

PER
R-243

BNQ

La Revue

Desjardins



Numéro 3, 1998

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

DOSSIER



Les postes de décision chez Desjardins

Ça se gagne **une femme** à la fois !



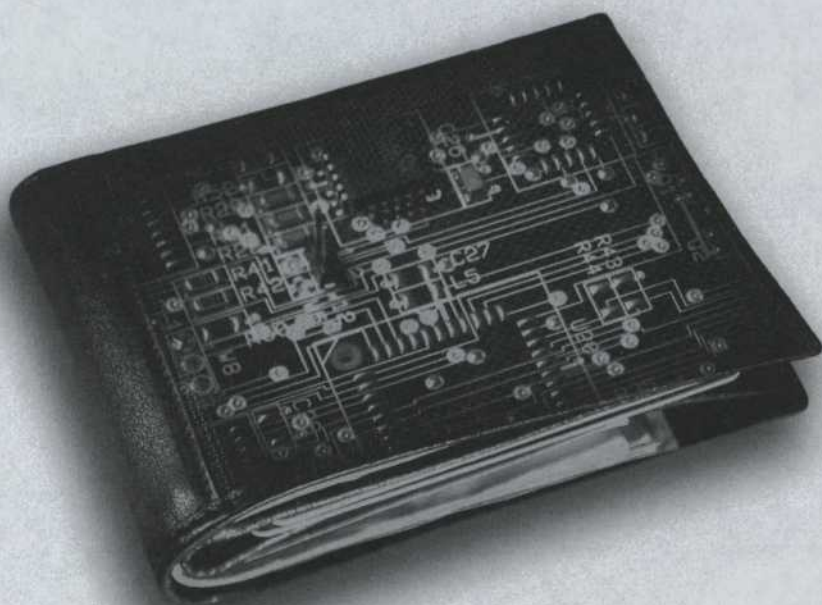
« **Oui, Desjardins
a changé
et changera
encore !** »

- Claude Béland



• **Les services internationaux Desjardins**

VOICI UN NOUVEAU FONDS BIOTECHNOCYBERSPATIAL (BREF, PLEIN D'AVENIR)



www.desjardins.com
AccèsD 1 800 CAISSES

Vous croyez que le futur a de l'avenir. Vous recherchez des rendements élevés. Voici le nouveau Fonds Desjardins Secteurs prometteurs. Un fonds innovateur, branché sur les secteurs de pointe : télécommunications, aérospatiale, industrie pharmaceutique... Un fonds d'actions à haut potentiel de croissance, 100 % admissible au REER. Vous visez le top niveau ? Foncez, ça promet.

Le Fonds Desjardins Secteurs prometteurs



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. Les parts des Fonds Desjardins sont offertes par les Services d'investissement Fiducie Desjardins inc., une compagnie appartenant au Mouvement Desjardins. Elles ne sont pas assurées par la Régie de l'assurance-dépôts du Québec, la Société d'assurance-dépôts du Canada ou un autre fonds public d'assurance-dépôts et elles ne sont pas garanties par la Fiducie Desjardins, les caisses Desjardins ou quelque autre institution du Mouvement Desjardins.

SOMMAIRE

Volume 64, numéro 3, 1998

Bâtir ensemble

Oui, Desjardins a changé et changera encore ! *par Claude Béland*

En diagonale *par Hélène Matte*

La Caisse de Loretteville...

...deux fois lauréate ! *par Élane Hémond*

Le bogue de l'an 2000

Pas de panique ! *par Hélène Matte*

Assurances

La caisse maintenant reconnue
comme mandataire *par Marie Bissonnette*

Mieux comprendre

La gestion de merchandising

Gare à l'affichage fourre-tout ! *par Odette Duchesne*

DOSSIER

Les postes de décision chez Desjardins

Ça se gagne une femme à la fois

par Hélène Matte et Pierre Goulet

« Les femmes, autant que les hommes, ont besoin de
se construire un réseau d'influence. »

Fonction dirigeant

Le principe de la délégation dans le Mouvement

Pour une compréhension commune *par Pauline D'Amboise*

Les services de la Caisse centrale Desjardins

Les caisses en redemandant *par Pierre Goulet*

Le Centre de services internationaux Desjardins

5000 appels de caisses par mois *par Pierre Goulet*

Gens de Desjardins

Louis-Georges Gervais *par Gilles Drouin*

Place aux femmes

Depuis les fêtes du 90^e anniversaire de Mouvement Desjardins et de la place qu'on y a fait à la personne et au rôle de Dorimène Desjardins, il a été peu souvent question de la représentativité des femmes dans le Mouvement.

Or, depuis quelques années, à Montréal et à Québec, des regroupements de femmes ont pris forme, remettant en lumière cette question fondamentale : Qu'en est-il de la représentation des femmes, à la fois comme dirigeantes et comme gestionnaires ? Nous savons pourtant qu'elles constituent la moitié des membres des caisses et qu'elles forment la très grande majorité de l'effectif du Mouvement ; les statistiques sont là pour le prouver.

Dans ces circonstances, on peut se demander pourquoi les femmes sont toujours aussi minoritaires dans les postes de décision. Manquent-elles de compétence, de disponibilité, d'ambition ? C'est à ces questions que notre dossier répond, en donnant la parole à six femmes engagées chez Desjardins à des titres divers, ainsi qu'à un homme décidé à faire bouger les choses.

Dans la foulée des assemblées générales annuelles 1997, le conseil d'administration de la Confédération a mandaté la nouvelle commission Orientation coopérative et son président, Simon Caron, pour faire état de la situation des femmes dans le Mouvement et pour en améliorer la représentativité.

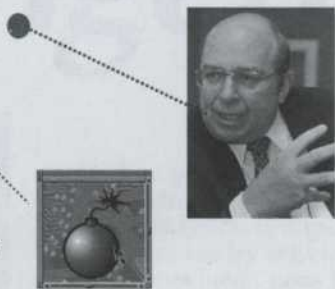
La Commission a donc créé un comité aviseur sur la représentation des femmes qui déposera sous peu son plan d'action. Nous avons rencontré sa présidente, Suzanne Maisonneuve-Benoit, nouvellement élue au conseil d'administration de la Confédération.

Si l'avenir de Desjardins ne repose pas uniquement sur la place qu'y occuperont les femmes, on peut cependant penser qu'il ne pourra se réaliser pleinement sans une présence accrue des femmes à tous les échelons du Mouvement. Car, au-delà des questions de justice et d'équité, c'est une affaire de bon sens : a-t-on les moyens de se priver de la moitié de la population ? Poser la question, c'est y répondre.

Bonne lecture !

Micheline Paradis

Micheline Paradis, directrice



Desjardins fait sa part pour l'environnement.
Ce papier contient des fibres recyclées.



Oui, Desjardins a changé et changera encore ! *

« Au début des années 1980, le domaine des services financiers était encore un secteur d'activité plutôt conservateur ; les activités y étaient cloisonnées en quatre secteurs bien étanches : l'épargne et le crédit, les assurances, les services fiduciaires et les valeurs mobilières. Mais l'évolution rapide des technologies de communication, la mondialisation des marchés et l'importance prise par de grands conglomerats financiers étrangers ont conduit au décloisonnement des institutions financières.

Si bien que la revue *Business Week*, dans une édition récente, prédisait que l'on verrait bientôt une première banque atteindre 1000 milliards d'actif en dollars américains !

Aux États-Unis, il y a eu 400 fusions ou acquisitions l'an passé et, cette année, la tendance se maintient et même s'accélère. Oui, l'industrie des services financiers a beaucoup changé, et en très peu de temps. Elle vit une véritable révolution causée par les effets profonds d'une mondialisation des marchés qui crée, en accéléré, un monde nouveau.

Dans ce grand chambardement, où se situe et où se situera le Mouvement des caisses Desjardins ? Avec ses 1275 coopératives financières, un actif de 72 G\$, ses 15 000 dirigeants et dirigeantes bénévoles et ses 44 000 employés, Desjardins constitue une réussite remarquable. Nous sommes devenus une organisation finan-

cière dominante sur le marché québécois, sans jamais avoir été la plus grosse sur le marché canadien ; d'où le constat suivant : l'important n'est pas d'être le plus gros, mais le meilleur.

Si une organisation aussi petite que Desjardins au départ a réussi, graduellement, à prendre une place aussi importante sur son marché, elle ne l'a certes pas fait uniquement en offrant des services financiers : c'est qu'elle permettait l'expression de motivations plus profondes. L'une de ces motivations est que les membres ont voulu se donner une force économique sur laquelle ils exerceraient un contrôle direct. Cette volonté est toujours aussi présente et constitue la raison d'être première du Mouvement Desjardins.

Ce qui a changé

Si, sur le fond, Desjardins n'a pas changé, l'environnement dans lequel évoluent les caisses, lui, a beaucoup changé. Autrefois, par exemple, nous pouvions nous satisfaire de « règles maison », mais aujourd'hui les caisses sont soumises à des normes reconnues mondialement, des normes qui s'appliquent à toutes les institutions financières, qu'elles soient capitalistes ou coopératives.

Chez nos membres, l'esprit communautaire s'est effrité et a fait place à un plus grand individualisme. Il est fini le temps

où les frais de services étaient répartis entre tous les membres (ceux qui faisaient peu de transactions assumant les coûts occasionnés par ceux qui en faisaient beaucoup, et ce, au nom de la règle du partage de la richesse) ; il est fini le temps où tous les membres, qu'ils soient petits ou grands détenteurs d'épargne, avaient droit au même taux d'intérêt, toujours au nom de la même règle.

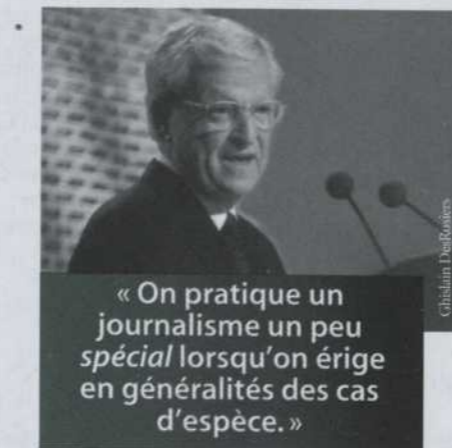
Parce que nos membres ont des besoins différents, qu'ils ont des valeurs différentes, Desjardins a dû changer pour répondre à ces nouvelles aspirations. Par ailleurs, l'automatisation et la transmission des données par l'électronique modifient complètement les façons de traiter avec son institution financière, et cela partout dans le monde. C'est ce qui nous a amené à ouvrir le grand dossier de la révision de nos processus d'affaires (réingénierie), à faire appel à des compétences nouvelles, à modifier le nombre de nos effectifs et à investir dans les nouvelles technologies. Tout cela pour mieux servir l'ensemble de nos membres.

La vraie question qu'il aurait fallu poser

Oui, Desjardins a changé et changera encore ! Et, bien sûr, il y en a qui s'en plaignent. Ils voudraient que les caisses paient les plus hauts taux d'intérêt sur les dépôts, chargent les plus bas sur les prêts, n'appliquent aucuns frais d'utilisation de services à ceux qui en abusent, tolèrent les chèques sans provision et répondent posi-

« Chez nos membres, l'esprit communautaire s'est effrité et a fait place à un plus grand individualisme. »

tivement à toutes les demandes de dons et de subventions. Ils voudraient que les caisses ne refusent jamais un prêt, qu'elles excusent les retards plus que les autres, et qu'elles obtiennent quand même les plus hautes cotes d'évaluation des firmes spécialisées.



« On pratique un journalisme un peu spécial lorsqu'on érige en généralités des cas d'espèce. »

Récemment, étaient publiés les résultats d'un sondage dans lequel on demandait aux Québécois et Québécoises si Desjardins s'était éloigné de sa vocation sociale. Vous devinez la réponse : ce fut « oui » dans une proportion de plus des deux tiers. Ce résultat n'est pas surprenant, car la question était tendancieuse. Pour avoir une réponse juste, il aurait fallu demander aux membres des caisses : « Consentez-vous à ce que les rendements sur vos épargnes soient diminués et le coût des prêts augmenté pour permettre à votre caisse d'être plus libérale dans l'octroi du crédit et plus tolérante dans la récupération des prêts ? » Là est la vraie question.

Une caisse n'est pas un organisme de charité

Cela dit, je tiens à préciser que les caisses sont toujours, et de loin, les plus généreuses. En 1997, par exemple, c'est 102 M\$ que les caisses ont réinjecté sous forme de dons, de commandites, de bourses d'études et de ristournes dans les différents milieux du Québec.

Avec les 2 milliards d'opérations et de transactions que nous traitons chaque

année, il est possible que se glissent des erreurs, des fautes, des omissions, puisque nos 60 000 dirigeants et employés sont des humains comme les autres. Mais comprenons-nous bien : nous ne pouvons venir en aide à tous ceux qui subissent des pertes ou qui sont en difficulté, à la suite d'une malchance ou d'une erreur de leur part. Il n'entre pas dans la mission de la caisse d'être un organisme de charité.

Malheureusement, certains médias se montrent incapables de faire la distinction entre un cas isolé et le Mouvement Desjardins dans son ensemble. On pratique un journalisme un peu « spécial » lorsqu'on érige en généralités des cas d'espèce.

