

Les Jardins

Numéro 3, 1990

LE
DIRIGEANT
IDÉAL

exion - - - - -

ance - - - - -

ge - - - - -

ession - - - - -



LA REVUE Desjardins

Volume 56, n° 3, 1990

UN DÉFI EN SOI

Les dirigeants sont le fer de lance de la démocratie coopérative, à tel point qu'une caisse dont les dirigeants ne joueraient pas ou joueraient mal leur rôle est une caisse qui ne respecterait pas ses membres. Car les principes mêmes de la coopération exigent que les membres soient partie prenante aux décisions de la caisse, et cela ne peut se réaliser qu'à travers une bonne équipe de dirigeants.

Mais ce grand principe de démocratie, qui repose sur la délégation de pouvoirs, est extrêmement exigeant. On veut que nos dirigeants restent des bénévoles mais, en même temps, on exige d'eux connaissance, compétence et esprit de décision. Par ailleurs, à l'heure du décloisonnement des services financiers, le monde de la finance devient de plus en plus complexe: développement rapide de la technologie bancaire, concurrence accrue, prise de contrôle, création de filiales, etc.

On peut donc se demander comment, dans ces circonstances, un dirigeant ou une dirigeante bénévole perçoit son rôle et ce que le Mouvement fait pour que l'homme ou la femme, qui accepte de donner de son temps pour promouvoir les intérêts de sa coopérative, puisse le faire le plus efficacement possible.

Être dirigeant de caisse en 1990, c'est donc tout un défi en soi. Nous avons voulu, en y consacrant notre dossier, interroger le vécu quotidien des dirigeants de caisse pour mieux connaître et comprendre ceux et celles qui remplissent ce rôle essentiel de notre vie coopérative.

Pierre Goulet
rédacteur en chef



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

Destinée aux dirigeants et dirigeantes ainsi qu'au personnel du Mouvement Desjardins, cette revue d'information bimestrielle est publiée par la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Ce numéro a été tiré à 25 000 exemplaires. Le prix de l'abonnement est de 14,20 \$ par année pour six numéros. Affranchissement numéraire au tarif de troisième classe en nombre, permis n° 1981. Port payé à Québec.

PREMIER VICE-PRÉSIDENT PLANIFICATION, COMMUNICATIONS ET MARKETING

Alban D'Amours

VICE-PRÉSIDENTE COMMUNICATIONS

Micheline Paradis

DIRECTEUR INFORMATION ET DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF

Marcel Raymond

RÉDACTEUR EN CHEF

Pierre Goulet

ADJOINT À LA RÉDACTION

Gilles Drouin

COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES

Marcel Arteau, Claude Béland, Guy Bélanger, Yvon Daneau, Antonin Dupont, Benjamin Fortin, Louis Garneau, Clément Samson, Céline Saucier, Jean Savard.

RÉVISION

Solange Deschênes

SECRETARIAT

Suzan Bernier

SUPERVISION DE LA PRODUCTION

Denys Frenette

CONCEPTION GRAPHIQUE ET MONTAGE ÉLECTRONIQUE

Design et infographie Eurêka

PHOTOGRAPHIE DE LA PAGE COUVERTURE

Créacom inc.

SÉPARATION DE COULEURS

Point de Trame inc.

IMPRESSION

Imprimerie Canada

EXPÉDITION

Ateliers TAQ inc.

CHANGEMENT D'ADRESSE

Pour recevoir votre exemplaire régulièrement, veuillez nous prévenir au moins six semaines à l'avance de tout changement d'adresse, nous fournissant à la fois votre ancienne adresse et la nouvelle et joignant si possible à votre note l'étiquette apposée sur votre revue, à l'attention de:

La Revue Desjardins

Confédération des caisses populaires
et d'économie Desjardins du Québec

100, avenue des Commandeurs, Lévis-Lauzon (Québec)
Canada G6V 7N5

Téléphone: 1-800-463-4810, poste 2203 ou (418) 835-2203.

DROITS ET RESPONSABILITÉS

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

ISSN 0035-2284

Dépôts légaux:

Bibliothèque nationale du Canada, Ottawa
Bibliothèque nationale du Québec, Montréal

Imprimée au Canada



..... 2

BÂTIR ENSEMBLE

Claude Béland

..... 4

EN DIAGONALE

Gilles Drouin

..... 8

LA TPS S'EN VIENT!

Louis Garneau

La taxe fédérale sur les produits et services entrera en vigueur le 1^{er} janvier 1991. Le Mouvement des caisses Desjardins n'y échappera pas.



..... 10

LES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL: QUAND L'ENTREPRENEURIAT SE CONJUGUE AU PLURIEL

Marcel Arteau

DOSSIER

LE DIRIGEANT IDÉAL

..... 14

QUE RESTE-T-IL DE NOS AMOURS?

Clément Samson

Un dirigeant de caisse témoigne.

..... 16

LE TEMPS DE LA MOBILISATION

Gilles Drouin

Plus que jamais, les dirigeants sont au coeur du Mouvement des caisses. Une entrevue avec Michel Beauchamp, un observateur attentif.

..... 19

LA GARDE MONTANTE

Jean Savard

Un coup d'oeil sur la relève de Desjardins à travers trois portraits de dirigeants.

..... 23

FORMATION: SUIVEZ LE GUIDE!

Gilles Drouin

La Fédération des caisses populaires du Centre du Québec est une pionnière dans le domaine de la formation et du soutien aux dirigeants. Nous vous présentons un bref aperçu de ses réalisations.

..... 27

UN PEU D'HISTOIRE

Guy Bélanger

..... 30

CARNET DE VOYAGES

Yvon Daneau

..... 32

LE FRANÇAIS DANS NOS CAISSES

Antonin Dupont

..... 34

DES OUVRAGES UTILES

Benjamin Fortin



23

SOMMAIRE

NUMÉRO 3

INVESTIR DANS NOTRE AVENIR

.....

Aquelque chose malheur est bon, dit le proverbe. Si, comme on s'accorde en général à dire dans les médias, l'interminable débat constitutionnel nous a éloignés des priorités économiques de l'heure – diminution du chômage, de la dette nationale et développement économique – auxquels nous devons nous attaquer de toute urgence, il aura eu au moins le mérite de modifier, et pour le mieux, la perception d'un bon nombre de Québécois et de Québécoises à l'égard de leur économie. Il est vrai que les

discussions récentes entourant la survie et la prospérité éventuelles du Québec, souverain ou non, ont contribué à éveiller plusieurs de nos concitoyens aux possibilités que représentent la diversité de notre économie, le dynamisme et l'esprit d'innovation de nos entreprises.

Une responsabilité personnelle et collective

Mais si, de façon générale, nous sommes de plus en plus conscients de notre potentiel économique collectif et de son incidence sur notre devenir comme peuple, il semble que nous le soyons beaucoup moins du pouvoir et de la responsabilité que nous avons chacun, individuellement, sur le développement de ce potentiel et, partant, sur notre propre avenir. On conçoit en effet trop souvent l'action économique comme l'apa-

nage des gens d'affaires, des financiers et des investisseurs, ceux en somme dont le travail est relié à la finance ou à des activités de production ou de distribution des biens et des services. Or l'action économique est aussi, et je dirais avant tout, l'affaire de chaque citoyen et de chaque citoyenne. Elle repose sur leurs gestes quotidiens, des gestes aussi simples que celui de préférer, entre deux produits, celui qui créera des emplois et des profits qui bénéficieront aux gens d'ici.

L'avenir du Québec est largement tributaire de notre capacité à développer ce réflexe de solidarité qui consiste

à s'interroger sur la portée économique à court et à long terme de chacun de nos gestes de consommation et à utiliser notre pouvoir d'achat pour soutenir notre propre industrie. C'est seulement de cette façon que nous réussirons peut-être à redresser des situations difficilement compréhensibles qui font que 75 % des primes d'assurances générales de nos gens se retrouvent entre les mains de compagnies qui ne sont pas établies ici.

Je ne connais pas d'autres peuples qui acceptent si facilement d'accorder ses contrats de services à des entreprises d'ailleurs sous prétexte d'économiser quelques dollars. Or ces économies, si elles assurent des profits immédiats, et la plupart du temps minimes, entraînent souvent à long terme des coûts importants pour la société entière en la privant des retombées positives, non seule-



ment de l'activité d'une entreprise locale mais aussi de son développement. Comment effectivement espérer que nos entreprises réussissent à étendre leur savoir-faire à d'autres domaines d'activité si nous, Québécois, ne les encourageons pas dans leur propre domaine? Si nous ne faisons pas confiance à nous-mêmes, qui d'autre pourra le faire?

Acquérir une vision d'avenir

Nous oublions trop facilement, il me semble, que notre avenir collectif se construit aujourd'hui même et que ce sont nos gestes quotidiens qui pavent le chemin de nos lendemains. Il faut désormais apprendre à concevoir notre vie comme une étape dans une continuité et cesser de calculer égoïstement et à courte vue, sans nous préoccuper de l'avenir. Les impasses sociales que constituent aujourd'hui la détérioration de l'environnement, l'énormité du déficit national, le chômage endémique et la dénatalité qui menace actuellement notre survie comme peuple devraient suffire à nous convaincre de cette absolue nécessité.

Bien sûr, il y aura toujours des gens pour objecter que l'achat chez nous est un geste nombriliste, un repli sur soi qui convient mal à l'époque de mondialisation des échanges dans laquelle nous entrons. Mais le fait d'ouvrir nos frontières aux marchés internationaux ne signifie pas pour autant qu'il faille tout à coup laisser les investisseurs étrangers envahir notre espace économique. Au contraire, je crois que cette ouverture exige justement, et plus que jamais, que nous sachions nous serrer les coudes et renforcer nos entreprises ainsi que les différents secteurs de notre économie afin de leur donner le tonus nécessaire pour agir le plus efficacement possible dans ce nouveau contexte de concurrence.

Si les investissements étrangers, notamment dans le secteur manufacturier, sont souhaitables sous certains aspects, ils ne remplaceront jamais ceux que réalisent nos entreprises locales. Ces investissements créent bien sûr des emplois ici mais, parce qu'ils sont rarement accompagnés d'activités de recherches et que les profits qu'ils permettent de réaliser sont inévitablement rapatriés au siège social de l'entreprise, c'est-à-dire à l'extérieur du Québec, ces emplois ne sont pas nécessairement les plus profitables pour notre économie.

Une éducation à faire

Comme mouvement coopératif engagé dans le mieux-être économique et social des gens d'ici, il est de notre devoir de rappeler ces réalités à nos membres et de leur faire prendre conscience de leur part de responsabilité en matière de développement économique. Il nous faut leur démontrer, dans nos conseils financiers, mais aussi dans nos propres gestes de consommateurs, l'avantage d'in-

vestir et d'acheter chez nous. Il nous faut expliquer à chacun comment le fait de confier son argent à des gens engagés dans le développement de son milieu constitue un investissement pour soi et pour les siens. Il nous faut enfin apprendre à tous que nos transactions et nos achats quotidiens, même les plus modestes, font de nous des agents économiques actifs dont les choix, pris globalement, ont un effet déterminant sur le développement de l'économie québécoise.