Le plus curieux, c'est qu'on fait cela à répétition depuis quelque temps. Jamais, je pense, n'aura-t-on vu un réseau de télévision — toujours le même — dépenser autant d'énergie, de même que les impôts et les taxes des contribuables, pour parcourir le Québec afin de dénicher des cas d'exception et de les mettre en évidence. Qu'une caissière exige un solde minimum de 25 \$ à un petit épargnant, au moment de l'ouverture d'un compte, croyez-vous vraiment que cela devrait faire l'objet de la première manchette du téléjournal, au même titre que la reprise des essais nucléaires en Inde ? Ce n'est pas sérieux.



On ne peut pas dire « mission accomplie »

Face au défi de l'avenir, il est important que les gens d'ici ne se laissent pas distraire par le bruit que l'on fait à l'occasion de cas isolés. Certes, nous avons fait de grands pas depuis le début du siècle sur le chemin de la prise d'un certain contrôle sur notre économie, mais on ne peut pas dire « mission accomplie ». Au contraire, puisque nous perdons même du terrain dans certains secteurs. C'est ainsi que sur chaque dollar de prime payé par les gens d'ici, aussi bien en assurance de dommages qu'en assurance individuelle de personnes, 75 cents vont à des entreprises qui n'ont pas leur siège social au Québec.

Il faut donc se concentrer sur les enjeux importants, comme celui d'élargir les réseaux de distribution des produits financiers, tel que le propose judicieusement le projet de loi sur les intermédiaires de marché. Avec le mouvement coopératif Desjardins, les Québécois ont ici une institution financière inaliénable, qui ne peut être ni vendue ni achetée, et qui demeurera la propriété de ses 5 millions de membres, quoi qu'il advienne dans le monde des services financiers. Il nous revient de faire fructifier ce formidable patrimoine, cet outil de développement incomparable et qui recèle encore un très large potentiel à l'aube du XXI^e siècle. »

Claude Béland

Claude Béland, président

* Extrait d'un discours prononcé devant les membres de la Chambre de commerce régionale de Sainte-Foy, le 27 mai 1998, sous le thème : « À l'heure des fusions bancaires, y a-t-il un avenir pour les coopératives financières ? » Le titre et les sous-titres sont de la rédaction.



Par Hélène Matte

ANNIVERSAIRES

- Saint-Jean (Montréal)
- Sainte-Thérèse (Lanaudière)
- Brébeuf (Montréal)
- Port-Cartier (Québec)
- Lachine/Saint-Pierre (Montréal)
- Sainte-Véronique (Montréal)
- Saint-Louis-du-Ha! Ha! (Bas-Saint-Laurent)
- Saint-Famille-du-Cap (Centre du Québec)
- Aguanish (Québec)

50
ANS

ANNIVERSAIRE

- Saint-Anselme (Québec)
- Syndicats nationaux (Caisses d'économie)

75
ANS

■ Autoroute électronique en chantier

L'inforoute permet bien plus que de l'échange d'information. Elle rend possible le commerce électronique et peut se solder par des économies de temps et d'argent appréciables.

Depuis plus de deux ans, un consortium formé du Mouvement Desjardins, de la Banque Nationale et de Bell Canada s'affaire, avec la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), à la mise en place d'une inforoute qui reliera les entreprises et les organismes publics et parapublics. Les produits et les services de la CSST et ceux des membres du consortium seront offerts sur le réseau Avantages Extranet, un réseau très sécuritaire.

On attend de Desjardins qu'il offre des services « à valeur ajoutée » aux clientèles ciblées par la CSST. Les tout premiers de ces services seront l'accès au site Internet Desjardins et le service Accès D. Les entreprises visées en première étape comprennent 750 employeurs qui paient des cotisations à la CSST, 85 mandataires intermédiaires entre la CSST et des employeurs, 120 hôpitaux et 350 cliniques de physiothérapie et d'ergothérapie.

Une tournée d'information est en cours à travers le Québec, et 65 présentations sont au calendrier.

■ Des caisses proches des démunis

La revue *L'itinéraire*, produite et distribuée par et pour les itinérants de la région de Montréal, bénéficie de l'appui direct des caisses populaires des Faubourgs de Montréal et de Saint-Esprit de Rosemont ainsi que de la Caisse d'économie des syndicats nationaux. Ces caisses ont contribué afin que les frais fixes du Café électronique (anciennement le Café de la rue) soient assurés en 1998. Le Café est financé grâce aux revenus générés par *L'itinéraire*.

Mentionnons également que les 8 caisses populaires de la haute-ville de Québec soutiennent financièrement l'Archipel d'entraide de Québec qui, entre autres activités, publie une revue comparable à *L'itinéraire* et qui a pour nom *La Quête*.

■ Culinar célèbre ses 75 ans



Eve-Lucie Boumque

C'est en 1923 que Rose-Anna et Arcade Vachon créaient ce qui allait devenir plus tard Culinar. La grande maison des petits gâteaux célèbre donc, en 1998, ses 75 ans, lors d'une grande fête populaire qui aura lieu au moins de juin à Sainte-Marie de Beauce. Le pdg de Culinar, Gaétan Lussier, qui est également président du comité directeur du 75^e anniversaire, déclarait à juste titre : « Les valeurs qui ont permis à Vachon de passer d'une entreprise familiale à une entreprise de près de 700 employés, 75 ans plus tard, sont les mêmes que celles qui permettront à Culinar de franchir le cap de l'an 2000 avec succès. »

Investissement Desjardins détient 51,4 % des actions de Culinar, acquis par Desjardins en mars 1970.

La Revue
Desjardins

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

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, Marie Bissonnette, Pauline D'Amboise, Gilles Drouin, Odette Duchesne, Elaine Hémond, Hélène Matte.

Conception et réalisation graphiques

Marie Caron

Publicité

Yvan Forest

Conception de la 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.

■ Accord D : 1200 marchands sous contrat



À sa première année d'existence, le financement Accord D de Visa Desjardins a procuré un volume d'affaires de 103 M\$, soit légèrement plus que les 100 M\$ prévus au moment du lancement, en mai 1997. L'objectif pour 1998 est de 300 M\$. Le nombre de marchands qui offrent ce nouveau service de financement au point de vente atteint maintenant 1200.

D'ailleurs, dans le secteur de l'ameublement, de l'électronique et de l'électroménager, une entente vient d'être conclue avec le groupe BMTC, propriétaire des magasins Brault et Matineau. Cette entente prend effet le 23 juin. Elle s'ajoute à d'autres conclues précédemment, entre autres avec Ameublements Tanguay, Domon Meubles et Germain Larivière. Visa souhaite accueillir des marchands pouvant lui offrir un volume de financement suffisant. Les marchands ciblés sont des marchands chez qui la transaction type avoisine 1000 \$ et où le volume moyen de financement Accord D pourra être de 20 000 \$ par mois.



■ Investissement Desjardins investit dans l'industrie du multimédia

Investissement Desjardins vient d'annoncer un investissement de 850 000 \$ dans ZAQ technologies inc., une firme de production de contenus multimédias interactifs. Cet investissement permettra à ZAQ de commercialiser ses produits à l'échelle nationale et internationale, en particulier le Virtual Navigator, un progiciel d'aide à la création et à la production de contenu multimédia interactif sur support autonome. ZAQ réunit une équipe permanente de 35 créateurs multimédia.

■ Orion : la gestion d'une coopérative

La coopérative de recherche et de conseil Orion a lancé à la fin du printemps trois guides pratiques à l'intention des coopératives. Le premier de ces guides, *Gérer la vie démocratique d'une coopérative*, traite des particularités de la gestion de l'association coopérative, qui constitue la première dimension de la différence coopérative. Le deuxième guide, *Gérer le développement d'une coopérative*, initie aux particularités d'une entreprise coopérative, à propos de l'offre et du développement des services aux membres. Il met en lumière la deuxième dimension de la différence coopérative : la propriété des membres-usagers. Finalement, le troisième guide, *Valoriser le potentiel humain d'une coopérative*, traite de la gestion de l'entreprise en ce qui a trait à ses ressources humaines ; il met en relief la troisième dimension coopérative : la primauté de la personne.

Pour une trentaine de dollars chacun, vous pouvez obtenir ces guides à l'adresse Internet d'Orion : <http://www.orion.qc.ca>

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 (obligaterme, fonds mutuels, Max ou autogéré)

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

Membre FCPE



Desjardins pour s'aider soi-même

Au service du
Mouvement Desjardins
et de ses employés

Les
Services de Voyages

INTER INTRA

inc.

• • •
MONTRÉAL

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

■ Fonds Desjardins Secteurs prometteurs

Le 19 mai dernier un nouveau fonds Desjardins était lancé : le fonds Desjardins Secteurs prometteurs, tels que la biotechnologie, l'aérospatiale, le génie, l'informatique et les télécommunications. Cette diversification le distingue de la majorité des fonds d'actions spécialisés, qui concentrent leur actif dans un seul et même secteur.

Admissible à un REER, ce fonds s'adresse à l'investisseur qui dispose d'un horizon de placement d'au moins cinq ans et capable de tolérer les fluctuations de marché, afin de bénéficier d'un potentiel de rendement élevé. Le fonds est géré par Canagex.



■ La Fédération de Québec soutient les coopératives de services à domicile et de soins de santé

Serge Bourassa, conseiller en coopération à la Fédération de Québec, a été prêté à temps plein pour deux ans à la Fédération des coopératives de services et de soins de santé qui a son siège au 150, des Commandeurs à Lévis. M. Bourassa a pour mandat de coordonner les efforts des caisses du réseau afin qu'elles s'engagent à appuyer la création et le développement de telles coopératives, en particulier sur le territoire de la Fédération de Québec. Mentionnons que *La Revue Desjardins* a consacré deux reportages à ce nouveau type de coopératives.



Christiane DesRochers

■ ... Mais quand on se compare, on se console !

Un sondage mené par la firme AD HOC Recherche et publié dans *Les Affaires*, le 30 mai dernier, vient remettre les pendules à l'heure, au moment où Desjardins fait l'objet d'attaques à répétition. Il a été réalisé en février 1998 auprès de 952 personnes. La marge d'erreur : 3,2 % 19 fois sur 20.

AD HOC

Selon vous, qu'est-ce qui distingue les caisses populaires des banques ?

	%
Appartiennent aux membres	17,1
Service plus personnalisé	14,6
Meilleure qualité du service	8,5

Ont personnellement déjà jugé avoir été injustement traités par une institution financière :

Clients de :	%
Desjardins	19,4
Nationale	23,9
Laurentienne	24,2
Royale	27,0
De Montréal	32,8
CIBC	38,6

Moyenne : 23,9

PROCUREZ-VOUS...

L'HISTOIRE DU MOUVEMENT DESJARDINS

TOME III
1945-1971

Pierre Poulin

HISTOIRE
DU
MOUVEMENT
DESJARDINS

- Plus de 100 illustrations
- 480 pages



25 ANS
D'HISTOIRE
QUI ONT
MARQUÉ LE
QUÉBEC

TOME III
DE LA
CAISSE GÉNÉRALE
AU COMPLEXE FINANCIER
1945-1971

PIERRE POULIN
SOCIÉTÉ HISTORIQUE
ALPHONSE DESJARDINS

Édition
populaire

24,95 \$

Édition
cadeau

32,95 \$

Édition
prestige

89,95 \$

POP • SAC • À • VIE • SAU • SEC • FI • CO • PIN



Clément Allard

La Caisse de Loretteville... ...deux fois lauréate !

Par Elaine Hémond

En un an, la Caisse populaire de Loretteville, en banlieue de Québec, a augmenté le nombre de ses employés de 99 à 111, accru son actif sous gestion de 131 M\$ à 207 M\$ et a gagné 1 700 nouveaux membres. Pour ces excellents résultats, elle recevait, le 7 avril dernier, deux prix au Gala de l'excellence coopérative des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches qui comptent quelque 770 coopératives.

Cet événement, organisé par la Coopérative de développement régional, vise à souligner les mérites de certaines coopératives. Les prix pour la relation avec le membre et pour la création d'emplois ont été remis à Cécile D. Durand, présidente de la Caisse de Loretteville, et à son directeur général, Richard Sarrazin. « Nous avons accepté ces reconnaissances au nom de toute notre équipe, dit M. Sarrazin, car nous récoltons les fruits d'un intense travail coopératif. » Selon lui, rien de tout cela n'aurait pu se faire sans la foi et l'enthousiasme de l'ensemble des employés et des membres du conseil d'administration.

« Et ne croyez pas que nous ayons modifié les objectifs de la réingénierie du Mouvement Desjardins, précise M. Sarrazin. La satisfaction des membres est restée la pierre d'assise de notre projet. Cependant, admet-il, nous avons priorisé le développement du marché plutôt que la réduction des coûts ; en accroissant d'abord notre part de marché, nous avons la certitude de parvenir à diminuer nos coûts de fonctionnement. » En dépit de cette logique implacable, le défi n'était


pas facile à relever. Il fallait convaincre les membres du conseil d'administration de la faisabilité et de la solidité de l'approche, qui va à l'encontre des pratiques en cours dans les services publics où l'on coupe massivement dans le personnel. Il fallait également rassurer les employés, inquiets de perdre leur emploi ou de se voir poussés à la vente sous pression.