Il s'agit là d'une question de première importance pour le Mouvement des caisses Desjardins qui, précisément, est né de cette préoccupation de regrouper l'épargne des Québécois pour qu'elle serve avant tout au développement de chacun de leurs milieux et, ultimement, à celui du Québec entier. La caisse constitue la cellule indispensable de ce cycle économique vital conçu par M. Desjardins pour, comme il l'exprimait lui-même, «accumuler des fonds, les rendre productifs par le crédit qu'ils accordent à leurs sociétaires et aux corps publics de la localité, faisant ainsi un bien immense en provoquant l'épargne, en la gardant dans le milieu où elle s'est formée, distribuant dans ce même milieu les bénéfices réalisés sur ces emplois, stimulant, fécondant les énergies appliquées au travail et l'esprit d'entreprise si favorables au développement des ressources locales».

Voilà donc ce qui justifie le lancement, dans notre réseau, de cette vaste opération en faveur de l'achat chez nous par laquelle nous souhaitons amener nos membres à participer avec une plus grande lucidité à la vie économique du Québec. C'est, à mon sens, une occasion privilégiée de donner suite à la mission d'éducation à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective qui est la nôtre.

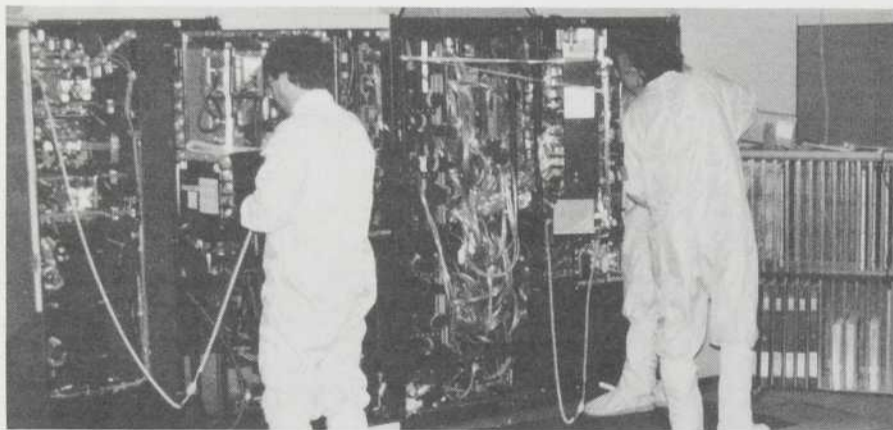


.....
PAR GILLES DROUIN

Un ordinateur central plus puissant

Le printemps dernier, à la Centrale informatique Desjardins, la compagnie IBM a procédé à la conversion du modèle d'ordinateur 3090-600E au modèle 3090-600J, le plus puissant ordinateur central conçu jusqu'à maintenant par IBM. Cette modification permet d'atteindre une capacité de traitement de 125 millions d'instructions par seconde (MIPS), de 256 millions d'octets de mémoire réelle, de 256 millions de mémoire étendue et de 40 canaux. À titre de comparaison, en 1981 il fallait 1,75 MIPS pour faire fonctionner le SIC. À cause des nombreux ajouts d'applications, il faut maintenant 62,5 MIPS pour faire rouler le système.

L'opération s'est déroulée en plusieurs étapes et a nécessité au total près de 70 heures. Il a d'abord fallu ajouter 128 millions d'octets de mémoire centrale au modèle 3090-600E; cela s'est fait en 2 étapes de 8 heures chacune. Par la suite, les ingénieurs ont séparé physiquement l'ordinateur actuel en deux modèles 3090-300E, pour assurer la continuité des opérations du SIC.



Pour éviter tout risque d'interférences électrostatiques, l'équipe d'installation avait revêtu des combinaisons spécialement conçues à cet effet.

Ensuite, les ingénieurs ont mis en place un dispositif permettant de passer du modèle 300E au modèle 300J; en même temps, ils ont ajouté 8 canaux et 64 millions d'octets de mémoire étendue. Cette opération a été la plus délicate car, pendant ce temps, l'application SIC fonctionnait sur l'autre moitié du système.

La même opération a été reprise pour l'autre moitié du système. Une fois le travail complété sur les deux moitiés de l'ordinateur, les ingénieurs ont fusionné les 3090-300J, ce qui a donné un 3090-600J.

Jeunes entrepreneurs

La firme Delastek inc., de Grand-Mère, a remporté la Bourse Desjardins jeunes entrepreneurs remise par la Fondation Desjardins. Cette compagnie fondée en 1984, et relancée 2 ans plus tard, est spécialisée dans la recherche, le développement, le conseil et la fabrication de systèmes électriques modulaires et de systèmes électroniques. Elle a mérité la bourse d'excellence d'une valeur de 10 000 dollars.

Deux autres jeunes entreprises ont retenu l'attention du jury. Ce sont les Messageries Beau-Par inc., de Ville de Vanier, un service de livraison rapide de courrier et colis, et Technofor inc., un groupe d'en-

treprises spécialisé en production de plants forestiers, en aménagement forestier, en culture de tomates hydroponiques et en gestion. Chacun des deux lauréats a obtenu une bourse de 2500 dollars.

La Bourse Desjardins jeunes entrepreneurs vise à stimuler la création d'emplois et à encourager les caisses Desjardins à soutenir les jeunes entreprises dirigées par des moins de 35 ans. Elle est décernée annuellement depuis cinq ans par la Fondation Desjardins avec l'appui financier de la Société d'investissement Desjardins, de la Société d'investissement Tremplin 2000 et du Crédit industriel Desjardins.

Une nouvelle caisse

Le 27 avril dernier, la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec a accueilli une nouvelle caisse dans ses rangs. Il s'agit de la Caisse d'économie Desjardins des employés de Ville de Laval.

Un prix pour l'Institut coopératif Desjardins

Dans le cadre de son centenaire, l'Ordre des architectes du Québec a remis un prix à l'Institut coopératif Desjardins (ICD) pour souligner la valeur architecturale de ses bâtiments. À l'occasion d'une cérémonie, l'ICD a reçu une plaque commémorative en l'honneur de ses concepteurs.

Forum pour l'emploi

Après avoir tenu 12 forums régionaux au printemps 1989 et un forum national en novembre dernier, le Comité de parrainage du Forum pour l'emploi concentrera maintenant ses efforts sur les scènes locale et régionale. Ce comité, présidé par M. Claude Béland, est composé d'une trentaine des plus importants chefs de file des milieux socio-économiques du Québec. Il compte mobiliser l'ensemble des réseaux qui le constituent autour d'initiatives pour le maintien et la création d'emplois de qualité dans leurs communautés.

Par exemple, M. Claude Béland invitait récemment à une première

rencontre les représentants des principaux groupes et organismes de la MRC Desjardins, territoire de la ville de Lévis-Lauzon, afin de discuter des moyens d'action pour favoriser l'accès à un emploi décent aux citoyens de la rive sud de Québec. De telles actions sont en cours un peu partout au Québec.

«C'est dans des actions concrètes au niveau de chaque municipalité et de chaque région, a souligné M. Béland, que les partenaires du Forum peuvent agir le plus efficacement, d'abord en développant des solidarités nouvelles et ensuite en soutenant collectivement l'entrepreneuriat local.»



Photo: Clément Allard

Le vaste exercice de consultation et de sensibilisation de 1989 aura servi de rampe de lancement à la concertation locale des différents partenaires du Forum pour l'emploi.

Prix Desjardins d'excellence pour étudiants-chercheurs

La Fondation Desjardins a remis ses premiers Prix Desjardins d'excellence pour étudiants-chercheurs à l'occasion du 58^e Congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (ACFAS). Les 2 bourses, de 2500 dollars chacune, ont été remises à MM. Guy Beaudoin, étudiant à la maîtrise au département de biochimie de l'Université de Montréal et Stéphane Côté, étudiant à la maîtrise au département d'océanographie de l'Université du Québec à Rimouski.



Photo: Marc Robitaille, Université Laval

Lors d'une cérémonie qui s'est déroulée au musée de la Civilisation à Québec, M. Gérard Chabot, de la Fondation Desjardins, a remis les Prix Desjardins à MM. Stéphane Côté et Guy Beaudoin.

Échange électronique de données

Le président du Mouvement des caisses Desjardins, M. Claude Béland, fait partie d'un groupe de gens d'affaires qui, sous l'égide de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, a lancé une vaste campagne de sensibilisation sur l'importance de l'échange électronique de données pour les entreprises. Plusieurs activités se dérouleront au cours des prochains mois, dont la tenue, à l'automne, d'un colloque sur le sujet et la mise sur pied d'un secrétariat permanent chargé de fournir des informations sur les nombreuses possibilités de l'échange électronique de données.

Lettres et sciences humaines

M. Claude Béland sera le patron d'honneur du colloque international de l'Association des facultés ou établissements de lettres et de sciences humaines des universités d'expression française (AFELSH) qui se déroulera du 10 au 14 juillet à l'Université Laval.

L'Assurance-vie Desjardins gèrera un programme gouvernemental

Les gouvernements fédéral et provincial ont accordé un contrat à l'Assurance-vie Desjardins (AVD) en vertu duquel la filiale de Desjardins administrera le programme d'adaptation pour les travailleurs âgés (PATA). Ce programme, lancé l'an dernier, s'adresse aux travailleurs de 55 ans et plus qui sont victimes d'un licenciement collectif permanent. Les critères d'admissibilité varient d'une région à l'autre en fonction, entre autres, des possibilités réelles de se trouver un emploi. L'AVD a décroché ce contrat de sept millions de dollars par voie de soumission. D'autres compagnies joueront le même rôle en Ontario, au Nouveau-Brunswick et au Manitoba.

C'est la première fois au Canada que des gouvernements confient l'administration d'un programme du genre à l'entreprise privée. Pour le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, il ne s'agit pas à proprement parler d'une privatisation puisque le gouvernement conserve la main haute sur les orientations du programme et la définition des critères d'admissibilité. Le rôle de l'AVD consistera à faire les vérifications d'usage et à émettre les chèques. Les gouvernements estiment que l'AVD ne mettra que neuf mois pour mettre en place toute la structure du programme alors qu'il aurait fallu de deux à trois ans aux fonctionnaires pour y arriver.



M. Jean-Baptiste Alie

Fédération des caisses populaires de l'Ontario

Médaille d'excellence à Jean-Baptiste Alie

Le Regroupement des gens d'affaires d'Ottawa-Hull a décerné sa médaille de l'excellence 1990 à Jean-Baptiste Alie, président sortant de la Fédération des caisses populaires de l'Ontario. Le Regroupement souligne ainsi la richesse de l'expérience d'entrepreneur du lauréat, son engagement communautaire, son leadership et son esprit d'innovation.

Semaine de l'arbre et de la forêt

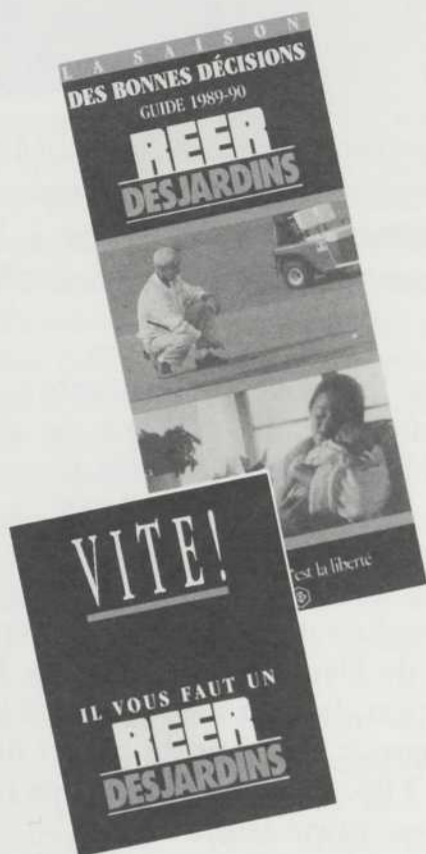
M. Pierre Fortier, président et chef des opérations de la Société financière des caisses Desjardins inc., était le président d'honneur de la Semaine de l'arbre et de la forêt, en mai dernier. Cette semaine se déroule chaque année à la même période et vise à sensibiliser la population à l'importance de sauvegarder la forêt et à l'utilisation rationnelle des ressources forestières.

C'EST CONFIRMÉ

- Le 31 mars dernier, M. Benoît Martin a été élu président de la Fédération des caisses populaires de l'Ontario. Il remplace M. Jean-Baptiste Alie. M. Martin occupait le poste de vice-président du conseil d'administration de la fédération.
- M. Réal Arès a été nommé au poste de vice-président directeur général du Centre Desjardins de traitement de cartes inc. en remplacement de M. Michel Thérien, nommé président et chef des opérations de la Société de services des caisses Desjardins inc.
- M. Paul-Yvon LeSage a été élu au poste de président du conseil d'administration de Trustco Desjardins. Il remplace M. Georges-O. Langlois qui agira à titre de premier vice-président du conseil. M. Pierre Fortier siègera à titre d'administrateur au conseil d'administration de Trustco Desjardins.
- M. Jean-Guy Pilon, de la Caisse populaire d'Arvida, est le nouveau président de la Fédération des caisses populaires du Saguenay - Lac-Saint-Jean. M. Pierre Larivière, de la Caisse populaire de Roxton Falls, est le nouveau président de la Fédération des caisses populaires de Richelieu-Yamaska.
- Mme Sylvie St-Pierre Babin a été nommée au poste de directrice générale du Conseil canadien de la coopération. Elle assumait l'intérim de cette fonction depuis le mois d'août 1989.
- Après trois années de services à la direction de la Caisse centrale Desjardins du Québec, M. Georges Lafond a quitté son poste afin de jouir d'une retraite active.

Cinq milliards pour le REER

La campagne 1990 du régime enregistré d'épargne-retraite Desjardins a permis de recueillir 456 millions de dollars au cours des 2 premiers mois de l'année. Il s'agit d'une augmentation d'un peu plus de 10 % (ou 43 millions) par rapport à la même période l'an passé. De ce montant, 167 millions ont été versés au cours des 4 derniers jours de la campagne, soit 37 % du total. Le Mouvement des caisses Desjardins a ainsi franchi le cap des cinq milliards de dollars d'épargne-retraite en février dernier.



Desjardins propriétaire de Disnat

La Corporation Desjardins de valeurs mobilières est maintenant propriétaire de la quasi-totalité des actions ordinaires de catégorie A du courtier à escompte Disnat. Cette prise de contrôle s'est effectuée dans le contexte de la nouvelle réglementation en matière d'offre de valeurs mobilières par les institutions financières, adoptée par la Commission des valeurs mobilières du Québec à l'automne 1989. Cette nouvelle réglementation fait en sorte qu'une institution financière ne peut offrir un service de courtage de valeurs mobilières dans son réseau de succursales que par l'intermédiaire d'un courtier qu'elle contrôle ou qui fait partie d'un même groupe.

Deux prix pour la Confédération

La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec a remporté le Prix du meilleur texte français et le premier prix de la catégorie du meilleur projet décernés par la Fédération canadienne des études humaines. Le Prix du meilleur

texte a été remis à M. Claude Béland pour un discours prononcé en juin 1989 lors de l'assemblée annuelle de la Fédération des centres d'action bénévole du Québec. L'Option environnementale de Desjardins a mérité le premier prix du meilleur projet.

ANNIVERSAIRES

Caisse populaire
de Saint-Jean-Berchmans
(Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec)

75
ANS

Caisses populaires
de Saint-Cyrille-de-l'Islet,
de Saint-Patrice-de-Beaurivage,
de Saint-Jean à Deschaillons,
de Rivière-à-Pierre,
de Cap-Santé
(Fédération de Québec)

Caisse populaire de Saint-Louis-de-France
(Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec)

Caisses populaires
de Sainte-Anne-des-Monts,
de Havre-Aubert
(Fédération de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine)

Caisses populaires
de Saint-Patrice-de-Magog,
de Saint-Philémon-de-Stoke
(Fédération de l'Estrie)

Caisse populaire
de Saint-Vianney
(Fédération du Bas-Saint-Laurent)

50
ANS

Caisse populaire de Sainte-Marcelle
(Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec)

Caisses populaires de Neufchâtel,
du Village Huron à Wendake
(Fédération de Québec)

Caisse populaire de Pointe-Bleue
(Fédération du Saguenay - Lac-Saint-Jean)

Caisses d'économie de L'Érable,
des employés de l'Hôpital Notre-Dame de Montréal,
des employés de CIP La Tuque
(Fédération des caisses d'économie)

25
ANS

TPS

LA TPS S'EN VIENT

.....
PAR LOUIS GARNEAU

La taxe sur les produits et services (TPS) est une taxe sur la valeur ajoutée (TVA) comme il en existe dans une cinquantaine de pays. Taxe multistades, la TPS s'appliquera à toutes les étapes de la production d'un bien ou d'un service. Au Canada, l'instauration de la TPS en janvier prochain est l'aboutissement de nombreuses tentatives faites par le gouvernement fédéral au cours des dernières décennies pour améliorer un système de taxe de vente devenu désuet. L'actuelle taxe fédérale de vente, imposée presque uniquement sur les produits manufacturés, était devenue difficile à administrer en raison de trop nombreuses exemptions. Imposée aux services, la TPS touchera un plus large éventail de biens, mais son taux sera moindre (7 % comparativement à 13,5 % pour l'actuelle taxe de vente). Mais quel impact aura la TPS sur Desjardins?

Le 1^{er} janvier 1991, la taxe sur les produits et services (TPS) du gouvernement fédéral entrera en vigueur. Le Mouvement des caisses Desjardins sera touché, autant comme consommateur que comme fournisseur de biens et de services. Pour être traité sur le même pied que les autres institutions financières faisant affaire au Canada, Desjardins a dû faire reconnaître au législateur fédéral son caractère particulier, sa réalité coopérative. Un statut qui n'a pas été facile à obtenir.

«L'intention initiale du gouvernement était que la TPS s'applique aux transactions conclues entre les composantes d'un groupe financier, mentionne Roger Champagne, conseiller en fiscalité et l'un des responsables du dossier à la Confédération. Plus concrètement, cela signifiait que la vente et la location de biens et de services entre toutes les composantes de Desjardins étaient assujetties à la TPS. Cette mesure était particulièrement désavantageuse pour le réseau coopératif de Desjardins. En fait, la Confédération, les fédérations et les caisses étaient considérées comme autant d'entreprises distinctes, alors que le siège social et les succursales des banques étaient, aux yeux du législateur, une seule et même entreprise.»

Par exemple, selon cette formule, et contrairement aux banques, les caisses auraient dû payer la TPS sur tous les services d'informatique que leur vendait la Confédération. Dans un mémoire déposé au Comité permanent



Photo: Magella Bélanger

Roger Champagne, conseiller en fiscalité à la Confédération: «L'intention initiale du gouvernement était que la TPS s'applique aux transactions conclues entre les composantes d'un groupe financier. (...) Cette mesure était particulièrement désavantageuse pour le réseau coopératif de Desjardins.»

des finances en septembre dernier, la Confédération évaluait à 20 millions de dollars par année les coûts additionnels engendrés par cette mesure.

Le 24 janvier 1989, à la suite des audiences du Comité permanent des finances, le gouvernement déposait son projet de loi qui établissait que les transactions conclues entre certaines composantes du réseau coopératif de Desjardins (les caisses, les fédérations, la Confédération, la Caisse centrale et la Corporation de fonds de sécurité, aux fins du projet de loi) seraient exonérées de la TPS. Les représentations faites par Desjardins avaient donc porté fruit.

Par ailleurs, comme la plupart des autres institutions financières qui font des affaires au pays, Desjardins possède des entreprises dans des secteurs autres que l'intermédiation financière. À cet égard, les premières intentions gouvernementales plaçaient le Mouvement dans le même bateau que la concurrence: la TPS s'appliquait aux transactions réalisées entre les différentes composantes d'un groupe financier, dans le cas de Desjardins entre le réseau coopératif et les sociétés filiales.

Dans ce cas, à la suite des démarches de Desjardins et des autres institutions financières, le projet de loi présenté le 24 janvier stipulait que les transactions conclues entre une institution financière et les entreprises qu'elle détient à 90 % ou plus seraient exonérées.

Somme toute, après le dépôt du projet de loi, Desjardins se retrouvait sur le même pied que ses concurrents.

Desjardins face à la clientèle

Comme fournisseur de services financiers, Desjardins est, de façon générale, dans la même position que les autres institutions financières: les services d'intermédiation financière sont exonérés de la TPS. «Dans un système de taxation du type de la TPS, la pire chose qui puisse arriver à une entreprise qui transige directement avec des consommateurs, c'est d'offrir des services exonérés, soutient Roger Champagne. Dans ce cas, l'entreprise en question est considérée comme le «dernier consommateur» et ne peut donc faire payer la taxe à ses clients. La TPS devient un coût de production additionnel qu'il faut refilet, de façon cachée, au consommateur.»

Des choix à faire

Desjardins aura des choix à faire relativement à l'application de la TPS. Un comité mis sur pied par la Confédération et formé de représentants des composantes qui seront les plus touchées par la taxe a donc reçu le mandat d'évaluer la situation, d'identifier les solutions les plus avantageuses pour Desjardins et de formuler des recommandations.

À l'interne, entre les composantes du réseau coopératif, il n'y a pas vraiment de choix à faire: l'exonération est la règle. La situation diffère cependant en ce qui concerne la vente et la location de biens et de services entre les sociétés filiales et le réseau coopératif. Les filiales regroupées dans la Société de services des caisses Desjardins et la Société financière des caisses Desjardins, qui sont celles qui vendent ou qui louent des biens et des services aux caisses, seront les plus touchées.

Comme le réseau coopératif (donc chacune des caisses) détient à 90 % ou plus toutes ces sociétés filiales (sauf Trustco), Desjardins peut choisir d'exonérer ou d'imposer la taxe sur les biens et les services vendus au réseau coopératif par les sociétés filiales. «Dans ce cas, il s'agit vraiment de situations particulières, estime Roger Champagne. Nous examinons la situation avec chaque

TABLEAU

LA TPS: UNE TAXE MULTISTADES

PRODUCTION DE MEUBLES

| | SCIERIE | USINE | GROSSISTE | DÉTAILLANT |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| VENTE | 100,00 \$ | 300,00 \$ | 350,00 \$ | 500,00 \$ |
| TPS PERÇUE | 7,00 \$ | 21,00 \$ | 24,50 \$ | 35,00 \$ |
| CRÉDIT POUR TAXE PAYÉE | 0,00 \$ | 7,00 \$ | 21,00 \$ | 24,50 \$ |
| REMISE DE TAXE AU GOUVERNEMENT | 7,00 \$ | 14,00 \$ | 3,50 \$ | 10,50 \$ |

Le tableau démontre que le gouvernement a perçu 35 \$ de TPS, soit 7 % du prix de vente final de 500 \$.

société filiale concernée et nous formulerons, probablement pour chacune d'elles, la solution la plus avantageuse pour Desjardins.»