Réal Beaumont, cadre scolaire et membre du conseil d'administration de la caisse, confirme d'ailleurs que les questions n'ont pas tardé à surgir. « Au conseil d'administration, nous avons toujours eu une grande confiance en notre directeur, mais nous voulions bien saisir les tenants et aboutissants du cheminement qu'il nous proposait », dit-il. Lorsque cela fut fait, une rencontre avec le personnel a mis le train sur les rails. Le sujet de cette réunion n'était pas la réingénierie proprement dite, mais la prise de conscience collective de ce que la Caisse de Loretteville était appelée à devenir. Chacun a été invité à se situer par rapport à ce qui se dessinait. « Je suis persuadé, insiste Réal Beaumont, que cet échange, axé sur la transparence, a été la clé du succès que nous connaissons aujourd'hui. »

Nous sommes alors en 1995.

Se rendre là où les transactions se font

La première décision a été de prolonger les heures d'ouverture de la caisse. « Ouvrir les portes d'une institution financière entre 10 h et 15 h ne répond pas aux besoins de tous les membres, déclare Richard Sarrazin. À 10 h, les gens sont au travail, à 15 h, ils ne sont pas encore de retour. » La caisse a alors décidé d'offrir des services quatre soirs par semaine. En outre, son portefeuille hypothécaire était un peu trop dégarni ; Loretteville étant déjà urbanisée à 90 %, le contexte ne favorisait pas une croissance. « Il était clair que nous devions nous rendre là où les transactions se faisaient, insiste le directeur. Nous avons donc embauché une représentante hypothécaire et conclu des ententes avec les agents immobiliers de notre territoire. Cette représentante, disponible 7 jours par semaine, rencontre les agents et leurs clients au moment qui leur convient. L'an dernier, explique M. Sarrazin, plus de 20 M\$ de prêts hypothécaires nous ont été recommandés par ces nouveaux partenaires ; pour l'exercice 1998-1999, nous prévoyons atteindre 25 M\$. » D'ailleurs, pour répondre à la demande, la caisse a dû embaucher une seconde représentante.



Réal Beaumont, administrateur : « L'une des plus belles réalisations de la caisse a été l'augmentation du nombre de membres. »

Clément Allard

Croissance et intercoopération

L'embauche de démarcheurs met-elle en cause le principe de loyauté des caisses les unes envers les autres ? « Absolument pas, répond le directeur. Notre politique est de ne jamais agir en concurrence avec les autres caisses. Aussi, lorsqu'une demande de financement provient d'un autre secteur que le nôtre, nous l'étudions et autorisons le prêt. Mais, avant de présenter l'offre au demandeur, nous la soumettons à la caisse la plus proche du nouveau domicile de l'acheteur ou à celle où il est déjà membre. Si cette caisse est intéressée, elle nous rembourse les coûts selon l'entente établie avec les caisses de la région de Québec.

Selon Réal Beaumont, l'une des plus belles réalisations de la caisse a été l'augmentation du nombre de membres. Seulement en mars dernier, par exemple, la Caisse de Loretteville a ouvert 208 comptes. Lui-même du domaine scolaire, Réal Beaumont a toujours déploré qu'il n'y ait pas de caisse scolaire dans les neuf écoles publiques de Loretteville. « Pourtant, commente-t-il, il y a ici plus de jeunes que partout ailleurs dans la région. » Le conseil d'administration n'a donc pas hésité à soutenir l'initiative de la caisse et, en quelques années, celle-ci a ouvert plus de 1 250 comptes à des écoliers.



Clement Allard

Richard Sarrazin, directeur général : « ...nous récoltons les fruits d'un intense travail coopératif. »

les cours eux-mêmes, il fallait que chacun fasse l'effort de les suivre et de les réussir. »

Les résultats atteints montrent que le personnel a su relever le défi. Même la formation en télémarketing, un domaine peu prisé de prime abord, a fait l'objet de demandes de la part de certains employés. Enfin, des conférences données chaque mois par le directeur de la planification financière, Alain Fournier, ont attiré le personnel, chacun apprenant à développer une vision à moyen et long terme du marché financier.

Mise sur pied d'un réseau de contacts

« Nous avons la chance d'avoir un directeur du service aux entreprises, Richard Lafrenière, qui connaît bien les milieux manufacturier et industriel ainsi que leurs besoins de financement, explique le directeur général. C'est un domaine difficile, car une entreprise qui a déjà une bonne relation d'affaires avec son institution financière regarde rarement ailleurs. »

Sondage sur la satisfaction des membres

Par Pierre Goulet

La bonne nouvelle : le changement plaît

Le plus récent sondage sur la satisfaction des membres, réalisé par la vice-présidence Opérations, a donné lieu à d'agréables surprises. En effet, si en général le taux de satisfaction est resté sensiblement le même, les membres des caisses-pilotes et des caisses-vitrines se sont dits plus satisfaits que l'ensemble des membres.

Est-ce à dire que le changement plaît et que, lorsque les caisses prennent le temps d'expliquer à leurs membres leurs pratiques et les changements qu'elles veulent implanter, ceux-ci apprécient ? En tout cas, les indices permettant de mesurer la satisfaction sont plus élevés ici que dans l'ensemble du réseau. Accessibilité, prévenance, différence coopérative, efficacité et professionnalisme recueillent des notes à la hausse, variant de 4 % à 10 %.

Les membres de ces caisses se montrent particulièrement satisfaits quant à la possibilité de faire des transactions automatisées (+ 12 %), de rencontrer le conseiller de leur choix (+ 15 %), de la clarté des informations sur les frais de services (+ 12 %), de la préoccupation du personnel pour la bonne gestion de leurs finances personnelles (+ 15 %) et de la possibilité d'influencer les décisions de la caisse. Autre fait intéressant, là où l'opération

en mode assisté (OMA) a été déployée, les répondants disent avoir perçu une nette amélioration dans la simplicité des transactions au comptoir (+ 13 %).

Améliorations notables... et insatisfactions persistantes

Pour l'ensemble des caisses, la courtoisie est l'indice qui ressort le plus fort dans tout le sondage. En outre, les membres constatent des améliorations appréciables pour ce qui est de faire affaire par téléphone, pour les délais d'obtention d'un prêt, dans la préparation des entrevues, dans la pertinence et la qualité des conseils et dans l'accessibilité des services.

Des insatisfactions ont également été relevées par les sondeurs, particulièrement chez les membres principaux qui se disent peu ou pas du tout satisfaits quant à la possibilité de recevoir des ristournes, la possibilité d'influencer les décisions de la caisse, l'information sur les frais de services et sur leur compétitivité. Le suivi des besoins financiers du membre, les taux d'intérêt et les heures d'ouverture sont des éléments où des améliorations sont souhaitées.

Rappelons que trois clientèles ont été sondées : les membres principaux, les détenteurs d'épargne ainsi que les membres mixtes (caisse/banque).

La caisse a donc orienté ses démarches vers des entreprises qui caressaient de nouveaux projets. La mise sur pied d'un réseau de contacts (comptables, consultants, courtiers en immeubles commerciaux ou industriels, etc.) lui a permis d'agir rapidement auprès de la clientèle d'affaires. Résultat : la Caisse de Loretteville a accru sa part de marché de 18 % en un an.

Malgré les récents succès obtenus, Richard Sarrazin et son équipe ne s'assoient pas sur leurs lauriers car, selon le principal artisan de ces transformations, « c'est là un exercice de changement continu auquel nous nous livrons ». Et Réal Beaumont de conclure : « L'expérience que nous vivons à la caisse est à la fois humaine, sociale et économique. »

N'est-ce pas là, justement, le sens du mot coopération ?

Le bogue de l'an 2000

Pas de panique !

Par Hélène Matte

À intervalles réguliers, les médias nous rappellent que l'an 2000 est à nos portes et qu'une avalanche de malheurs dignes des prévisions de Nostradamus risque de s'abattre sur nous. La programmation des ordinateurs est à la source de ces catastrophes appréhendées : dans les années 1970, pour réduire au minimum les coûts d'emmagasinage de données et de traitement, on n'indiquait pas le millésime dans l'enregistrement des dates (98-06-24 plutôt que 1998-06-24).

Au Mouvement Desjardins, ce n'est pas d'hier qu'on se préoccupe de l'effet l'an 2000.

Mais, en avril, la Confédération embauchait un responsable du projet An 2000, Serge Limoges, que *La Revue Desjardins* a rencontré. Ce « nouveau venu » a déjà travaillé 13 ans chez Desjardins, de 1979 à 1992, notamment comme premier vice-président et directeur général de la Fédération de l'Abitibi, puis comme premier vice-président Gestion de l'information et Réseaux à la Confédération.

La Revue Desjardins : En quoi consiste votre mandat de responsable du projet An 2000 ?

Serge Limoges : Il s'agit essentiellement d'un mandat de concertation des efforts consacrés à la préparation à l'an 2000 dans les composantes coopératives de Desjardins. Contrairement à d'autres grandes organisations, c'est une approche décentralisée qui est favorisée, c'est-à-dire qu'au lieu de donner à une seule équipe la mission d'effectuer les travaux jugés nécessaires, chaque composante, ou unité administrative, est responsable de sa transition à l'an 2000 ; elle doit s'assurer que toutes ses applications et tous ses équipements sont vérifiés et corrigés au besoin. J'ai toutefois la responsabilité d'exercer le contrôle sur l'ensemble des activités de transition à l'an 2000.

L.R.D. : Comment cette concertation se fait-elle ?

S.L. : Elle s'effectue au moyen de deux groupes de travail. L'un a trait à la Confédération et aux réseaux informatiques qu'elle contrôle, l'autre aux fédérations et aux filiales,

mais uniquement dans l'optique des relations d'affaires avec le réseau coopératif. Ce deuxième groupe est très important. Les fédérations ont, dans leurs systèmes, des interfaces qui les relient aux caisses ; c'est aussi le cas des filiales qui transigent beaucoup avec les membres de Desjardins et les composantes du réseau.



programme
an 2000
Desjardins



Christian Desrochers

Serge Limoges : «... le passage à l'an 2000 comporte une dimension affaires qui est non négligeable. »

L.R.D. : Quelles sont vos priorités ?

S.L. : En plus de la dimension informatique, le passage à l'an 2000 comporte une dimension affaires qui est non négligeable. Les caisses font du crédit à des entreprises pour qui l'an 2000 peut avoir des répercussions néfastes. Ces entreprises avec qui nous sommes en affaires ont-elles pris toutes les dispositions nécessaires pour faire face à l'an 2000 ? Si ce n'est pas le cas et qu'elles encourent des pertes, il est possible qu'elles soient dans l'incapacité de faire face à leurs obligations vis-à-vis de la caisse. Donc, l'an 2000 représente un risque de crédit pour les caisses. D'ailleurs, un nouveau programme, intitulé Programme de l'an 2000 Desjardins, sera lancé autour du 15 juin ; c'est un nouveau prêt de 20 000 \$ ou moins et d'une durée maximale de trois ans destiné aux entreprises qui ont fait l'objet d'une évaluation de leurs systèmes informatiques.

L.R.D. : Combien coûtera l'ensemble de l'opération et quelles en sont les grandes étapes ?

S.L. : On a prévu qu'il en coûterait 65 M\$ pour les systèmes du réseau coopératif qui sont contrôlés par la Confédération, dont font partie le système informatique des caisses, ceux de la Caisse centrale, de Visa et de Location Desjardins. Plus des deux tiers de ce montant seront affectés aux équipements et aux logiciels qui doivent être remplacés.

Quant à l'échéancier, l'étape de l'inventaire est maintenant terminée. À la fin de l'année, l'environnement spécial an 2000 mis en place à la centrale informatique recevra les différents utilisateurs, les systèmes des caisses et ceux des filiales pour la période

des essais, qui s'étalera sur plusieurs mois, soit jusqu'en juillet 1999. À cette date, toutes les applications auront été vérifiées et les tests auront été effectués. Il ne faut pas oublier que nous aurons aussi testé tout l'aspect « interbancaire » ; on pense ici à la compensation avec l'Association canadienne des paiements, Interac, Visa international, Plus, Cirrus et les outils de transfert internationaux de la Caisse centrale, tel le réseau Swift. Les six derniers mois de 1999 seront une période de stabilisation de même que les trois premiers mois de l'an 2000.

La caisse maintenant reconnue comme mandataire

Par Marie Bissonnette

En 1996, madame X contracte un emprunt hypothécaire à sa caisse Desjardins. Coup de veine pour elle, la caisse offre à la même période une promotion lui donnant droit tout à fait gratuitement à l'assurance prêt-invalidité de l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne (AVDL) pour un an. Un hic toutefois : personne ne lui offre cette promotion et aucune clause au contrat ne stipule que madame est assurée. Au moment de renouveler son emprunt, motus et bouche cousue ! L'histoire se répète. Madame X repart chez elle ni assurée ni informée. Elle ne le découvrira que deux mois plus tard, lorsqu'un grave accident la rend invalide et qu'elle se voit refuser toute indemnité.