Comme fournisseur de services d'intermédiation financière, les caisses vendront surtout des services exonérés et un très petit nombre de services taxables. La loi sur la TPS contient la notion de «petit fournisseur». En vertu de ce concept, le gouvernement peut exempter de percevoir la TPS une entreprise qui vend annuellement pour moins de 30 000 \$ de biens et de services taxables. Cependant, une entreprise qui se prévaut du statut de «petit fournisseur» ne peut récupérer la TPS qu'elle paye sur les produits taxables qu'elle se procure.

«La forte majorité des caisses Desjardins pourraient se prévaloir du statut de «petit fournisseur», estime



Photo: Magella Bélanger

«La forte majorité des caisses pourraient se prévaloir du statut de «petit fournisseur».

M. Champagne. Compte tenu de la lourdeur administrative que leur imposerait la perception de la TPS et du faible volume de produits taxables vendus, il vaudra sans doute mieux qu'elles absorbent la taxe.»

Pour l'instant, plusieurs possibilités sont envisagées. Le comité sur la TPS soumettra son rapport et ses recommandations au début du mois de septembre prochain. Toutefois, on sait déjà que les mêmes règles s'appliqueront à toutes les institutions financières. Cela dit, il reste à faire les choix qui feront que la TPS n'aura pas plus d'incidence sur Desjardins que sur la concurrence.

TAXABLES, DÉTAXÉS OU EXONÉRÉS?

La TPS est une taxe multistades qui s'applique à chacune des étapes de la production. Elle permet à l'entreprise concernée par une étape de la production de réclamer un crédit équivalant à la taxe qu'elle a payée pour l'achat des produits et des services servant à la fabrication du bien ou du service (voir tableau). De façon générale, c'est donc le consommateur qui, en bout de ligne, paye la taxe qui correspond à 7 % du produit fini.

La presque totalité des biens et des services sont assujettis à la TPS, donc «taxables». Un certain nombre sont «détaxés» (en grande partie les produits alimentaires de base et les médicaments obtenus sur ordonnance); dans ce cas, le fournisseur peut réclamer un crédit pour la TPS qu'il a payée, mais il n'impose pas la taxe au consommateur.

Enfin, quelques biens et services, particulièrement les services d'intermédiation financière, sont «exonérés». En vertu de ce principe, le consommateur n'a pas à payer la TPS. Cependant, le fournisseur ne peut réclamer de crédit pour la taxe qu'il a déjà payée; celle-ci vient donc s'ajouter aux autres coûts de production et est refilée, indirectement, au consommateur.

LES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL

QUAND L'ENTREPRENEURIAT SE CONJUGUE AU PLURIEL

.....
PAR MARCEL ARTEAU



Photo: ACPAV/Bruno Massenet

Bernadette Payeur, de l'Association coopérative de production audiovisuelle, a produit le film *Le party*, de Pierre Falardeau. Sur la photographie, l'équipe de production tourne une scène en milieu carcéral.

Saviez-vous qu'une bonne partie des champignons vendus dans l'Estrie et la grande région de Québec sont produits par la coop de Waterloo? Que le film *Le party*, qui a connu le succès dès son arrivée en salle il y a quelques mois, a été produit par l'ASSOCIATION COOPÉRATIVE DE PRODUCTION AUDIOVISUELLE de Montréal? Que, dans la région de Québec, des centaines d'enfants utilisent chaque jour les autobus de la coop de TRANSPORT SCOLAIRE RÉGIONALE 03 et que, bientôt, presque tous les transports en AMBULANCE seront effectués dans la province par des coopératives de travail? Que le THÉÂTRE PARMINOU, principale troupe de tournée professionnelle pour adultes au Canada, est également une coopérative de travail?

Outre leur bonne performance, ces entreprises ont également en commun le fait d'être des coopératives de travail. C'est-à-dire que les personnes qui y travaillent sont également propriétaires de l'entreprise et qu'elles la dirigent démocratiquement selon la formule coopérative.

Environ 140 entreprises de ce type sont présentement en exploitation au Québec. Si l'on exclut la quarantaine qui sont dans le domaine forestier, les autres se répartissent dans une multitude de domaines: du théâtre au camionnage en passant par les communications, la restauration, la boucherie, la fabrication de vêtements ou la machinerie, sans oublier les soins à domicile, l'enseignement, la consultation en organisation ou les services aux entreprises.

En 1988, le Théâtre Parminou, une coopérative de travail, a présenté «À guichet ouvert», une intervention théâtrale intégrée à l'assemblée annuelle de la Caisse populaire de Saint-Pie-de-Bagot.



Photo: Théâtre Parminou/Sylvain Lafleur

La taille des entreprises est également très variée: les 236 inséminateurs du Québec ont opté pour cette formule, tout comme les trois membres de «Constructions ensemble», entrepreneur en construction-rénovation de Québec! Et presque toutes les régions du Québec sont touchées.

Avec un chiffre d'affaires global de plus de 40 millions de dollars, selon les statistiques de 1988, ces coopératives de travail regroupent environ 1600 membres et possèdent un actif de 27 millions de dollars. C'est encore loin d'un pays comme la France avec ses 1200 coops de travail, l'Italie (plus de 5000), la Grande-Bretagne (900) ou l'Espagne, moins prolifique, mais où celle de Manfragon fait école à l'échelle internationale.

Cependant, dans l'ensemble du Canada, il en est pour les coops de travail comme pour tout le mouvement coopératif: le Québec est le leader incontesté! C'est d'ailleurs dans la belle province qu'a pris racine en 1985 la première fédération de coops de travail du pays, à l'exclusion bien entendu des coopératives forestières qui se sont donné leur propre regroupement: la Fédération québécoise des coopératives de travail (FQCT).

Née du besoin de se faire reconnaître par les autres partenaires coopératifs et les gouvernements, la FQCT

est rapidement admise au Conseil de la coopération du Québec où son président, Richard Messier, administrateur publicitaire de communication Les Nuages, siège au conseil d'administration depuis déjà trois ans. «Le phénomène des coops de travail est rendu à un tournant, explique-t-il. Ce n'est pas par la prolifération mais par le dynamisme d'entreprise que ces coopératives doivent faire leur marque.»

Le dynamisme, M. Messier connaît bien: à l'aube de son 10^e anniversaire, en 1989, le chiffre d'affaires des «Nuages» croît de 260%. Et les succès de plusieurs autres coopératives le réjouissent: Célibec, coop de conception et de développement de systèmes électroniques et informatiques de haut rendement, est nommée «entreprise de l'année 1989» par la Corporation économique de développement industriel et commercial de Trois-Rivières – Cap-de-la-Madeleine et reçoit deux trophées «Radisson» dans les catégories Investissement-PME et Emploi-PME. La Coop de commerce «Sol» d'Aylmer est mise en nomination comme «entreprise de l'année 1989 à petite surface» et la Coop du théâtre des Bois-Francis (Parminou) reçoit le «Mérite des affaires», catégorie «Personnel», décerné en 1989 par la Chambre de commerce des Bois-Francis, un an après avoir été couronnée du «Prix PME 1988», catégorie «Culturel», par les commissaires industriels du Québec.

Très encourageant pour un phénomène relativement récent! Même si l'aînée du groupe, l'Imprimerie Harpel de Sainte-Anne-de-Bellevue, est en activité depuis plus de 40 ans, il aura fallu attendre la fin des années 70 pour que le mouvement des coops de travail prenne son envol au Québec.

Sorti de la marginalité surtout depuis 1984, avec la nouvelle Loi sur les coopératives, le phénomène est indéniablement partie prenante de cette nouvelle «culture entrepreneuriale qui occupe l'espace économique du Québec». Ce véritable entrepreneuriat collectif par la récupération des pouvoirs, la responsabilité et les «sacrifices» de l'entrepreneur exigés de la part des travailleurs n'a pas connu une grande vogue plus tôt dans notre histoire, le Québec ayant laissé aux autres la maîtrise de son économie, sa production et son capital.

Le mouvement «irréversible» des coops de travail a maintenant besoin d'un support social pour continuer à se développer et ce support passe par le modèle fédératif, une fiscalité équitable et une intercoopération réelle.

«Dans l'ensemble du Canada, il en est pour les coops de travail comme pour tout le mouvement coopératif: le Québec est le leader incontesté!»

«C'est de l'émergence
d'un véritable entrepreneuriat
collectif dont il s'agit,
et cela ne se fait pas tout seul.
Chaque secteur d'activité du monde
coopératif a dû contrôler son
développement en se donnant une
fédération efficace.»

Au Québec, la formation de coopératives a toujours bénéficié de l'appui des élites traditionnelles: le clergé pour les caisses populaires, les agronomes pour les coopératives agricoles, les intellectuels universitaires pour les coopératives de consommation. Ce n'est pas le cas des coopératives de travail, peut-être à cause de la remise en question inévitable de la traditionnelle relation patron-employé qu'entraîne cette forme de coopérative...

C'est ce support social que la FQCT a commencé à créer. «Cela dépasse la simple volonté de s'unir pour être plus fort, ajoute Richard Messier. C'est de l'émergence d'un véritable entrepreneuriat collectif dont il s'agit, et cela ne se fait pas tout seul. Chaque secteur d'activité du monde coopératif a cependant dû contrôler son développement en se donnant une fédération efficace. Il n'en est pas autrement pour les coopératives de travail, surtout à l'heure du libre-échange et de la réorganisation de l'économie mondiale.»

Témoin de ce nouveau dynamisme, le Mouvement des caisses Desjardins a d'ailleurs décidé de s'y associer. La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins signait en effet à l'été 1989 un protocole d'entraide avec la jeune FQCT afin de l'aider à créer ce support social. D'une durée de trois ans, l'entente amène

les deux partenaires à travailler ensemble sur des dossiers d'intérêts communs.

En plus d'accorder certaines ressources professionnelles, la Confédération accompagne son geste d'un engagement financier qui a permis à la FQCT de se donner son premier secrétariat général. Mais c'est surtout à la mise en place de son nouveau Service de mise en marché des produits de coopératives que la collaboration de la Confédération a permis de s'attaquer.

«Souvent, explique Richard Messier, une coop de travail produit le service ou le bien demandé par un acheteur du mouvement coopératif; mais elle n'est pas soumissionnaire tout simplement parce qu'elle n'a pas toutes les ressources en marketing; nous allons tout faire pour corriger cette situation.»

Grâce à leur fédération, les coopératives de travail se donneront dans les prochains mois non seulement un *Répertoire des produits coop* mais surtout les moyens d'ouvrir de nouveaux marchés en amenant les acheteurs à faire le «choix coopératif», à prix et qualité semblables, bien sûr!

En annonçant publiquement le maillage coopératif en octobre 1989, le président du Mouvement des caisses Desjardins, M. Claude Béland, expliquait qu'il ne s'agissait pas d'une nouvelle sorte de philanthropie mais bien d'un nouveau mécanisme de travail basé sur le principe d'autonomie et d'entraide à la base de l'action coopérative.

Le Mouvement des caisses Desjardins est prêt à aider les coopératives de travail à s'aider elles-mêmes en faisant des affaires avec elles et il s'attend à ce qu'elles en fassent aussi avec lui. Il est également prêt à mettre le savoir-faire des ressources humaines à l'oeuvre pour rendre ces affaires rentables pour les deux parties et contribuer ainsi au développement de l'un et l'autre des deux mouvements.



En 1989, M. Richard Messier, président de la Fédération québécoise des coopératives de travail, et M. Claude Béland, président de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins, ont signé un protocole d'entraide, au nom de leur organisation respective.

LE DIRIGEANT

I D É A L



Bien sûr, le dirigeant idéal n'existe pas. Pourtant, on demande à tous ces bénévoles, hommes et femmes, qui s'engagent plus à fond dans leur coopérative d'épargne et de crédit d'être parfaits. Ou presque.

S'il en est ainsi, c'est que les trois conseils d'une caisse sont un rouage important du Mouvement; ils sont non seulement les représentants des membres à l'intérieur de la caisse, mais aussi les antennes de la caisse dans la communauté. Cette double mission du dirigeant n'est pas de tout repos et, souvent, l'homme ou la femme qui accepte un poste de bénévole à l'intérieur de sa caisse se sent démuné, quand il n'est pas tout simplement confiné à jouer un rôle de figurant.

Ce dossier consacré au rôle du dirigeant en 1990 a été élaboré autour d'un texte qu'un dirigeant de la caisse de Lévis nous a fait parvenir. Sous le titre «Que reste-t-il de nos amours?», il nous livrait ses réflexions sur le rôle des bénévoles dans un Mouvement Desjardins en constante évolution. C'est ce texte qui ouvre notre dossier.

Puis nous avons interrogé un professeur d'université qui, en plus d'avoir été employé du Mouvement pendant 9 ans, y a consacré sa thèse de doctorat, ainsi que trois dirigeants qui font partie de ce qu'on pourrait appeler «la relève».

Finalement, nous nous sommes rendus à Trois-Rivières où la Fédération du Centre du Québec poursuit, avec ses dirigeants de caisses, un programme de formation qui fait l'envie de tout le Mouvement.

QUE RESTE-T-IL DE NOS AMOURS?

.....
PAR CLÉMENT SAMSON *



Photo: Clément Allard

M. Clément Samson, devant la maison d'Alphonse Desjardins: «Les dirigeants demeurent un chaînon essentiel entre la base et la haute administration du Mouvement des caisses Desjardins.»

Le Mouvement des caisses Desjardins est sorti de chez le couturier avec un nouvel «habit législatif». Et pour bien porter ce nouveau costume, les dirigeants de caisse devront adapter leurs façons de faire. Mais que reste-t-il au juste de cette belle époque où ils pouvaient décider de tout ou presque?

Au moment de la fondation des caisses, les dirigeants détenaient tous les pouvoirs de la caisse, à l'exception de ceux qui sont dévolus à l'assemblée générale. Alphonse Desjardins avait fondé des caisses autonomes. Mais, déjà à cette époque, il avait compris la nécessité de l'intercoopération. «À l'heure qu'il est, je sers de point de ralliement aux diverses caisses qui ont besoin de renseignements, mais je comprends qu'un jour ou l'autre je devrai disparaître. Or, il importe de pourvoir à l'avenir en créant un organisme qui ne meurt pas et que j'aurai, je l'espère, le temps de former moi-même. Cet organisme restera et remplira les fonctions que les circonstances m'ont imposées, et dont je m'acquitte toujours avec plaisir!»

Dès les premières années du Mouvement des caisses Desjardins, les dirigeants locaux ont dû sacrifier un peu de leurs responsabilités au profit des fédérations. Par l'entremise de l'assemblée générale, les fédérations prenaient un peu de l'autonomie autrefois reconnue aux caisses.

Au fur et à mesure que la nécessaire intercoopération a pris de l'ampleur au profit des institutions Desjardins et des fédérations, l'autonomie des caisses en a souffert un peu, pendant que, dans l'opinion publique, on reconnaissait cet état de fait en parlant davantage des caisses Desjardins plutôt que de sa propre caisse.

La délégation de pouvoirs

C'est tout simplement la concurrence qui a rendu essentielle l'intercoopération. Les coopératives Desjardins ont dû se liguer de plus en plus pour assurer une qualité et une viabilité financières. Cette intercoopération s'est concrétisée, entre autres, par le réseau Inter-caisses, la publicité institutionnelle et l'homogénéisation des produits.

Au fil des ans, les fédérations ont obtenu le très puissant pouvoir de recommandation dans plusieurs domaines, quand ce n'était pas purement un pouvoir décisionnel dans des domaines aussi divers que les taux d'intérêt, le

* M. Clément Samson est président du conseil de surveillance de la Caisse populaire de Lévis.

«Au fur et à mesure
que la nécessaire intercoopération
a pris de l'ampleur au profit des institutions
Desjardins et des fédérations,
l'autonomie des caisses
en a souffert un peu...»



Photo: Clément Allard

Que reste-t-il aux dirigeants?

mode de gestion de la caisse, les salaires, l'équipement informatique, l'architecture des immeubles, la formation du personnel, la sécurité, le transport de valeurs, l'inspection financière, les produits et la publicité.

Toute cette uniformisation a franchi une nouvelle étape dans l'adoption de la nouvelle Loi sur les caisses d'épargne et de crédit en décembre 1988. Par exemple, cette nouvelle loi établit une base d'endettement de réseau et, par des règlements propres à chaque fédération, même le partage des trop-perçus devient une activité fort réglementée au sein des caisses.

Tous conviendront que le Mouvement des caisses Desjardins a fait preuve d'une grande originalité en se dotant de règlements qui uniformisent encore plus le réseau. Mais l'uniformisation a toutefois des conséquences directes sur les pouvoirs «résiduels» des caisses.

Oui, il est vrai que les caisses conservent quand même quelques pouvoirs. Oui, il est vrai que les caisses gardent un droit de vote aux assemblées des fédérations qui élisent des administrateurs et que, par leur entremise, les messages trouvent ainsi un porte-parole. Oui, il est vrai que les caisses gardent leur droit de parole à ces mêmes assemblées.

En somme, la démocratie au sein de la fédération ressemble à la démocratie vécue dans les caisses. Ce phénomène de la consultation vécue à travers la culture organisationnelle Desjardins est souterrain. Les caisses donnent souvent leurs opinions à leur fédération et cela est d'autant plus nécessaire dans leur contexte. Mais que reste-t-il aux dirigeants? Un peu de pouvoir résiduaire, un peu de droit d'expression aux assemblées du Mouvement et parfois le droit d'être consultés.

Les dirigeants demeurent un chaînon essentiel entre la base et la haute administration du Mouvement

des caisses Desjardins. Ils doivent prendre conscience que leur pouvoir a été un peu réduit, qu'il est aussi modifié, mais qu'ils doivent l'exercer avec encore plus d'attention et de professionnalisme.

Le dirigeant des années 1990 devra encore mieux connaître les facettes du Mouvement des caisses Desjardins, pour mieux intégrer dans sa caisse les idées et suggestions qui arrivent d'en haut. Ce savoir lui permettra de transmettre adéquatement les sentiments et les préoccupations des membres auprès des institutions. Cette connaissance du Mouvement devra être actuelle et adaptée au climat économique et financier de l'heure, mais elle devra aussi et surtout être teintée par ces valeurs coopératives qui ont toujours animé le Mouvement et ses décisions.

En somme, le dirigeant Desjardins des années 1990 doit découvrir ses nouveaux lieux d'engagement et de prise de décision... et retrouver ainsi ses amours.

«Tous conviendront
que le Mouvement Desjardins
a fait preuve d'une grande originalité
en se dotant de règlements
qui uniformisent encore plus
le réseau.»

E N T R E V U E



Photo: Clément Allard

LE TEMPS DE LA MOBILISATION

.....
PAR GILLES DROUIN

*Michel Beauchamp est professeur au Département d'information et de communication de l'Université Laval. Il étudie principalement les communications et les organisations coopératives. Il a acquis une expérience professionnelle en communication en travaillant pour la Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ) et à la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins. Il est d'ailleurs l'auteur d'un livre intitulé **La Communication et les organisations coopératives: le cas du Mouvement des caisses Desjardins**. M. Beauchamp collabore aussi à des projets de coopération internationale en Afrique. Ses recherches et son expérience de travail en font un observateur éclairé du Mouvement des caisses Desjardins. Il nous livre ici quelques réflexions sur le rôle important que jouent les dirigeants au sein de Desjardins.*

La Revue Desjardins: Quelle vision avez-vous des dirigeants aux trois échelons du Mouvement Desjardins?

Michel Beauchamp: De manière générale, les dirigeantes et les dirigeants des caisses sont des personnes qui, avant tout, connaissent bien leur communauté et qui de plus en plus apportent une expertise à la gestion de la caisse. Nous devons nous rendre compte de toute la richesse que ces gens procurent à la caisse. Dans le cas des «grosses» caisses, qui sont de véritables PME, cela est encore plus évident. D'ailleurs, il est important de s'assurer d'une pluralité de visions, d'expériences et d'expertises au sein des comités et des conseils pour éviter, dans la mesure du possible, qu'ils deviennent des «cercles Desjardins pour initiés» contrôlés, par exemple, par des spécialistes de la comptabilité, de l'informatique ou de l'organisation communautaire. Au niveau local, un des rôles que pourraient jouer les dirigeants serait de favoriser la concertation et l'intercoopération entre les caisses. En mettant leurs ressources en commun, les caisses d'un secteur donné pourraient réaliser des activités qu'elles seraient incapables de faire seules.

Au niveau des fédérations, les dirigeants ont un rôle quelque peu différent à jouer parce que leur rayon d'action est évidemment un peu plus large. Dans certaines fédérations, comme celles de Québec et de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, je pense que les dirigeants ont un peu perdu la conscience régionale ou, à tout le moins, qu'ils peuvent difficilement avoir une conscience régionale telle qu'on l'entend habituellement. Sans doute ont-ils cependant une sorte de conscience «de secteur». D'où la nécessité, peut-être, dans certaines grosses fédérations, de créer des mécanismes d'échanges et d'intercoopération à l'intérieur et entre les secteurs.

Enfin, les dirigeants de la Confédération doivent avoir une vision globale des activités du Mouvement. Ils jouent surtout un rôle de leadership dans la mise de l'avant d'un projet «Mouvement» et doivent se soucier, selon moi, de situer le développement de Desjardins, notamment dans une perspective géopolitique au sens large du terme. Ils ne craindront pas d'innover et d'encourager des projets par exemple dans le domaine de la technologie, tout en ne perdant pas de vue des aspects clés liés à la gestion des ressources humaines, comme la communication et la formation.

R.D.: Les dirigeants sont-ils les gardiens des valeurs coopératives?