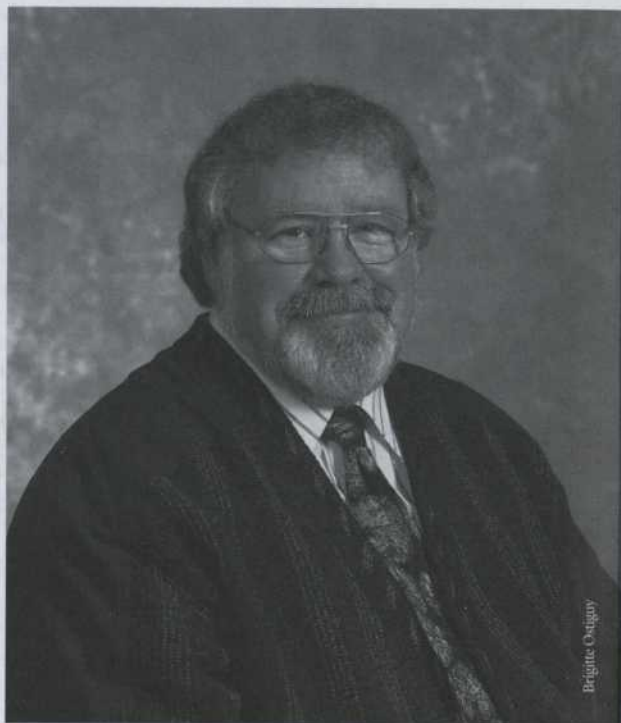
L I n'y a pas si longtemps, une histoire comme celle de madame X, aussi rarissime soit-elle, aurait eu toutes les chances de se retrouver devant les tribunaux et à la une des journaux. Depuis juin 1997, elle a au contraire toutes les chances de se régler à l'amiable, selon la meilleure formule pour le membre et la caisse. La différence ? L'adoption par l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne, en collaboration avec les Assurances générales des caisses Desjardins (AGCD), d'une nouvelle politique par laquelle elle reconnaît la caisse comme mandataire. Du même coup, elle endosse une plus grande part de responsabilité face aux gestes posés par le personnel des caisses dans la vente de ses produits d'assurance de personnes.

Avant... et après

« En temps "normal", c'est-à-dire avant l'adoption de notre nouvelle politique, confirme Gabriel Boulanger, vice-président conseil à la représentation Réseau institutionnel à l'AVDL, le cas de madame X aurait sans doute été traduit devant les tribunaux, avec les conséquences que l'on imagine. La caisse et l'AVDL auraient dû retenir les services

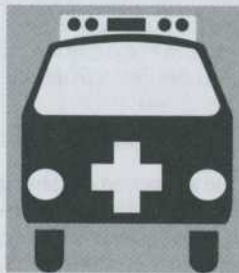
d'avocats pour assumer leur défense respective. Et si la caisse était susceptible d'être blâmée par le tribunal, les AGCD, qui assurent les caisses au chapitre de la responsabilité, seraient également intervenues avec leur propre avocat. Bref, cette simple erreur aurait donné lieu à des procédures longues et coûteuses pour les trois composantes du Mouvement et éprouvantes pour le membre. Après examen du dossier, nous avons plutôt conclu que madame X aurait normalement dû être assurée – il est rare que l'on refuse une offre gratuite ! – et nous lui avons versé les sommes auxquelles elle avait droit. »

La démarche poursuivie dans le règlement du dossier de madame X s'applique désormais systématiquement, lorsque l'analyse d'une demande de prestations montre qu'il y a eu méprise ou omission lors de l'adhésion. En gros, elle se résume à deux grandes questions : nonobstant la méprise ou l'omission, le membre aurait-il pu obtenir l'assurance sollicitée auprès de



Brigitte Ouhayou

l'AVDL ? Si oui, les prestations lui seront versées. Si non, on passera à la question suivante : nonobstant la méprise ou l'omission, le membre aurait-il pu être assuré en vertu d'une autre forme d'assurance ? Si oui, les prestations lui seront versées. Si non, seules les primes seront remboursées. « Si le conflit subsiste, le dossier risque alors de se retrouver entre les mains de la justice, ajoute Gabriel Boulanger. Et le cas échéant, c'est l'AVDL qui prendra en charge toutes les démarches, incluant au besoin la dési-



gnation d'un avocat spécialisé pour la caisse et l'AVDL ainsi que les frais engagés. Mais notre objectif ultime est d'éliminer complètement ce type de poursuites ! »

Si l'on se fie aux résultats obtenus jusqu'ici, la politique de l'AVDL s'avère efficace à 100 %. Dès l'adoption de la poli-

**« En moins d'un an,
nous sommes
parvenus à conclure
des ententes à la
satisfaction de
toutes les parties ... »**

tique, tous les dossiers déjà en cours, une dizaine au total, ont été réexaminés selon les nouvelles règles. « En moins d'un an, confirme Gabriel Boulanger, nous sommes parvenus à conclure des ententes pour l'ensemble de ces dossiers à la satisfaction de toutes les parties et sans conséquences néfastes pour le Mouvement. »

Le cas de la Caisse populaire de La Rédemption

À la Caisse populaire Desjardins de La Rédemption, où l'on était aux prises avec l'un de ces dossiers qui « traînait » déjà depuis quatre ans, on a vécu l'expérience. « Au décès de l'un de nos membres qui

avait souscrit une assurance vie-épargne auprès de l'AVDL, témoigne Rita Couture, directrice générale de la caisse, nous avons constaté qu'il avait omis de nous faire part de certaines informations. La décision de l'AVDL de refuser l'indemnité était justifiée puisque, si ces informations avaient été connues au départ, le membre en question n'aurait pu être admissible à l'assurance. Le bénéficiaire de l'assurance a tout de même entamé des poursuites devant les tribunaux, entraînant des coûts et du temps précieux tant pour nous que pour l'AVDL et les Assurances générales des caisses Desjardins. Bien que nos chances d'avoir finalement gain de cause étaient excellentes, je crois que l'AVDL a opté pour la meilleure solution en concluant une entente hors cour. Nous en sommes très satisfaits. »

Être mandataire, c'est agir au nom de quelqu'un

Bien que la plupart des litiges concernent l'assurance prêt, la nouvelle politique s'applique à tous les produits de l'AVDL offerts par l'entremise des caisses. Au quotidien, elle ne modifie en rien le travail du personnel de la caisse en matière d'assurance. « Tous les employés concernés reçoivent une formation détaillée sur les produits d'assurance offerts à la caisse et sur la procédure à suivre lors de la vente de ces produits, dit Gabriel Boulanger. Leur responsabilité consiste à respecter cette procédure et à bien informer les membres sur les protections auxquelles ils souscrivent. »

Être mandataire, c'est agir au nom de quelqu'un. Bien que la loi actuelle n'exige pas que la caisse soit reconnue comme mandataire par l'AVDL, les jugements des dernières années montrent une nette tendance des juges à blâmer la caisse plutôt que l'assureur en cas de conflit, prétextant l'obligation de la première d'informer adéquatement l'assuré. Avec sa nouvelle politique, l'AVDL est à l'avant-garde, puisqu'elle assume maintenant une plus

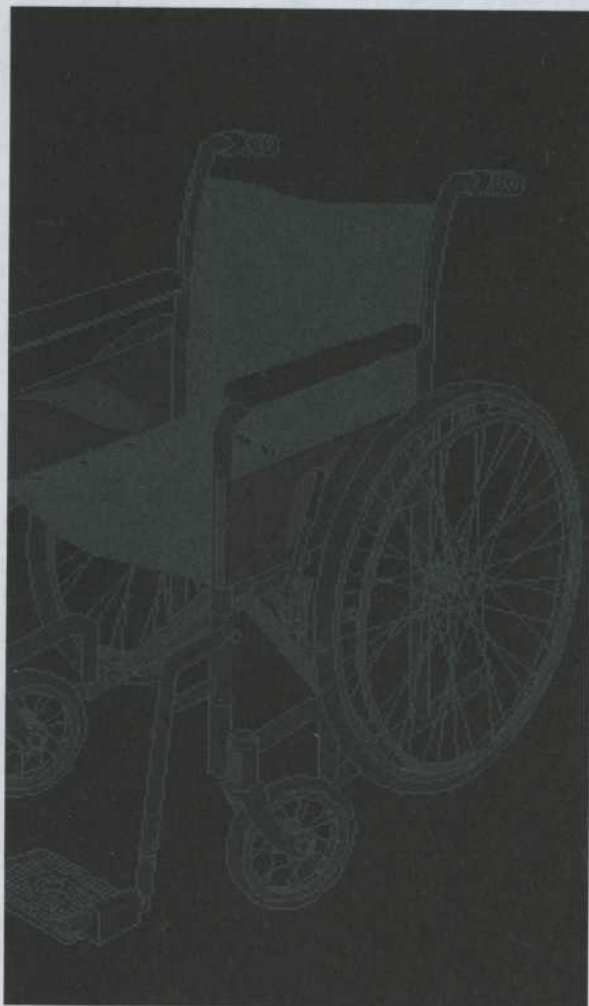
grande part de responsabilité face aux gestes posés par le personnel des caisses, même si elle n'y est pas tenue. D'ailleurs, au cours des trois prochaines années, l'AVDL entend dépenser 11 M\$ pour la mise à jour de ses programmes de formation à l'intention des employés du Mouvement.

Cette nouvelle approche a été rendue possible grâce à l'excellente collaboration des Assurances générales des caisses Desjardins (AGCD), qui se sont montrées tout aussi sensibles que l'AVDL et les caisses à éliminer ce qui pouvait entacher l'image et la réputation de Desjardins.

Des statistiques qui parlent...

93%
L'assurance prêt Desjardins assure quelque 2,5 millions de membres. Sur un million de nouveaux adhérents annuellement, 93 % voient leur demande d'assurance prêt acceptée directement à la caisse, tandis que 70 000 demandes sont acheminées à l'AVDL pour un examen d'assurabilité plus approfondi. De ce nombre, 10 % seulement des demandes seront refusées, soit moins de 1 % du total.

En 1997, les 40 000 demandes d'indemnité reçues par l'AVDL relativement à l'assurance prêt ont nécessité des déboursés 140 millions de dollars, répartis à peu près également entre les cas d'invalidité et de décès. De toutes les demandes traitées, environ 120 dossiers (3/10 de 1 %) se sont avérés litigieux ; 85 % de ces litiges concernaient la notion d'invalidité de l'assuré. Quant aux méprises et aux omissions attribuables aux employés de caisses, elles étaient en cause dans moins de 15 % des dossiers litigieux.



LA GESTION
PRIVÉE
DESJARDINS

BIEN PLUS QU'UNE SIMPLE GESTION DE CAPITAL

La 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



Desjardins pour s'aider soi-même

La gestion du merchandising

Gare à l'affichage fourre-tout !



Par Odette Duchesne*

Peut-on imaginer le lancement d'un nouveau produit, d'une nouvelle promotion sans une affiche, un dépliant, une brochure qui l'accompagne ?

Depuis toujours, la publicité est un des éléments indispensables pour atteindre les objectifs de vente ou d'image recherchés par toute entreprise. Les caisses Desjardins ne font pas exception. Mais, si l'on veut toucher la cible, l'utilisation du matériel publicitaire sur les lieux de vente a ses règles et ses exigences. Cela s'appelle le « merchandising ».

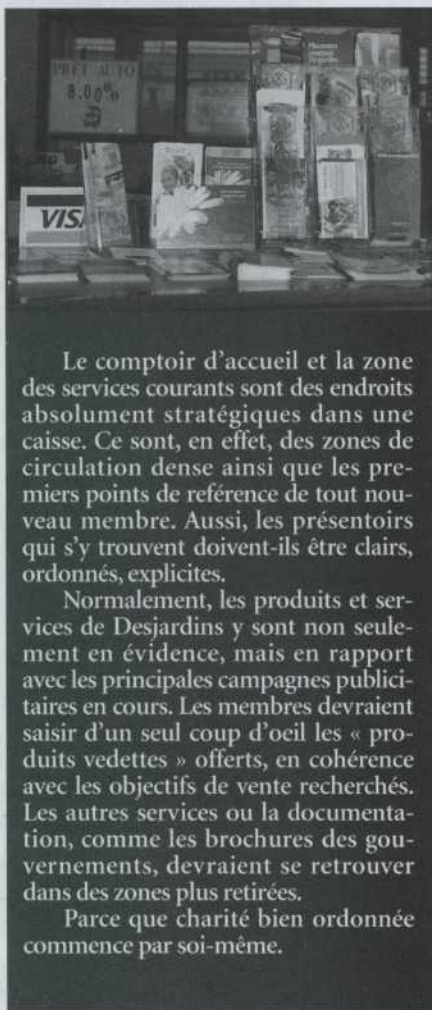
De l'anglais *merchandising*, le merchandising est l'art de mettre en valeur les produits ou services offerts sur les lieux mêmes de vente, question d'attirer la clientèle et d'accroître son chiffre d'affaires.

Depuis quelques années, plusieurs banques canadiennes se sont mises à l'heure du « merchandising », révisant en profondeur leur gestion publicitaire ainsi que l'aménagement physique de leurs locaux : elles préparent la succursale de l'an 2000 !

Rentabiliser ses investissements publicitaires

Desjardins n'est pas en reste : virage vente, bonification de la fonction « conseil », approches segmentées, réingénierie sont autant d'actions et de moyens qui modifient en profondeur l'organisation dans la caisse. De plus en plus, la caisse revoit l'aménagement physique de son local, afin de créer un environnement plus favorable à la vente et aux conseils. Tous ces changements impliquent une meilleure coordination de nos actions publicitaires, qu'elles soient d'ordre marketing, institutionnel, communautaire ou autres (ex. : matériel d'information des gouvernements).

Pour donner un nouveau souffle au « merchandising » dans les caisses, la Confédération s'est vu confier le mandat de



Le comptoir d'accueil et la zone des services courants sont des endroits absolument stratégiques dans une caisse. Ce sont, en effet, des zones de circulation dense ainsi que les premiers points de référence de tout nouveau membre. Aussi, les présentoirs qui s'y trouvent doivent-ils être clairs, ordonnés, explicites.