M.B.: Les valeurs coopératives ne sont pas statiques, elles se définissent dans l'action. Ces gens doivent donc s'inspirer de la tradition coopérative sans regarder constamment vers le passé. Ils ont à définir de nouvelles valeurs et à chercher leur incarnation dans l'action. Ils ne sont pas uniquement les gardiens d'un héritage quelconque. Leur principal défi est d'interpréter ces valeurs et ces principes coopératifs en fonction de la société d'aujourd'hui.

R.D.: Sentez-vous chez les dirigeants une volonté de relever ce défi?

M.B.: Chez certains dirigeants de la Confédération, il y a une volonté nette de mettre sur la place publique des éléments distinctifs des coopératives, de référer au projet coopératif de Desjardins et de situer la place du Mouvement au sein de la société québécoise et à l'extérieur du Québec. Aux autres échelons, j'ai l'impression que les dirigeants ne parlent pas tellement de la formule coopérative sur la place publique. Souvent, ils n'ont tout simplement pas le temps ou ne sont pas habitués à le faire. Au niveau de la Confédération, on pourrait songer à réhabiliter la fonction de secrétaire général, telle qu'elle existait au début de la décennie 1970, pour favoriser davantage une réflexion permanente plus approfondie sur les valeurs et la doctrine coopérative tout en encourageant la promotion de ces valeurs auprès des dirigeants des diverses composantes de Desjardins, des membres et des leaders d'opinion de différents milieux socio-économiques.

R.D.: Compte tenu de la complexité des tâches à accomplir et de la formation qu'ils possèdent, peut-on espérer que les dirigeants puissent avoir une réflexion qui leur soit propre en ce qui concerne le rôle de la caisse et de la coopération dans la société?

M.B.: J'ai l'impression que les dirigeants consacrent un peu plus de temps qu'auparavant à réfléchir à des questions tels le rôle de la caisse comme agent de développement socio-économique ou la place de la caisse

dans l'ensemble du réseau Desjardins. Il existe un peu plus de mécanismes qui suscitent ce type de réflexion. Dans l'ensemble, les dirigeants sont capables de discuter avec les directeurs de caisse ou avec des spécialistes. Sans avoir pris connaissance des dernières données disponibles, il me semble qu'ils sont plus scolarisés et que les congrès de dirigeants leur permettent d'échanger entre eux. Depuis quelques années, il y a aussi une volonté plus marquée chez les directeurs de caisse d'échanger et de communiquer plus fréquemment avec les dirigeants.

R.D.: Mais les dirigeants ont quand même besoin d'une formation adéquate pour remplir efficacement leur mandat?

M.B.: Oui, la formation est fondamentale pour améliorer la qualité des actions prises par les dirigeants, pour les rassurer, les outiller. Les dirigeants de caisse ont un rôle très important et leur influence au sein du Mouvement va grandir. L'implantation, à un rythme soutenu, de nombreux changements produit un flot d'informations qui représente une somme de travail gigantesque. Les dirigeants, tout comme les cadres et les employés, sont sursaturés d'informations. Ils ont besoin d'un minimum de formation pour s'y retrouver. La gestion de l'implantation de multiples changements représente un défi de taille à tous les échelons du Mouvement.

«Les dirigeants ont une certaine responsabilité dans l'intéressement des membres aux affaires de la caisse.»

R.D.: Mais toute cette information n'est-elle pas essentielle au fonctionnement et à l'évolution du Mouvement?

M.B.: Oui, car les dirigeants doivent être associés à ce qui se passe dans le Mouvement. Les dirigeants constituent un élément pivot. Mais il y a un certain danger. Au début, les dirigeants ne le réalisent peut-être pas mais, après quelques réunions, ils se rendent compte de la charge de travail. Il y a alors un risque qu'ils se sentent «dépassés», qu'ils démissionnent ou qu'ils soient tout simplement tentés de tout déléguer au directeur. Si on recherche un meilleur équilibre entre les dirigeants et les salariés, il faut former ces dirigeants. Cette formation doit être continue et ne pas se limiter à l'accueil.

R.D.: D'autant plus que les dirigeants doivent suivre la mode...

M.B.: En effet, les dirigeants doivent souvent assimiler certains concepts qui

«Les valeurs coopératives ne sont pas statiques, elles se définissent dans l'action. Les dirigeants doivent donc s'inspirer de la tradition coopérative sans regarder constamment vers le passé.»



Photo: Clément Allard

sont dans «l'air du temps». Pendant longtemps, on a parlé de la gestion par objectif, de la participation, du budget à base zéro, de l'excellence. Maintenant on parle de la qualité. C'est très bien, mais il me semble que toutes ces théories doivent avant tout être considérées comme des points de repères, des éléments mobilisateurs, des sources d'inspiration qui doivent s'incarner dans l'action et dépasser le stade du discours. Il faut, selon moi, démythifier tout ça, faire preuve de réalisme et prendre en considération les éléments valables de toutes ces «théories».

R.D.: Est-ce qu'il n'y aurait pas lieu qu'une certaine formation soit donnée aux membres pour les intéresser au rôle de dirigeant?

M.B.: Idéalement, on pourrait penser à une formation à la coopération, à l'épargne et au crédit ou encore à l'économie sociale qui serait destinée aux membres et qui constituerait une sorte de préalable pour poser sa candidature à un poste de dirigeant de caisse. En se donnant cette formation, le membre démontrerait ainsi clairement son engagement envers la caisse. Il ne s'agirait pas de filtrer les candidats mais plutôt d'assurer une certaine qualité de formation des dirigeants. Cette première formation s'inscrirait dans un itinéraire d'apprentissage de la coopération qui pourrait servir à préparer la relève, à établir une banque de candidats dirigeants potentiels qui auraient démontré préalablement un intérêt plus marqué pour Desjardins et la coopération. Cela pourrait aussi stimuler la participation à l'assemblée générale. Mais il y a un risque à implanter pareil système: cela peut démotiver certains membres peu enclins à consacrer autant d'énergie pour occuper un poste de dirigeant.

R.D.: Faut-il faire un effort particulier pour susciter la participation des membres aux conseils?

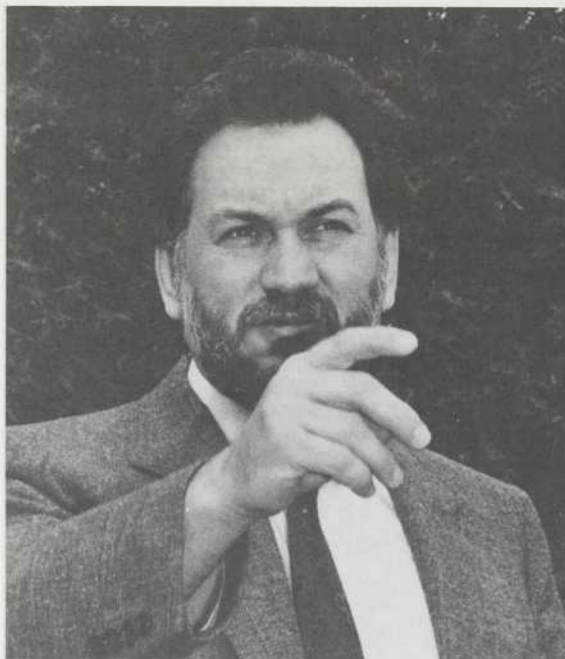


Photo: Clément Allard

«La formation est fondamentale pour améliorer la qualité des actions prises par les dirigeants, pour les rassurer, les outiller.»

M.B.: Oui, parce que la nature même des caisses, c'est-à-dire une institution financière, rebute peut-être un peu les gens. Peu de gens sont intéressés à s'occuper de finances et d'affaires, d'autant plus que c'est de plus en plus complexe. Comme je le dis souvent en badinant, les gens qui ont des épargnes sont sans doute plus intéressés aux affaires de la caisse que ceux qui ont peu d'argent. Il y a une certaine logique de l'action derrière tout cela et il n'est pas étonnant que bien des membres n'aient pas réfléchi ou ne soient pas conscients de la nature coopérative de la caisse. Il serait utopique de croire que tout le monde va se rassembler et participer aux activités d'une caisse. Mais, tôt ou tard, il faudra réfléchir aux façons de mobiliser les membres qui ne sont pas de grands épargnants ou de grands emprunteurs.

R.D.: Peut-on penser à des moyens d'intéresser les membres à la gestion de la caisse?

M.B.: Je prétends que les dirigeants des caisses doivent participer à certaines activités, à des événements spéciaux. Entourés de membres des caisses, les dirigeants constitueraient le noyau dur de cette participation de la caisse à un événement. Cette relation ne peut se faire efficacement qu'à travers des activités concrètes, non des discours.

R.D.: Ce genre d'activités constituerait un moyen pour recruter de futurs dirigeants?

M.B.: Les dirigeants ont une certaine responsabilité dans l'intéressement des membres aux affaires de la caisse. Il faut aller au devant des membres en utilisant des moyens qui vont plus loin que l'assemblée générale. Des activités ponctuelles, de nature non financière, pourraient attirer davantage le membre intéressé qui n'ose pas se lever en assemblée pour poser sa candidature. On pourrait penser, par exemple, à une levée de fonds pour un hôpital, une soirée pour souligner le travail des bâtisseurs de la caisse, un projet de garderie ou encore une activité concernant l'environnement. Il me semble qu'on devrait davantage chercher à intéresser des membres de caisses qui ont mis sur pied ou qui sont dirigeants d'autres coopératives, PME et organismes sans but lucratif.

R.D.: L'engagement social, qui est en quelque sorte la marque de commerce de Desjardins, pourrait inciter les gens à s'intéresser davantage aux activités de la caisse.

M.B.: Il y a effectivement une distinction à faire entre la caisse comme institution financière et la caisse comme agent de développement sur le plan, disons, plus social. Je pense que le volet financier mobilise certaines personnes, tandis que le volet social peut en attirer d'autres. Les activités sont alors plus universelles, moins spécialisées et elles effraient moins les gens. Quand on regarde la taille des caisses et la complexité des activités, il n'est pas étonnant de constater que les membres ne se précipitent pas pour occuper des postes de dirigeants. On va de moins en moins s'improviser dirigeant de caisse au cours des prochaines années.

LA GARDE MONTANTE

.....
PAR JEAN SAVARD

Yves Tourangeau

président

Caisse populaire Sainte-Claire (Montréal)

Étudiant en droit à l'Université Laval au tout début des années 80, Yves Tourangeau occupait à l'époque une fonction stratégique dans l'organisation péquiste de la Vieille Capitale. De retour à Montréal avec sa licence en poche, il entre au cabinet qui l'avait reçu comme stagiaire et concentre toute son énergie au travail. Plus question de militer: les places d'avocat sont rares. Yves Tourangeau doit donc mettre les bouchées doubles s'il veut assurer ses arrières.

Trois ans à peine après son retour à Montréal, il ne peut plus résister à l'appel du militantisme et cède à la tentation. C'est du côté des coopératives qu'il choisit de reprendre du service. Et c'est au conseil d'administration de la Caisse populaire Sainte-Claire de Montréal qu'échouera finalement notre jeune loup. C'était à l'automne 1986, Yves Tourangeau n'avait que 26 ans... et il était membre de la caisse depuis plus de 20 ans.