Normalement, les produits et services de Desjardins y sont non seulement en évidence, mais en rapport avec les principales campagnes publicitaires en cours. Les membres devraient saisir d'un seul coup d'oeil les « produits vedettes » offerts, en cohérence avec les objectifs de vente recherchés. Les autres services ou la documentation, comme les brochures des gouvernements, devraient se retrouver dans des zones plus retirées.

Parce que charité bien ordonnée commence par soi-même.

réviser en profondeur la gestion du matériel imprimé dans les caisses. Plus spécifiquement, il s'agit de fournir des normes et des lignes directrices pour maximiser la gestion et la mise en valeur du matériel publicitaire. Car, au-delà des objectifs de vente recherchés, il faut simplifier la gestion publicitaire pour le personnel, tout en assurant la cohérence de l'image publicitaire de Desjardins. Bref, cette nouvelle approche vise à rentabiliser les investissements publicitaires consentis par les diverses composantes du réseau.

Une tournée des caisses particulièrement révélatrice

Au cours de 1997, la Confédération a effectué une tournée d'observation auprès

de 16 caisses volontaires, réparties sur les territoires de quatre fédérations : Québec, Montréal et l'Ouest-du-Québec, Richelieu-Yamaska et Saguenay—Lac-Saint-Jean. Quatre grands constats ressortent de ces visites.

Premièrement, un trop grand nombre de campagnes publicitaires sont achevées dans les caisses dans un même laps de temps ; que ces campagnes proviennent de la Confédération, de la fédération ou des filiales, les caisses ont de la difficulté à s'y retrouver et, surtout, à fixer leurs priorités d'affichage. Deuxièmement, la gestion du matériel publicitaire dans la caisse manque souvent d'efficacité et suscite du gaspillage, plus souvent qu'autrement. Troisièmement, les caisses ont besoin d'expertise publicitaire pour mieux comprendre l'apport de la publicité dans l'offre de service et les retombées qu'elles peuvent tirer de leurs investissements. Finalement, quatrième constat et non le moindre, il y a une absence de système d'affichage normalisé et polyvalent.

La présentation des résultats, accompagnée de photos prises sur les lieux, a permis aux caisses et à leur fédération de « visualiser » les résultats de cette tournée et d'y apporter des commentaires. En outre, les caisses ont été associées aux actions à entreprendre pour introduire un vrai concept de merchandising. À cet égard d'ailleurs, un comité formé de représentants du réseau aura pour mandat de coordonner le « trafic » publicitaire dans les caisses. Des outils, tels un vidéo et des capsules-conseils, seront acheminés aux caisses d'ici la fin de l'année.

*Conseillère en mise de marché, Confédération

Les femmes représentent la moitié des membres dans les caisses ; or, en dépit d'une légère augmentation de leur représentation aux divers conseils de la caisse — + 3 % entre 1994 et 1997 —, elles ne constituent encore que 26,3 % de l'ensemble des dirigeants de caisses. Dans les fédérations, la moyenne est inférieure à 15 % ; à la Confédération, les femmes ne constituent que 5,3 % des élus.

Les femmes gestionnaires sont également sous-représentées dans l'ensemble de la structure du Mouvement. À mesure que l'actif des caisses croît, leur nombre diminue sensiblement. Dans les fédérations, seulement 17,8 % des gestionnaires¹ sont des femmes, contre 16,4 % à la Confédération. Par bonheur, les filiales affichent une meilleure représentation, soit une moyenne de 31,8 % (la Confédération comprise). *La Revue Desjardins* a demandé à quelques-unes d'entre elles, engagées à des degrés divers dans le réseau des caisses, de livrer leurs impressions.

Outre Suzanne Maisonneuve-Benoit, deuxième femme élue au conseil d'administration de la Confédération et présidente du comité aviseur sur la représentation des femmes dans Desjardins, six autres femmes témoignent de leur engagement pour une représentation plus juste.

Ce sont :

- Jocelyne Bérubé, directrice générale de la Caisse Bois-des-Filion ;
- Diane Chartrand, présidente de la Caisse Saint-Nicolas de Montréal ;
- Micheline Gosselin, directrice générale de la Caisse Bourg-Joli (Richelieu-Yamaska) et présidente de l'Association des directeurs généraux de caisses ;
- Madeleine Lapière, présidente de la Fédération de Richelieu-Yamaska et administratrice de la Confédération ;
- Michèle Poirier, consultante en formation, ex-administratrice de la Caisse d'Outremont ;
- Sylvie St-Pierre-Babin, présidente de la Caisse Saint-Raymond de Hull et administratrice à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

¹ Tout poste d'encadrement dans Desjardins qui est évalué en fonction de l'échelle Hay.

Les postes de décision chez Desjardins

Ça se gagne

Par Hélène Matte et Pierre Goulet

Madeleine Lapière raconte volontiers que, lorsqu'elle est devenue membre du conseil d'administration de sa caisse pour la première fois, il y a plusieurs années, c'était avec la ferme intention de faire valoir ses opinions lors des réunions. Au point que le président du conseil, sans doute habitué à plus de docilité, lui demanda, exaspéré : « Veux-tu ma place ? » « Non, Monsieur, répondit la jeune administratrice. Pas tout de suite. »

C'est cette sorte de détermination tranquille, cette conviction intime qu'elles avaient le droit d'être là qui a valu aux femmes du Mouvement Desjardins des postes jusque-là occupés par les hommes. Largement féminin dans sa composition — 80 % des employés et un peu plus de 50 % des membres —, le Mouvement a longtemps été un fief masculin dans son orientation et dans sa gestion. C'est moins vrai aujourd'hui ; il y a de plus en plus de femmes aux postes de commande.

Toutefois, c'est une progression en escalier. Si les femmes sont relativement nombreuses en bas, les marches du haut, elles, sont très majoritairement occupées par des hommes.

On progresse, mais...

Il est certain que les choses ont bien changé au cours des dernières années, que la situation des femmes s'améliore, mais... lentement. « Très, très, très lentement ! » précise une des répondantes. Pour s'encourager, elles regardent le chemin parcouru et font remarquer que la proportion de femmes dirigeantes ou gestionnaires a quand même augmenté. Sylvie Saint-Pierre-Babin se souvient qu'il y a seulement 20 ans, à sa caisse, on s'étonnait de la présence d'une femme comptable ! Il reste tout de même que, si les femmes représentent 41,4 % des directeurs généraux des caisses de moins de 15 M\$ d'actif, elles se raréfient quand l'actif

une femme à la fois !

augmente : un peu moins de 5 % pour les caisses entre 90 M\$ et 150 M\$ et 0 % pour les caisses de plus de 150 M\$!

Pourquoi ? Évidemment, qu'on soit un homme ou une femme, on doit obligatoirement avoir géré une petite caisse pour en diriger une plus grosse ; on peut donc présumer que les femmes directrices générales de caisses moyennes parviendront un jour aux plus grosses caisses. Mais est-ce la seule explication de cette représentation anémique ?

« Le piège le plus nuisible, c'est celui qu'on a à l'égard de soi-même »

Il est clair que les femmes ont plus de responsabilités familiales que les hommes, ce qui freine souvent leur ambition. Pas facile de mettre sa carrière sur les rails quand on a de jeunes enfants et un soutien mitigé ou inexistant de la part du conjoint. Et puis, quelle qu'en soit la raison, les femmes voient la vie autrement. Madeleine Lapière constate qu'il est rare qu'une jeune caissière dise :

« Dans 20 ans, c'est moi qui dirigerai la caisse » alors que les jeunes hommes sont davantage portés sur ce genre de rêve. Micheline Gosselin ajoute qu'elle connaît une directrice générale de caisse qui a laissé sa fonction parce qu'elle n'avait plus de temps pour ses enfants. « Connaissez-vous un directeur qui aurait fait la même chose ? »

Y a-t-il des préjugés qui empêchent les femmes de s'emparer du poste qu'elles convoitent ? Ici, toutes les répondantes ont pris le temps de mesurer leurs paroles. « Les femmes ont moins le droit à l'erreur que les hommes, opine Diane Chartrand. Il faut encore montrer qu'on est au moins aussi compétentes qu'eux. » Jocelyne Bérubé va dans le même sens : « Elles pensent qu'elles doivent être parfaites et qu'une erreur de leur part entache la réputation de toutes les femmes. » « Une femme doit se battre autant et davantage qu'un homme dans la plupart des cas », croit Madeleine Lapière. Micheline Gosselin nuance : « Le préjugé le plus nuisible, c'est celui qu'on a à l'égard de soi-même, quand on pense que ça ne marchera pas parce qu'on est une femme. »

Nombre et pourcentage de directrices générales de caisses

(au 20 novembre 1997)

Selon l'actif des caisses en millions de dollars

0 à 15M\$	15 à 30M\$	30 à 45M\$	45 à 90M\$	90 à 150M\$	150 et + M\$
41,37 %	17,05 %	11,05 %	9,49 %	4,80 %	0 %
					
175 femmes	45 femmes	20 femmes	24 femmes	6 femmes	0 femme



Maisonneuve



Gosselin



Bérubé

Comment renverser la vapeur ?

Si équitable et démocratique soit-elle, la structure coopérative de Desjardins ne favorise pas la rapidité dans la progression des femmes. On n'est pas en présence d'une entreprise dont le siège social peut émettre une directive ferme à ce sujet, puisque les composantes sont autonomes. Les répondantes comptent plutôt sur l'effet d'entraînement et sur l'exemple pour susciter l'émulation.

« Il n'y a rien comme les succès pour donner le goût du succès, tant pour les conseils d'administration qui engagent les directeurs de caisses que pour les femmes elles-mêmes. Il faut qu'elles constatent qu'elles n'ont pas à être des super-femmes pour réussir dans les postes de pouvoir » estime Micheline Gosselin.

Avec une belle unanimité, les répondantes indiquent que la création de réseaux et d'alliances est un des moyens les plus efficaces à la portée des femmes qui veulent avancer. Il peut s'agir de regroupements formels particuliers au Mouvement, comme Femmes Desjardins à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du Québec (FMO), dont Jocelyne Bérubé est coprésidente, ou Partenaires entr'elles à Québec, mais aussi de tout autre regroupement susceptible d'accroître leur cercle de connaissances.

Le phénomène du « renvoi de l'ascenseur » est ce qui rend les réseaux si intéressants. Car, quel que soit le milieu dans lequel on évolue, on aime toujours mieux engager quelqu'un qui nous est recommandé par une connaissance ou qui fait partie de la même association que nous. En tout cas, c'est une recette de succès éprouvée. « Les hommes ne fonctionnent pas autrement ! » Au besoin, ils font appel à leur réseau, qu'il s'agisse des anciens du collège classique pour les plus vieux, ou encore d'associations professionnelles ou sportives.

Sylvie Saint-Pierre-Babin a utilisé cette méthode avec succès pour devenir administratrice au conseil de la FMO, où quatre sièges sont réservés à des dirigeants élus par les délégués de tous les secteurs. « J'étais extrêmement intéressée par un de ces postes et je l'ai fait savoir aux gens du secteur. J'ai cherché des alliés, ce qui n'était pas facile car j'étais relativement peu connue... Je me suis tournée vers ceux des membres du conseil qui provenaient de mon secteur et je les ai convaincus de me soutenir et de m'aider à trouver d'autres appuis. Il n'y a pas d'autre façon de faire ! J'ai aussi mis en valeur mes 20 années dans le milieu coopératif. » (M^{me} St-Pierre-Babin est directrice générale du Conseil canadien de la coopération.)

L'instinct du vieux renard, ça s'apprend...

« Les femmes ne savent pas toujours bien se vendre, déplore Diane Chartrand. Faites un compliment à une femme sur un travail, elle s'empresse aussitôt d'attribuer tout le crédit à son équipe. C'est une qualité qui est souvent poussée trop loin. » Madeleine Lapierre mentionne avoir souvent été témoin de la scène suivante : « On propose à une femme de se porter candidate à un poste électif à sa caisse. Presque systématiquement, elle va répondre "Ah! non, je ne suis pas capable." Et si le mari est présent, il dira : "Si tu ne veux pas y aller, moi j'irai !" »

La compétence n'est pas tout. Encore faut-il la faire valoir et exercer un certain leadership.

Et aussi étonnant que cela puisse paraître, il y a des trucs du métier que les femmes peuvent apprendre, des habiletés qui facilitent l'accès aux postes de pouvoir. C'est ce que soutient Michèle Poirier, qui donne



« Ça a changé quand on a décidé que ça devait changer ! »
- Raymond Gagné

La Caisse populaire de Gaspé compte 45 % de femmes à ses deux conseils et la Fédération de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, 25 %. Une des meilleures représentations féminines dans tout Desjardins. Est-ce parce qu'elles ont la même personne comme président ?

Raymond Gagné avoue que, depuis 5 ans et bien qu'il n'y ait pas de politique écrite en ce sens, la Caisse de Gaspé a pour ligne de conduite de recruter des femmes et des jeunes pour combler une vacance aux deux conseils. La dernière en lice est entrée au début de mai, et elle a 25 ans. Actuellement, les conseils de la Caisse de Gaspé comptent deux avocates, deux enseignantes, une secrétaire et une femme d'affaires.

des séminaires qui permettent aux hommes et aux femmes d'acquiescer des habiletés politiques pour évoluer plus aisément dans une organisation donnée. D'ailleurs, insiste-t-elle, les femmes n'en sont pas plus démunies que les hommes, et cet apprentissage peut bénéficier à n'importe qui.