Deux ans plus tard, le président du conseil, qui est en poste depuis une douzaine d'années, choisit de ne pas solliciter de nouveau mandat. La candidature du jeune avocat s'impose rapidement auprès de ses huit collègues. Cadet des administrateurs, Yves Tourangeau se voit propulsé à la présidence du conseil d'administration alors qu'il n'en est qu'à son tout premier mandat.

Tout va d'ailleurs très vite dans la vie de cet homme de loi. Entré dans

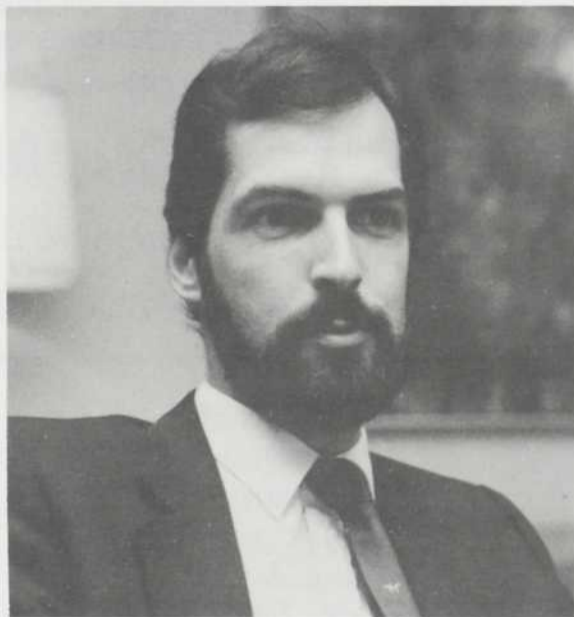


Photo: Luc Charbonneau

«La coopération est un modèle d'organisation qui permet d'intéresser et de faire participer les membres et, par conséquent, de les rendre plus responsables.»

un très respectable bureau d'avocats sitôt terminés les examens du Barreau, il gagne rapidement la confiance et l'estime de ses supérieurs. Si bien que, l'an dernier, il devient l'un des 40 associés du cabinet. Cabinet qui, depuis l'arrivée de sa nouvelle recrue, s'est hissé à coups de fusions au rang des plus importants bureaux d'avocats de la province.

L'engagement social: un besoin vital

C'est pour combler son besoin d'engagement social qu'Yves Tourangeau est devenu administrateur à la Caisse populaire Sainte-Claire, dans l'Est de Montréal. À ses yeux «la coopération est un modèle d'organisation qui permet d'intéresser et de faire participer les membres et, par conséquent, de

les rendre plus responsables». Il est convaincu que la caisse peut mener une action très efficace au sein de la communauté. À ce propos, il est utile de préciser que la caisse où il a choisi de siéger possède une longue tradition d'engagement communautaire.

En créant au milieu des années 70 un poste d'agent de communication, la Caisse populaire Sainte-Claire est en effet l'une des toutes premières à consacrer un poste à temps plein aux relations avec la communauté. Avec un actif de 81 millions de dollars et un personnel de 50 employés, elle accorde aujourd'hui une importance encore accrue aux communications. Une direction à part entière leur est même réservée dans l'organigramme de la coopérative. Et, tout comme les titulaires des autres directions de l'établissement, la directrice des communications participe aux grandes décisions de la caisse.

«Une part non négligeable de notre engagement social se traduit par le prêt de ressources humaines, explique le président de la caisse. En fait, le mandat de la directrice des communications stipule qu'elle doit consacrer environ la moitié de son temps à donner un soutien à l'organisation et à la gestion des groupes communautaires.»

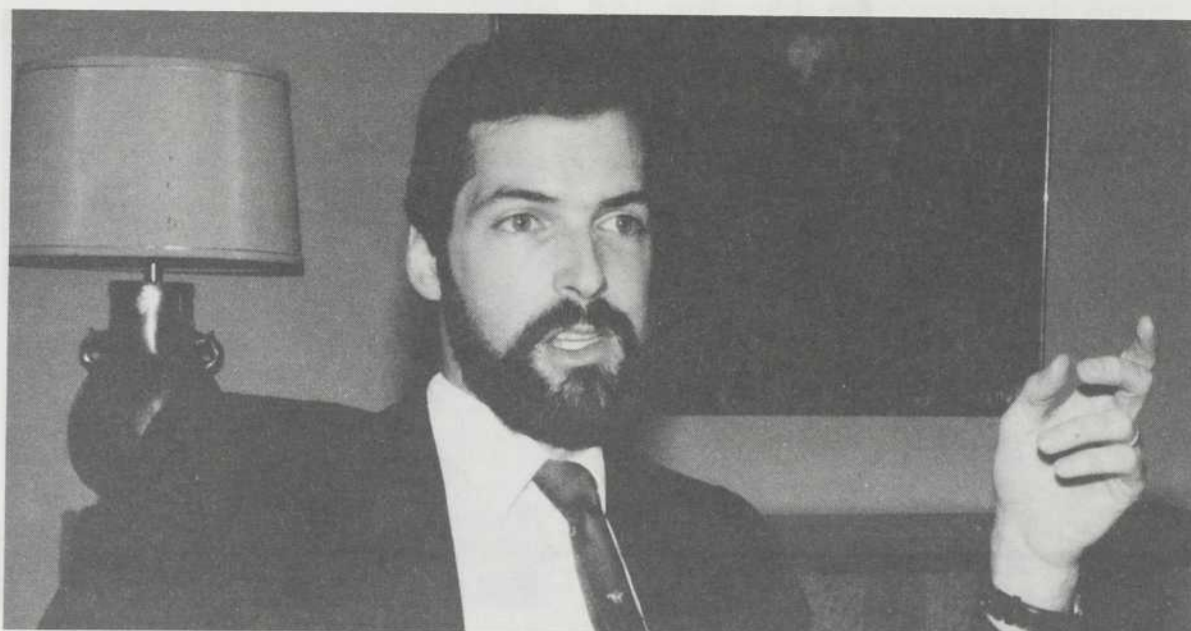
Le conseil exerce un pouvoir réel

Yves Tourangeau est persuadé qu'en définissant les grandes orientations de la caisse le conseil d'administration jouit d'un pouvoir réel, et qu'il peut vraiment influencer les résultats de l'organisation coopérative. Il cite pour exemple l'important coup de barre qu'on a donné l'année dernière en vue de redresser la rentabilité de la caisse. «Sainte-Claire a toujours affiché des trop-perçus importants, si bien qu'elle ristournait presque cha-

que année, précise son président. Mais ses rendements légendaires ont commencé à présenter des signes d'essoufflement. Le conseil – qui est composé de 5 hommes et 4 femmes dont la moyenne d'âge est de 43 ans – a alors commandé au directeur général diverses études statistiques. A l'analyse de celles-ci, on a décidé notamment de réduire les heures d'ouverture de 44 à 35,5 heures par semaine.» L'ensemble des mesures adoptées a permis de rétablir la situation rapidement, assure M. Tourangeau. «Par exemple, l'étude a révélé qu'après 15 heures c'était principalement les membres des autres caisses qui fréquentaient nos guichets», explique-t-il.

À l'heure de l'automatisation des services de convenance, de la garantie réseau et de l'interdépendance des composantes, le sentiment d'appartenance des membres ne se rattache-t-il pas davantage à l'ensemble du Mouvement des caisses Desjardins plutôt qu'à la caisse populaire locale? «Le conseil d'administration relève des membres de la caisse qui l'ont élu. Ce sont les membres qui sont propriétaires de l'établissement, c'est à eux que l'on doit rendre des comptes et non aux membres des caisses du voisinage», conclut le jeune homme de loi.

Père d'un bébé de quelques mois, Yves Tourangeau fonde beaucoup d'espoir dans l'avenir économique du Québec. Il se dit convaincu que le Mouvement des caisses Desjardins a joué un rôle fondamental dans le processus qui a permis à la population québécoise d'accroître son estime d'elle-même et d'avoir confiance en ses moyens.



Yves Tourangeau est persuadé qu'en définissant les grandes orientations de la caisse le conseil d'administration jouit d'un pouvoir réel, et qu'il peut vraiment influencer les résultats de l'organisation coopérative.

Zaida Roseberry

conseillère de surveillance

Caisse populaire Saint-Thomas-d'Aquin

Élue en novembre dernier au conseil de surveillance de la Caisse populaire Saint-Thomas-d'Aquin, en banlieue de Saint-Hyacinthe, Zaida Roseberry piaffe d'impatience: depuis sa nomination, elle n'a assisté qu'à une seule réunion. «Une rencontre d'à peine une heure où l'on m'a informée du rôle du conseil de sur-



«Le Québec est un pays riche qui pourrait l'être encore davantage.»

veillance, sans plus, alors que j'étais prête, dès ce soir-là, à m'attaquer de front à tous les dossiers», confie-t-elle d'entrée de jeu. Énergique, Zaida Roseberry affirme s'être jointe à la caisse surtout pour raffermir l'action communautaire de la coopérative d'épargne et de crédit locale.

L'habitude de la coopération, Zaida Roseberry l'a développée au Pérou, son pays d'origine. Là-bas, souligne-t-elle, les coopératives sont très actives dans l'organisation économique. Quant à son propre engagement communautaire, il s'inspire directement de l'esprit d'entraide qui anime la tradition chrétienne.

Établie au Québec depuis près de 18 ans, Mme Roseberry a toujours été très active socialement. Membre de l'Association féminine d'éducation et d'action sociale (AFEAS), elle a même été déléguée provinciale de l'organisme. Bénévole auprès de l'Ambulance Saint-Jean, elle a également présidé le comité de parents de l'école secondaire que fréquentait sa fille unique et fait de l'animation pastorale en milieu scolaire. Enfin, la petite famille au complet est membre des Variétés canadiennes depuis

Son engagement
communautaire s'inspire
directement de l'esprit
d'entraide qui anime la
tradition chrétienne.

deux ans, un chœur d'une cinquantaine de choristes qui fait salle comble tant à Saint-Hyacinthe qu'à Montréal.

C'est au cours d'une réunion de l'AFEAS qu'on lui propose de devenir dirigeante de la caisse populaire. Dans cette région semi-urbaine, le réseau d'entraide est en effet tissé très serré. La présidente de la Caisse Saint-Thomas-d'Aquin, une consœur de l'AFEAS soucieuse d'accroître la représentativité des femmes au sein de l'équipe dirigeante, voyait en Zaida Roseberry une candidate idéale. Mme Roseberry accepte de poser sa candidature et remporte facilement la victoire, les autres candidats ayant préféré se retirer de la course. Dans cette petite collectivité, dont la population assez homogène compte à peine 3000 habitants, pas moins de 100 personnes assistent régulièrement aux assemblées générales de la caisse qui dispose d'un actif de près de 20 millions de dollars.

Aujourd'hui le Pérou... c'est le Québec

Zaida Roseberry, née au Pérou d'une mère brésilienne et d'un père espagnol, ne parlait pas un mot de français à son arrivée au Québec en 1972. Son apprentissage de la langue, elle le fait bien sûr en suivant des cours mais également en côtoyant des Québécois engagés, tout comme elle, auprès de divers organismes communautaires. En fait, c'est par l'action sociale que Mme Roseberry est parvenue à s'intégrer à son pays d'accueil. «Je suis contre les ghettos. Ils rendent encore plus difficile, sinon impossible, l'intégration des immigrants. Au fond, les ghettos sont ni plus ni moins qu'un morceau de terre transplanté ailleurs», confie-t-elle.