Selon Michèle Poirier, on entretient parfois, au sujet des milieux politiques organisationnels, des mythes aussi tenaces que faux, qu'on a tout intérêt à éliminer quand on veut occuper un poste de pouvoir (comme au conseil d'administration d'une caisse). Premier mythe : « On doit être désintéressé pour remplir ce genre de fonction. » Faux : tout le monde a des intérêts, et être intéressé n'est pas mauvais en soi ; on peut agir pour une bonne cause, mais on a toujours une part d'intérêt. Deuxième mythe : « La compétence et l'expertise sont suffisantes pour mettre ces postes à notre portée. » Faux : l'obtention de ces postes dépend aussi beaucoup



Pour recruter sa nouvelle candidate, le conseil d'administration de la caisse a procédé à un relevé informatif de tous ses membres féminins de moins de 30 ans. « Si nous voulons avoir une meilleure représentation des femmes à nos conseils, il faut faire le nécessaire, plaide Raymond Gagné. Chez nous, dit-il sans ambages, ça a changé quand on décidé que ça devait changer ! »

Il raconte, avec ce naturel gaspésien qui le caractérise, que l'an dernier une de ses administratrices, qui a eu deux enfants rapprochés, allaitait son bébé pendant la séance du conseil et que personne ne s'en formalisait. « Ce n'est pas facile pour une femme qui a des enfants de concilier travail et vie familiale ; il faut lui faciliter les choses, c'est certain. » Surtout que Raymond Gagné est d'avis qu'une présence féminine significative aux conseils rehausse la qualité des débats. « Quand il y a des femmes à un conseil, la dimension sociale de la caisse n'est jamais reléguée au second plan. Mais, malheureusement, chez Desjardins, la volonté de voir les femmes prendre leur place n'a pas encore dépassé le niveau du discours. »

La Fédération de la Gaspésie qui, après celles de l'Abitibi et de Lanaudière, compte le plus grand nombre de femmes à ses deux conseils, n'hésite pas à déléguer des représentantes aux instances provinciales. C'est ainsi qu'Annie Bélanger est la première femme à siéger au conseil d'administration du Groupe Desjardins, assurances générales et que Louise Desbois, membre du conseil de vérification et de déontologie de la Fédération, siège à la commission Orientation coopérative.

Raymond Gagné en tire une fierté légitime.

Nombre et pourcentage de dirigeantes et des gestionnaires* féminins dans les composantes autres que les caisses (au 31 décembre 1997)

Composantes	Dirigeantes			Gestionnaires		
	Nombre	Total	%	Nombre	Total	%
Fédérations						
Lanaudière	4	14	28,6	0	4	0
Centre du Québec	3	18	16,7	0	9	0
Québec	4	24	16,7	3	28	8,4
Montréal et Ouest-du-Québec	2	30	6,7	25	88	22,0
Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine	5	20	25,0	0	4	0
Estrie	3	20	15,0	0	11	0
Bas-Saint-Laurent	2	16	12,5	1	8	12,5
Saguenay—Lac-Saint-Jean	0	19	0	0	6	0
Abitibi	6	16	37,5	0	6	0
Richelieu-Yamaska	3	23	13,0	0	6	0
Économie	1	22	4,5	3	10	30,0
TOTAL	33	222	14,9	32	180	17,8
Confédération et filiales						
Confédération	1	19	5,3	23	140	16,4
Caisse centrale	1	14	7,1	17	60	28,3
Visa Desjardins	cf. Confédération			12	20	60,0
SPGDAG	1	20	5,0	59	114	51,8
Valeurs mobilières	3	12	25,0	8	31	25,8
Investissement Desjardins	1	14	7,1	5	17	29,4
SFDL	1	26	3,8	-	-	-
AVDL	0	12	0	50	169	29,6
GSFSD (ex-Trusco)	1	19	5,3	22	58	38,0
CFSCD	0	14	0	cf. Confédération		
DID	1	9	11,1	2	12	16,6
Fondation Desjardins	1	7	14,3	cf. Confédération		
SHAD	4	9	44,4			
GRAC	3	12	25,0			
TOTAL	18	187	9,6	198	621	31,8
GRAND TOTAL	51	409	12,5	230	801	28,7

* Tout poste d'encadrement dans Desjardins qui est évalué en fonction de l'échelle Hay.

du charisme des candidats et de la chimie entre les personnes. Troisième mythe : « Une fois en poste, il est possible de se débrouiller seul. » Faux : on doit pouvoir compter sur un réseau au besoin. Quatrième mythe : « Dans les conflits, une position de neutralité est une garantie de survie. » Faux : il est nécessaire de savoir se mouiller sans couler.

Après avoir fait table rase de ces fausses croyances, on les remplace par des techniques utiles, qu'on pratiquera le plus souvent informellement : l'art de reconnaître la véritable structure de pouvoir, d'analyser les intérêts en place de même que les convergences et les divergences, la recherche d'information et le retour d'ascenseur, l'établissement d'un réseau de contacts, la « neutralisation » des opposants avant la réunion formelle, la gestion de ses émotions (par la connaissance de

soi et non pas en les éliminant), l'adaptation aux différences, etc.

Voilà donc un préjugé qui vole en éclats : celui qui veut que l'instinct du vieux renard, indispensable pour mener sa barque en milieu de pouvoir, est une qualité qui vient ou non avec le code génétique. Au contraire, cet instinct se développe à mesure que la confiance en soi se affermit. Avec de la détermination, de bons contacts et quelques habiletés qui s'apprennent, aucun obstacle ne devrait empêcher les femmes d'accéder aux postes qu'elles désirent. À l'instar de Madeleine Lapierre, on peut se demander ce qu'il arriverait si, ayant le nombre de leur côté, les femmes du Mouvement Desjardins décidaient vraiment de se donner plus de pouvoir ?



Châlain DesRosters

« Les femmes, autant que les hommes, ont besoin de se construire un réseau d'influence. »

- Suzanne Maisonneuve-Benoit

Une deuxième femme vient d'accéder au conseil d'administration de la Confédération : Suzanne Maisonneuve-Benoit. Cette administratrice à la Fédération de Québec et présidente du comité aviseur sur la représentation des femmes chez Desjardins est pédagogue de formation ; c'est également une petite fille de la rue Jarry à Montréal !

La cinquantaine, mère de deux enfants, Suzanne Maisonneuve-Benoit a mené sa carrière d'enseignante puis de fonctionnaire dans des milieux majoritairement masculins. Le statut de minoritaire, elle connaît ça ! « Quand tu es minoritaire, comme le sont les femmes gestionnaires, dit-elle, tu es beaucoup plus visible, et cette visibilité amplifie tes faits et gestes. »

Mais cette réalité n'a jamais empêché Suzanne Maisonneuve-Benoit de faire ce qu'elle voulait. En 1964, elle était seule enseignante dans une école de Sainte-Foy qui comptait 60 enseignants : c'est elle qu'on a élue comme chef de département. Plus tard, dans la fonction publique québécoise, que ce soit à la Régie de l'assurance maladie ou à la direction générale des opérations de Revenu Québec, Suzanne Maisonneuve-Benoit a évolué dans un univers essentiellement masculin.

« Le problème des femmes gestionnaires, c'est qu'elles n'ont pas de modèles, pas de mentors ; à Revenu Québec, j'ai appris à jouer les mentors et j'ai aidé des femmes à graver les échelons », confie-t-elle sans vanité, parce qu'elle juge que cette solidarité, naturelle pour les hommes, est une des conditions d'avancement dans toute organisation.



Chloé DesRochers

De Partenaires Entr'elles au comité aviseur sur la représentativité des femmes

Fille d'un des fondateurs de la Caisse populaire Saint-Vincent-Ferrier, à Montréal, Suzanne Maisonneuve-Benoit est entrée au conseil d'administration de la Caisse populaire des fonctionnaires, à Québec, en 1989. Six ans plus tard, elle accède au conseil d'administration de la Fédération de Québec et, en 1998, à celui de la Confédération.

La question de la représentativité des femmes a toujours été une préoccupation pour cette femme sans artifice. Elle, qui ne se cache pas pour qualifier de paternaliste la gestion telle qu'elle se pratique chez Desjardins, a commencé, dès 1991, à s'intéresser de près à la condition des femmes chez Desjardins. C'était lors d'un colloque des dirigeantes sur la représentativité des femmes, colloque resté sans suites concrètes. Si bien que, l'année suivante, Lise Julien, qui abandonne ses fonctions au sein du conseil d'administration de la Confédération, tente, avec d'autres, de favoriser un regroupement de femmes dans la région de Québec. De cette initiative naîtra Partenaires

Nombre et pourcentage de dirigeantes de caisses (au 20 novembre 1997)

Fédération	Nombre	%
Lanaudière	115	23,9
Centre du Québec	324	27,1
Québec	883	27,7
Montréal et Ouest-du-Québec	734	20,4
Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine	147	33,9
Estrie	262	32,1
Bas-Saint-Laurent	311	38,2
Saguenay-Lac-Saint-Jean	212	26,5
Abitibi	158	39,9
Richelieu-Yamaska	212	26,5
Économie	292	20,2
Total	3650	26,3

Entr'elles qui prendra nom et forme en 1994. « Parce que les femmes, autant que les hommes, ont besoin de se construire un réseau d'influence » précise M^{me} Maisonneuve-Benoit.

Bâti autour d'un noyau de gestionnaires et de dirigeantes de Desjardins de la région de Québec, le collectif Partenaires entr'elles n'est pas un club fermé. « Nous organisons des soupers-conférences qui réunissent parfois jusqu'à une centaine de participantes. » Au menu : les dossiers de fond de Desjardins, tels que la réingénierie comme on la vit dans les caisses, les valeurs mobilières et toute la question du hors-bilan, les dons et commandites, etc. « Au fond, précise Suzanne Maisonneuve-Benoit, le rôle de Partenaires entr'elles, c'est de fournir aux femmes qui évoluent chez Desjardins des informations qui leur donneront une longueur d'avance. »

D'ailleurs, les résultats n'ont pas tardé à se faire sentir : en seulement quatre ans, cinq femmes ont été élues au conseil d'administration de la Fédération de Québec et deux autres au conseil de vérification et de déontologie. Informées et plus solidaires grâce entre autres à Partenaires entr'elles, les femmes ont poussé leur action jusque sur le plancher des assemblées générales du Mouvement, en 1997. Par la bouche de Suzanne Maisonneuve-Benoit, elles demandent au président du Mouvement de favoriser la création d'un réseau de femmes chez Desjardins. L'assemblée acquiesce et le conseil d'administration mandate la commission Orientation coopérative pour mettre sur pied un comité aviseur sur la représentativité des femmes dans le Mouvement. Dès sa première rencontre, le comité élit Suzanne Maisonneuve-Benoit à sa présidence. Et, après seulement quatre réunions, celui-ci propose un plan d'action en cinq points qu'il présentera à la réunion de la commission Orientation coopérative du mois de juin.

Un plan d'action concret

« Nous avons voulu être concrètes et réalistes » précise Suzanne Maisonneuve-Benoit. Le plan que le comité s'appête à déposer en fait foi. En résumé, il s'agit de mettre en oeuvre des moyens d'améliorer la représentativité des femmes dans le Mouvement, de fournir à celles-ci des outils de formation et de favoriser des échanges et des regroupements.

Entre autres, le comité souhaite que, de façon statutaire, les assemblées générales de caisses se soucient de tracer un portrait exact de la composition de leurs membres : hommes, femmes, jeunes, ceux appartenant à des communautés culturelles, etc., de sorte que la structure des dirigeants bénévoles reflète davantage cette diversité.

En outre, le comité entend resserrer ses liens avec les femmes entrepreneures et les travailleuses autonomes ; à cet effet, il verrait d'un bon oeil la création d'un programme en ce sens pour souligner le centenaire du Mouvement des caisses Desjardins.

**« Le problème
des femmes
gestionnaires, c'est
qu'elles n'ont pas
de modèles... »**



Chahin Desrochers

Pourquoi ces femmes plutôt que d'autres ? « Parce que ce groupe de femmes constitue un bon bassin de recrutement pour notre structure bénévole, dit Suzanne Maisonneuve-Benoit, sans compter que, pour les caisses, ce serait l'occasion de faire des affaires avec une clientèle extrêmement dynamique. Et parce que, ajoute-elle, 30 % des nouvelles entreprises ont été créées par des femmes entrepreneures, et qu'en dépit de ces succès elles éprouvent toujours plus de difficultés que les hommes à obtenir du financement. »

Un plan concret et réaliste, disions-nous. À l'image de Suzanne Maisonneuve-Benoit qui, modestement, avoue qu'au conseil de la Confédération elle fera d'abord ses classes et qu'elle témoignera de la situation des femmes. Patient et tenace, elle entend gagner la confiance de ses collègues par ses interventions. Quant au comité aviseur sur la représentativité des femmes, Suzanne Maisonneuve-Benoit est formelle : « Tant qu'il y aura du travail à faire, le comité continuera d'exister. »

Membres du comité aviseur pour la représentation des femmes dans Desjardins

Suzanne Maisonneuve-Benoit
Fédération de Québec et
Confédération

Micheline Gosselin
Fédération de Richelieu-
Yamaska

Lise Allard
Fédération de Lanaudière

Lise Saint-Pierre
Fédération du Bas-Saint-
Laurent

Micheline Paradis
Confédération

Madeleine Timmermans
Fédération de Montréal
et de l'Ouest-du-Québec

Louise Desbois
Fédération de la Gaspésie et
des Îles-de-la-Madeleine

Le principe de la délégation dans le Mouvement

Pour une compréhension commune



Par Pauline D'Amboise

Devant leur volonté de se donner des services communs pour encore mieux réaliser leur mission localement, les caisses se sont dotées d'organisations de soutien telles les fédérations et la Confédération. Certains diront que les dirigeants des caisses, comme mandataires des membres, ont perdu beaucoup d'emprise sur les décisions qui orientent le Mouvement, et ce au bénéfice des dirigeants de ces structures de soutien. D'autres répondront qu'avec la mise en place graduelle de ces structures les dirigeants des caisses, alors en fonction, ont fait le choix de déléguer certains de leurs pouvoirs à ceux qui auraient la charge de réaliser la mission confiée à ces organisations, d'où l'acceptation du principe de la délégation dans le Mouvement.

Cette acceptation ne signifie pas pour autant qu'aucune modification ne peut être apportée en cours de route. Ce principe de la délégation s'illustre par la contribution de 14 000 dirigeants au niveau des caisses, choisis par quelque 5 millions de membres. Ces dirigeants élisent à leur tour les 230 dirigeants des fédérations qui, eux, choisissent les 18 dirigeants de la Confédération issus des fédérations.

Le principe de délégation respecte-t-il la nature démocratique du Mouvement ?

Dans une organisation privée, la démocratie peut se vivre sous deux formes, soit la démocratie directe, par laquelle les usagers, les clients ou les membres ont prise sur une grande partie des décisions qui les concernent, ou la démocratie indirecte, par laquelle ces mêmes personnes confient la plupart de leurs pouvoirs à des représentants élus. Dans ce dernier cas, elles se réservent principalement le droit d'élire ou de remplacer ces élus si la situation l'exige.

Ce pouvoir est crucial et comporte une responsabilité très grande, car les usagers, les clients ou les membres ont tout intérêt à choisir des personnes aptes à les écouter, à les consulter, à communiquer leurs préoccupations et à influencer d'une façon constructive les débats qui les concernent. Pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation décentralisée comme le Mouvement Desjardins, où chaque composante est autonome, on a retenu le principe de la démocratie indirecte.

Les implications d'une démocratie indirecte

La démocratie indirecte exige des dirigeants des divers niveaux une confiance mutuelle et un respect des pouvoirs et des responsabilités qui incombent à chacun de ces niveaux, lesquels sont encadrés par la loi¹ et par les règlements respectifs de leurs composantes. Chacun de ces niveaux dispose de sa marge de manoeuvre et doit s'assurer de procéder en temps et lieu aux consultations nécessaires pour les sujets qui requièrent l'adhésion de leurs membres. Pour les fédérations, ces membres sont les caisses alors que, pour la Confédération, ce sont les fédérations. Il est utile de rappeler que la Confédération procède à une consultation des caisses seulement lorsqu'elle a reçu un mandat spécifique à cet effet de son conseil d'administration, formé principalement de représentants des fédérations.

Dans le contexte des demandes formulées par les dirigeants au XVI^e Congrès, qui souhaitent être associés davantage à l'établissement des orientations générales et stratégiques du Mouvement et aux grandes décisions ayant des incidences financières importantes, et devant la nécessité d'améliorer l'efficacité du processus décisionnel du Mouvement, le conseil d'administration a convenu de revoir cette question dans un proche avenir. Il cherchera sans aucun doute à trouver un équilibre entre les besoins de consultation exprimés et l'impératif d'alléger le processus décisionnel dans un contexte où la rapidité d'action est déterminante.



Il faut souligner qu'à la suite de la transaction avec le Groupe La Laurentienne, et après avoir consulté les dirigeants des fédérations, le conseil d'administration de la Confédération a adopté un encadrement qui définit les limites de ses pouvoirs lors d'acquisitions stratégiques et, aussi, les limites de la consultation dans ce domaine. La Société financière Desjardins-Laurentienne a également adopté un tel encadrement pour les principales transactions touchant ses filiales.

Les dirigeants des caisses ont-ils perdu toute emprise sur les décisions qui orientent le Mouvement ?

Les avis sont partagés sur cette question, mais plusieurs mécanismes permettent aux dirigeants des caisses de se faire entendre pour influencer les débats qui concernent le Mouvement. On n'a qu'à penser aux rencontres sectorielles tenues par les fédérations, à leurs assemblées générales ainsi qu'à celle de la Confédération. Les congrès des dirigeants sont aussi une occasion privilégiée. Une participation active des dirigeants à ces rencontres peut donner des résultats concrets.

Le cas le plus récent est certainement la révision en profondeur du mode électoral applicable à la présidence du Mouvement ; cette décision de l'assemblée générale de la Confédération découle d'une proposition soumise par les dirigeants d'une caisse. Le dernier congrès a également donné lieu à des changements en profondeur dans le Mouvement à l'égard de la structure démocratique et décisionnelle de la caisse, ainsi que du rôle et des fonctions des dirigeants élus des caisses. Ces changements en ont entraîné d'autres au niveau des fédérations.

On comprend donc que la démocratie indirecte, qui caractérise le fonctionnement actuel du Mouvement, requiert la participation active des dirigeants des trois niveaux (caisses, fédérations, Confédération) pour en assurer l'efficacité et susciter les consensus.

¹ Loi sur les caisses d'épargne et de crédit et Loi sur la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, décembre 1996.

Les caisses en redemandent

Par Pierre Goulet

Le 30 avril, lorsque nous avons rencontré le président de la Caisse centrale Desjardins (CCD), Jean-Guy Langelier, des représentants de la Barclay's de Londres étaient en visite dans les bureaux de la Caisse au complexe Desjardins. Le mois précédent, c'était la Banco popular Espagnol, Amex Bank et la Banque centrale populaire du Maroc.

Ce ne sont là que quelques partenaires qui permettent à la CCD d'accompagner, presque partout dans le monde, les entreprises qui font affaire avec des caisses.

Ce réseau, constitué principalement d'institutions financières coopératives, comprend des banques aussi importantes que la US Central Credit Union (États-Unis), la National Financiera (Mexique), la DG Bank (Allemagne), la Caisse centrale des banques populaires (France) pour ne nommer que celles-là. Il n'est donc pas étonnant de constater que la CCD est mieux connue hors des frontières du Canada.

« La scène financière mondiale a tellement changé depuis quelques années que le regroupement des services internationaux de la FMO avec les nôtres était indispensable, confie Jean-Guy Langelier qui cumule à la fois les fonctions de président de la Caisse centrale et de premier vice-président exécutif Finances de la Confédération. Il y a dix ans, il y avait 50 000 banques aux États-Unis, aujourd'hui il n'en reste que 5000 ! »

Ce mouvement de centralisation est partout, et les fusions de banques, tant au Canada, aux États-Unis qu'en Europe, en sont une manifestation concrète. « Il était urgent, dit-il, que Desjardins regroupe son expertise internationale, qu'il profite de cette synergie pour faire sentir son poids et, en même temps, réduire ses coûts. »

La Caisse centrale a été extrêmement active en 1997, car la demande pour ses services a augmenté considérablement dans tout le réseau Desjardins. De la part des fédérations d'abord, qui ont vu leurs liquidités baisser à cause de la popularité des produits d'épargne décloisonnés, au détriment de l'épargne traditionnelle. Si bien que les prêts consentis aux fédérations ont augmenté de 65 %.

Financement en partenariat

Les programmes de financement auprès de la moyenne entreprise ont également connus un grand succès, totalisant 182 M\$ en 1997 ; environ 70 % de ces prêts ont été réalisés conjointement avec des caisses. « Ce partenariat, souligne Jean-Guy Langelier, permet aux caisses de répondre aux besoins plus importants de financement des emprunteurs, de maintenir ou d'alléger les risques de crédits commerciaux des caisses et d'exploiter de nouveaux marchés. » Les caisses participantes ont ainsi touché un demi-million de dollars de ristournes. Depuis le début de ce programme, en 1993, 600 M\$ de nouvelles affaires ont été réalisés dans le marché de la moyenne entreprise.

« Pour ce qui est de la grande entreprise, nous ciblons des entreprises québécoises qui offrent des retombées importantes pour le Mouvement, précise Jean-Guy Langelier, que ce soit sous forme de comptes d'opérations, de centralisation des soldes, de service de paie, de virements, de services internationaux ou de produits décloisonnés. » Au total, dans le secteur privé, l'encours des prêts à la grande comme à la moyenne entreprise a augmenté de 192 M\$ en 1997, soit une progression de 26 % par rapport l'année précédente.

Publi-privilege

Depuis 1991, la Caisse centrale a mis en place Publi-privilege, un programme d'emprunt pour les institutions gouverne-



« ... nous ciblons des entreprises québécoises qui offrent des retombées importantes pour le Mouvement... »

Patrick McRoy

mentales québécoises, telles que les municipalités, les centres hospitaliers, les commissions scolaires et les organismes parapublics. Grâce à ce programme, ces institutions ont accès au marché monétaire sous forme de billets à ordre émis à escompte, sans avoir à assumer les frais associés habituellement au financement public (honoraires professionnels, prospectus, enregistrement, etc.).

Afin d'encourager la fidélité des membres institutionnels envers Desjardins, les caisses ont confié plusieurs organismes du monde de l'éducation à la Caisse centrale. En 1997, une centaine de ces organismes ont fait appel au programme Publi-privilege pour des engagements d'environ un milliard de dollars.

L'Ontario n'est pas en reste puisque, en collaboration avec la Fédération et l'Alliance des caisses populaires de l'Ontario, la Caisse centrale a présenté une offre conjointe de services bancaires et de financement de près de 200 M\$ pour le financement des conseils scolaires francophones nouvellement formés. L'offre a été acceptée.

Un centre de trésorerie internationale

Ce partenariat ne touche pas seulement le réseau des caisses, mais également les filiales de Desjardins. « La mise en commun de spécialistes en trésorerie des Valeurs mobilières Desjardins, de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et de la Caisse centrale, réalisée en 1997, est un autre exemple de l'utilisation maximale de notre expertise », dira Jean-Guy Langelier. Le volume de transactions de l'équipe de service de courtage institutionnel a totalisé 59 G\$, une hausse de 55 % par rapport à 1996.

Cette équipe de spécialistes en gestion de fonds, en arbitrage et en change, est appuyée par des économistes de la Confédération dont les publications sont désormais diffusées par Bloomberg News dans plus de 100 pays.

La création du Centre de services internationaux Desjardins (CSID), né du regroupement des services de la FMO et de ceux de la Caisse centrale, témoigne de la synergie déployée par le réseau pour mieux servir les caisses. (Voir reportage, page suivante).

Floride : « Nous voulons faire changer notre permis »

Jean-Guy Langelier caresse des plans pour la Desjardins Federal Savings Bank (DFSB), située à Hallandale (Floride) et qui possède 7 000 comptes actifs. « Nous voulons faire changer notre permis pour devenir une banque commerciale ; car il faut savoir qu'une Savings Bank & Loan doit détenir 75 % de son actif en prêts hypothécaires et personnels. »

Jean-Guy Langelier entretient des projets ambitieux pour une expansion en sol américain. « Depuis qu'un vent de déréglementation souffle aux États-Unis, avec entre autres l'interstate banking, dit-il, nous n'écarterons pas la possibilité de faire des acquisitions aux États-Unis, et même d'ouvrir une succursale de la Caisse centrale Desjardins. Car je crois que nous devons accompagner encore mieux les membres de Desjardins qui font affaire aux États-Unis, un marché naturel pour les Canadiens et les Québécois. »

Le Centre de services internationaux Desjardins

5000 appels de caisses par mois

Par Pierre Goulet

Le Cirque du Soleil n'est qu'un des nombreux clients du Centre de services internationaux Desjardins (CSID) qui ont accès directement à son réseau international de cambistes. C'est que la gamme de services offerts aux entreprises comme aux particuliers est impressionnante. Lettre de crédit, recouvrements internationaux, achat de créance, opération de change à terme, boîte postale, compte en devises étrangères, chèque émis sur une banque américaine, transferts de fonds à l'étranger, marge de crédit en dollars américains, etc., les entreprises québécoises qui font affaire avec Desjardins ont droit à tous les égards.

Jusqu'à tout récemment, les membres des caisses - qu'ils soient des particuliers ou des entreprises - ne percevaient pas vraiment Desjardins comme une institution internationale. Avec le regroupement des services internationaux de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec avec ceux de la Caisse centrale, qui a donné naissance au CSID en janvier 1997, c'est cette perception que Desjardins veut changer. Dans cet esprit, le CSID, en plus d'offrir une gamme vraiment complète d'intermédiation financière à l'étranger, a entrepris, auprès des caisses et des fédérations, une vaste campagne de formation et d'information.



Jacques Landry : « Nos experts-conseils ont de 20 à 25 ans d'expérience en international... »

Jacques Landry est vice-président international et responsable du CSID. Il n'entretient aucun complexe face à la concurrence. « Nos experts-conseils ont de 20 à 25 ans d'expérience en international et notre équipe, qui compte 50 permanents et une dizaine de temporaires, possède une solide expertise. »

Si les entreprises forment le gros de la clientèle du CSID, plusieurs particuliers font

appel à ses services. C'est le cas de membres des communautés culturelles du Québec. « Ces personnes requièrent nos services pour des achats de billets ou de chèques de voyages ou encore pour des transferts de fonds dans leur pays d'origine », précise Lynn Bourbeau, directrice des services internationaux.

« Établir d'abord le lien de confiance et la fidélité suivra »

Outre sept ressources à Montréal, le CSID exploite un second bureau à Québec qui dessert tout l'est du Québec et le Saguenay-Lac-Saint-Jean. C'est que l'engouement est là, et les caisses comprennent davantage que, si elles veulent attirer la clientèle d'affaires, elles doivent être capables d'accompagner celle-ci partout dans le monde. Le Centre de services internationaux Desjardins a été créé justement pour soutenir les caisses qui le désirent dans l'établissement d'un plan d'affaires pour ce marché cible et pour fournir renseignements et conseils appropriés aux membres commerciaux.

« Nous devons être meilleurs que la concurrence, souligne Lynn Bourbeau, car nous travaillons avec des entreprises en croissance, mais qui débutent dans le commerce international. Il faut éviter de les perdre lorsque leur chiffre d'affaires grossit ou parce qu'elles croient que Desjardins ne peut les soutenir sur les marchés internationaux. Ce qu'il faut, insiste-t-elle, c'est établir d'abord le lien de confiance et la fidélité suivra. »

« Si Desjardins est le champion de la petite entreprise, il a du rattrapage à faire auprès des entreprises de 50 employés et plus », note Jacques Landry. Pourtant, en accord avec les caisses concernées, certains membres entreprises, qui requièrent des services de change étranger, transigent directement avec les cambistes de la Caisse centrale. C'est le cas du Cirque du Soleil qui a un chiffre d'affaires de 150 M\$ et qui, depuis sa création en 1984, s'est produit dans plus de 120 villes dans le monde. On imagine facilement le jeu compliqué auquel le Cirque du Soleil doit se livrer avec les taux de change des devises étrangères.

Formation et information

Centre de services mais également centre d'information et de formation, le CSID reçoit 5000 appels par mois en provenance des caisses. Puis il y a l'indispensable formation des ressources du réseau. Pour le seul mois de mars, 103 ressources de caisses et de fédérations ont reçu une formation donnée par le Centre. Parmi ces personnes, 22 étaient des employés du service courant. « C'est important de sensibiliser les employés du service courant, explique Jacques Landry, car ce sont souvent elles qui détecteront en premier les besoins d'un membre en matière de service international. »

Bien sûr, le levier principal, c'est, outre le directeur ou la directrice générale de la caisse, son directeur ou sa directrice des services aux entreprises ainsi que tous les conseillers en vente et en crédit. « Ce sont ces personnes qu'il faut mobiliser ! » insiste Jacques Landry.

Pas moins de 500 entreprises à solliciter en 1998

Dans le plan que Jacques Landry a mis de l'avant pour cette année, on propose de former et d'informer 300 employés du réseau des caisses et des fédérations, de solliciter 300 entreprises qui ont des activités internationales et 200 autres qui présentent un bon potentiel. Le plan d'action vise également à réduire les dépenses du CSID, en particulier les coûts reliés à son réseau de correspondants étrangers, tout en améliorant les systèmes d'information relatifs aux virements de fonds et aux lettres de crédit.

Le CSID est encore jeune. Lorsque les fédérations se seront dotées de centres de services aux entreprises et que les alliances de caisses seront pleinement fonctionnelles un peu partout dans le réseau Desjardins, l'appui du Centre leur sera plus indispensable que jamais, car il est prévu d'intégrer les produits et services internationaux au plan de développement des affaires du réseau coopératif.



Lynn Bourbeau : « Nous travaillons avec des entreprises en croissance, mais qui débutent dans le commerce international. »

Des portes creuses qui rapportent plein

Econo-Porte fabrique des portes d'intérieur dont la moitié sont vendues en Europe de l'Est, principalement en Pologne et en Russie. Cette PME, qui emploie 42 personnes, est située à Saint-Damien-de-Brandon, à 50 km au nord de Joliette. Son expansion l'a donc amenée à chercher une institution financière capable de l'accompagner outre-mer. Où l'a-t-elle trouvée ? La porte à côté ! C'est-à-dire à la Caisse populaire de Saint-Damien-de-Brandon. Sage décision puisque, en moins de trois ans, ses ventes ont doublé ! De 2 M\$ qu'elles étaient en 1995, elles sont passées à 4 M\$.

L'histoire remonte à 1995. Comme la construction résidentielle stagne alors au Québec, la petite usine de Saint-Damien, spécialisée dans la construction de portes creuses, économiques et résistantes, commence à tâter le marché international.

La Banque de New York a un compte à la Caisse centrale Desjardins

Grâce à sa caisse locale, qui est en lien direct avec le Centre de services internationaux Desjardins, Econo-porte sait d'avance, et rapidement, si ses acheteurs ont de quoi la payer. « Lorsque l'entreprise doit effectuer une livraison à l'étranger, elle nous prévient quelques jours d'avance, dit François Lépine, directeur général de la Caisse populaire de Saint-Damien. Il faut savoir que la plupart des entreprises étrangères font affaire avec la Banque de New York et que celle-ci est en lien avec la Caisse centrale Desjardins, de sorte que nous savons tout de suite si l'argent a été versé au compte d'Econo-Porte. »

Pour François Lépine, le dossier Econo-Porte a été en quelque sorte son « école internationale », car une caisse de 18 M\$ d'actif a rarement l'occasion de transiger avec des membres qui font affaire à l'étranger. Aussi, Lynn Bourbeau du CSID est-elle venue rencontrer l'entreprise pour expliquer la nature des services que la Caisse centrale pouvait lui offrir, par la Caisse de Saint-Damien. Et de fil en aiguille, la relation de confiance s'est installée. « Ça permet à la caisse de se sécuriser quant aux éventuelles entrées de fonds, de fidéliser notre membre entreprise et de participer à ses succès », précise François Lépine.

À l'automne, Econo-Porte prévoit investir le marché chilien et, bien sûr, la Caisse populaire de Saint-Damien, sera du voyage. Façon de parler.



Louis-Georges Gervais

Le dernier des propagandistes

La coopération ? Louis-Georges Gervais est tombé dedans quand il était petit ! Né en 1934 dans une ferme de Hérouxville, près de Grand-Mère, il a grandi dans un monde de coopérateurs. « Mon père a été, entre autres, gérant fondateur de la caisse populaire, raconte ce jeune retraité au regard brillant qui est particulièrement fier de ses origines terriennes. Alors, à la maison, les conversations portaient souvent sur la coopération, la solidarité et l'engagement communautaire. »

Par Gilles Drouin

En 1960, après ses études en sociologie, c'est donc tout naturellement que Louis-Georges Gervais entre à la Fédération des caisses du Centre du Québec pour entreprendre une carrière de plus de 30 ans au service de la coopération. « Je suis ainsi devenu le premier employé permanent du Mouvement Desjardins à se consacrer entièrement à ce qu'on appelait la propagande. » Il met alors sur pied le service de l'éducation qu'il dirigera pendant onze ans avant d'occuper le poste d'adjoint au directeur général pendant deux ans. Il sera ensuite conseiller à la recherche et au développement à la fédération pendant six ans avant d'accepter le poste de directeur général du Conseil de la coopération du Québec (CCQ) en 1979.

Après six années au CCQ, il passe finalement à la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins où il se consacre principalement à la formation coopérative avant de prendre sa « retraite » en 1992. « Ma carrière a consisté à expliquer les valeurs, les principes et le mode de fonctionnement des coopératives », résume Louis-Georges Gervais.

Louis-Georges Gervais est donc un témoin de l'histoire récente du Mouvement Desjardins. « Au cours de ces années, je n'ai jamais cessé de croire en la formule coopérative et en particulier à l'importance des dirigeants bénévoles des caisses. » Toutefois, son passage au CCQ aurait pu semer le doute dans son esprit... « Je voulais ouvrir le CCQ à toutes les coopératives et en faire vraiment une organisation de rassemblement. Mais au cours de cette période, le mouvement coopératif a connu une importante crise de solidarité, alimentée par les problèmes de plusieurs organisations coopératives. »

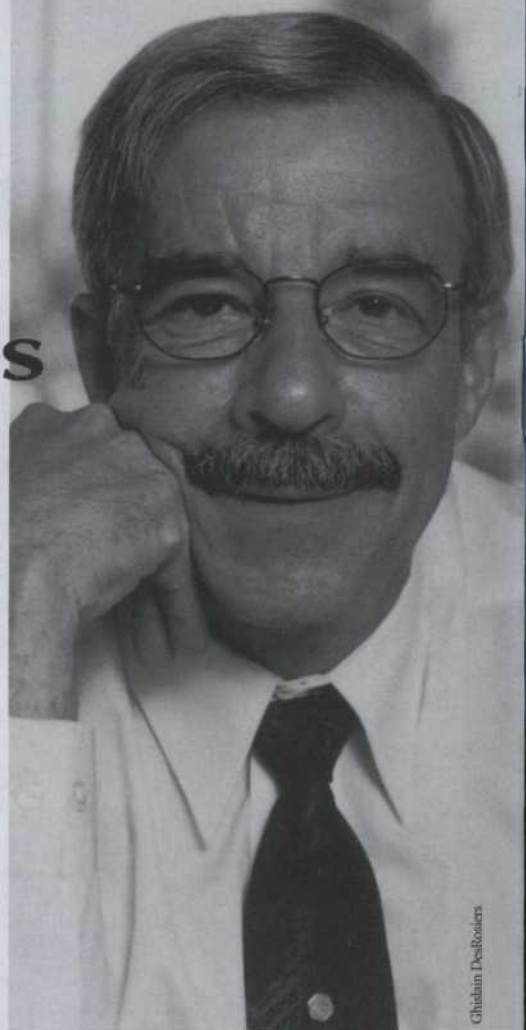
Le CCQ a bien failli disparaître. Mais Louis-Georges Gervais en est sorti plus convaincu que jamais. « J'ai pu constater que la formule coopérative s'appliquait à tous les domaines ou presque. Cela a beaucoup contribué à raffermir ma foi. »

Donner la parole à ceux qui n'en ont pas

Il s'inquiète cependant des changements dans la gestion des coopératives. « Qu'on le veuille ou non, la coopérative vit dans un contexte capitaliste. Elle influence, mais elle est aussi influencée. Il s'est donc implanté dans les coopératives un style de gestion qui s'apparente un peu trop à celui de l'entreprise capitaliste traditionnelle. » Il estime d'ailleurs que la participation du membre à la vie de la caisse est et sera plus difficile. « Il y a une multitude de décisions qui sont conditionnées très étroitement par l'appartenance à un réseau. La caisse locale a de moins en moins d'autonomie. »

Dans ce contexte, comment rapprocher la caisse de ses membres ? « Il faudra aller plus loin que l'offre et la vente de services. La caisse devra investir dans l'éducation des gens et dans l'appui à sa communauté. Le développement de la caisse passe obligatoirement par celui de la collectivité. Mais il ne faut pas perdre de vue que la coopération est une formule exigeante qui propose aux gens de se prendre en main. Il y a une certaine utopie à croire que tous les gens vont s'engager dans leur coopérative. Il faut aussi laisser de la place aux autres engagements. »

En matière d'engagement, Louis-Georges Gervais prêche d'ailleurs par l'exemple. Pendant huit ans, il a œuvré



Ghislain DesRochers

auprès des détenus du Centre de détention de Québec, une démarche de chrétien avant tout (il est aussi secrétaire de la fabrique et lecteur à l'église). « Je fais de mon mieux pour vivre l'Évangile dans ma vie quotidienne. En prison, j'ai rencontré des êtres humains blessés, pas toujours chanceux dans la vie. Ce ne sont pas des anges, mais j'ai essayé de leur dire que je pouvais les respecter en tant qu'être humain malgré tout. »

Il a maintenant réduit ses visites à la prison parce qu'il anime une émission sur le monde carcéral sur les ondes de Radio Galilée, une station MF qui veut être un point de rencontre des valeurs humaines et chrétiennes. « J'ai toujours aimé les causes qui donnent la parole à ceux qui n'en ont pas », ajoute Louis-Georges Gervais.

Dirigeant de la Caisse populaire de Charlesbourg, Louis-Georges Gervais partage maintenant son temps entre son travail de consultant en éducation coopérative et ses nombreuses activités de bénévolat. Il participe à la mise sur pied d'une coopérative de services à domicile pour les aînés. « Avec le bénévolat, note-t-il, tu retires souvent plus que ce que tu apportes. Moi, j'y acquiers une meilleure compréhension des êtres humains. »

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



Desjardins pour s'aider soi-même



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



Technologies **mondiales**, couleur **locale**.

Si l'on vous disait que des solutions innovatrices sont offertes par une entreprise qui emploie 5 000 Québécois et Québécoises et qui contribue activement à la vie économique du Québec. Que ces solutions allient le savoir-faire d'un partenaire international aux compétences de gens d'ici. Que cette entreprise offre des solutions éprouvées

et bien adaptées au secteur financier, vous aimeriez en savoir plus?

Découvrez comment IBM et ses 400 partenaires locaux peuvent vous aider à mettre les nouvelles technologies au service de vos priorités.

1 800 426-2255, poste 1840
www.can.ibm.com/francais/

IBM^{MD}

Des solutions pour une petite planète^{MD}