Le Québec, Zaida Roseberry l'a d'abord découvert à travers les yeux de son mari. Québécois d'origine,



Photo: Luc Charbonneau

Olier Roseberry enseignait la philosophie à l'Université de Lima quand il s'est épris de Zaida, une étudiante inscrite à ses cours qui poursuivait des études d'infirmière. Ils se marient au Pérou et s'y achètent une maison qu'ils mettent bientôt en location pour venir séjourner quelque temps au Québec. Ils devaient y rester 2 ans et ils y sont toujours près de 20 ans plus tard. Et, bien qu'elle retourne au Pérou presque tous les ans, Zaida Roseberry à 41 ans se considère au-

jourd'hui Québécoise à part entière.

À chacun de ses retours d'Amérique du Sud, elle fait la même constatation: «Le Québec est un pays riche qui pourrait l'être encore davantage. La population québécoise est l'une des plus choyées de la terre et elle ne le sait même pas.» Avec son mari et sa fille, elle s'est donnée pour autre mission d'aider un certain nombre de jeunes Québécois à découvrir de leurs yeux les conditions de vie souvent précaires des populations plus démunies. «Nous projections de visiter un des pays du tiers monde avec un groupe de 10 élèves, mais nous n'avons pu obtenir les visas d'entrée. On s'est plutôt rendus au Portugal, qui est tout de même un pays de l'Europe de l'Ouest. Eh bien, les élèves ont été extrêmement surpris par les conditions de vie modestes de la population portugaise», conclut-elle.

Zaida Roseberry, qui s'est donné pour objectif d'accroître l'engagement communautaire de la caisse, parviendra-t-elle avec la même efficacité à convaincre ses collègues dirigeants de l'importance de l'action sociale?

Claire Picotte

présidente

Caisse populaire Notre-Dame-de-Bonsecours

Avant son entrée au conseil d'administration de la Caisse populaire Notre-Dame-de-Bonsecours, Claire Picotte avoue, un peu gênée, qu'elle ne savait pas vraiment faire la distinction entre une caisse et une banque. Elle est pourtant membre de sa caisse depuis toujours – c'est-à-dire depuis l'école primaire – mais, comme on ne trouve aucune succursale bancaire dans son petit village de Bonsecours, on comprend aisément qu'elle ait pu confondre les genres.

«On n'a pas toujours l'information ou la compétence requise pour faire des choix éclairés.»



Photo: Luc Charbonneau

Perché au sommet d'un vallon, à une trentaine de kilomètres à l'ouest de Sherbrooke, Bonsecours compte moins de 600 habitants. Claire Picotte y est née, en est partie un jour et y est revenue. Aujourd'hui, elle vit en retrait du village avec son mari et ses deux enfants.

Technicienne en administration, Claire Picotte dénicher un emploi à Revenu Québec sitôt ses études collégiales terminées. Quinze ans plus tard, elle est toujours vérificatrice au service de l'impôt. Mais entre-temps, en 1987 plus précisément, elle accepte de devenir administratrice de la caisse à l'invitation d'un membre du conseil. «La proposition est arrivée au bon moment. J'avais 32 ans et je projetais justement de m'engager dans autre chose que le travail et la famille», confie-t-elle.

Des notions de plus en plus complexes

Avant son élection, Claire Picotte s'intéressait peu aux réalisations et aux activités de la caisse. Elle n'avait même jamais assisté à l'assemblée générale de sa coopérative. Élu présidente tout juste un an après être entrée au conseil, elle fait ses classes très rapidement. Si bien qu'aujourd'hui c'est avec précision et enthousiasme qu'elle décrit, par exemple, l'évolution de la base d'endettement de la caisse, qui détient un actif de six millions de dollars. «On a craint un moment que l'exécution de travaux de rénovation affecte les trop-perçus de l'exercice en cours, mais il n'en a rien été, précise Claire Picotte. L'actif de la caisse a cependant connu une croissance rapide au cours des dernières années. Notre ratio d'endettement en a bien sûr subi les contrecoups, accusant un léger recul. Néanmoins, notre base d'endettement se chiffre maintenant à 5,17, et on est convaincus de pouvoir atteindre



Photo: Luc Charbonneau

«Les jeunes s'intéressent de moins en moins à la coopération. Soit qu'ils en ignorent la portée réelle, soit qu'ils ne croient pas avoir vraiment droit au chapitre.»

l'objectif de 5,50 d'ici 1992, conclut la présidente.

Particulièrement à l'aise avec des notions qui en rebutteraient bien d'autres, Claire Picotte admet néanmoins qu'il lui est parfois nécessaire de s'appuyer sur le jugement du directeur de la caisse ou des conseillers de la fédération pour prendre une décision. «On n'a pas toujours l'information ou la compétence requise pour faire des choix éclairés», laisse-t-elle tomber. Pour combler ces lacunes, Mme Picotte lance un appel au Mouvement des caisses Desjardins afin qu'il fournisse aux dirigeants bénévoles l'information et la formation nécessaires au plein exercice de leurs fonctions.

Bien qu'ils soient les propriétaires usagers de leur caisse, les membres estiment qu'ils n'ont plus grand chose à décider, observe Claire Picotte. «Les jeunes s'intéressent de moins en moins à la coopération. Soit qu'ils en ignorent la portée réelle, soit qu'ils ne croient pas avoir vraiment droit au chapitre», déplore la présidente de la Caisse populaire Notre-Dame-de-Bonsecours. D'une grande efficacité, la présente campagne de publicité institutionnelle du Mouvement est toutefois parvenue à rappeler aux Québécois la nature coopérative des caisses Desjardins, reconnaît

Mme Picotte. «Les caisses se sont acquises une imposante clientèle, notamment grâce à leur très grande présence sur le territoire québécois. Mais il faudra qu'elles fassent davantage dans l'avenir pour conserver leur place.»

Limiter l'exode des jeunes

Claire Picotte se préoccupe manifestement de tout ce qui touche l'avenir, à commencer par celui de son propre village. Désignée zone verte presque de bout en bout, Bonsecours voit sa population vieillir rapidement. Pour garder les jeunes sur place, les autorités municipales devraient encourager la construction de nouvelles habitations. Mais, pour ce faire, un certain nombre de terres agricoles doivent être dézonées, et aucun responsable n'a encore bougé. Alors les jeunes partent. Si la présidente de la caisse hésite à prendre le leadership de ce dossier, elle reconnaît qu'il s'agirait là d'un mandat tout à fait conforme à la mission de la coopérative d'épargne et de crédit locale. Il y a fort à parier qu'elle n'hésitera plus très longtemps!

FORMATION: SUIVEZ LE GUIDE!

.....
PAR GILLES DROUIN

Depuis le début des années 1980, une équipe d'une dizaine de personnes de la Fédération des caisses du Centre du Québec s'emploie à créer des outils pour aider les dirigeants de cette fédération à mieux naviguer dans l'univers complexe de la finance.

Le dirigeant des années 1950, 1960 et 1970 possédait un bon jugement, une bonne capacité de réflexion et était capable de bien évaluer une situation. Le gros bon sens, quoi! Certes, ces qualités sont encore très importantes, car au coeur des responsabilités du dirigeant se trouve toujours l'écoute des besoins du membre et de la communauté. Mais il en faut plus maintenant. À l'heure du décloisonnement, les services financiers prolifèrent.

Les caisses ne sont plus une fin en soi mais plutôt la porte d'entrée d'un réseau complet d'institutions. Leur rayon d'action dépasse le quartier ou la paroisse. Le revers de la diversité s'appelle complexité.

«L'époque des assemblées de cuisine est bel et bien terminée», constate Robert Richard, président de la Caisse populaire Saint-Philippe à Trois-Rivières. Engagé dans le Mouvement Desjardins depuis plus de 20 ans, ce dirigeant se rappelle ses premières expériences: «En une réunion, on nous apprenait les rudiments du fonctionnement de la caisse. Après dix ans de travail et de formation sur le tas, tu avais appris suffisamment de choses pour être à l'aise dans tes décisions.» Malgré la simplicité relative des opérations financières du moment (essentiellement du crédit et de l'épargne), l'hermétisme de la finance appelait déjà une certaine formation pour le dirigeant bénévole.

Pour la présidente de la Caisse populaire de Nicolet, France Manseau, le monde de la finance et de la

coopération ne se laisse pas apprivoiser facilement: «En arrivant à la caisse, on plonge dans un nouveau monde et on ne sait pas trop comment on va pouvoir nager là-dedans, raconte-t-elle. Il faut se familiariser avec beaucoup de choses: le Mouvement des caisses Desjardins, notre caisse, la terminologie financière. Sans formation, l'habileté et les connaissances nécessaires à une prise de décision vraiment éclairée seraient très longues à acquérir.»

Pour sa part, Léo-Paul Laforme, administrateur à la Caisse populaire de Sainte-Flore, près de Grand-Mère, estime que sans la formation qu'il a reçue, alors qu'il siégeait à la commission de crédit de sa caisse, il n'aurait pu prendre des décisions vraiment éclairées. «Grâce à cette formation, j'ai acquis une compréhension et une conception du crédit qui m'ont donné plus d'assurance.»

Une longueur d'avance

Ces trois dirigeants Desjardins ont une chose en commun: leur caisse est membre de la Fédération des caisses populaires du Centre du Québec. Depuis le début des années 1980, cette fédération conserve une longueur d'avance en matière de formation et de support aux dirigeants. «Il nous est apparu essentiel, raconte M. Fernand

Paillé, de consacrer du temps et de l'argent pour aider nos dirigeants.»

Fernand Paillé est directeur du service de la formation des dirigeants à la Fédération du Centre du Québec. Contrairement à ce qui s'est passé ailleurs dans le Mouvement Desjardins, où la formation des dirigeants a été



Photo: Gilles Fortier

«Nous avons la conviction que plus nous nous engagerons auprès des dirigeants, plus les résultats seront intéressants.»

«Nous voulons que les dirigeants comprennent qu'ils sont une ressource essentielle chez Desjardins.»

intégrée à la formation des ressources humaines, la Fédération du Centre du Québec a toujours maintenu une entité consacrée entièrement à la formation des dirigeants. «Bien sûr c'est plus coûteux, s'empresse de souligner Fernand Paillé; il faut tout bâtir depuis les débuts. Mais nous avons la conviction que plus nous nous engagerons auprès des dirigeants, plus les résultats seront intéressants.» Il reconnaît d'emblée qu'il s'agit d'un investissement égoïste. «Nous tirons déjà le plus grand profit du savoir-faire des dirigeants bénévoles; avec une formation accrue, les bénéficiaires ne peuvent être que plus grands.» Selon lui, il est important de créer un environnement propice pour aider les dirigeants à réaliser leur mandat.

Une approche «spéciale»

Le programme de formation mis sur pied à la Fédération du Centre du Québec est résolument axé sur l'action. Ici, il n'y a pas eu de tournée de consultation pour identifier les problèmes et les besoins des dirigeants. «Notre approche est un peu spéciale, reconnaît Fernand Paillé, nous avons d'abord déterminé les tâches les plus importantes que les dirigeants doivent accomplir pour ensuite établir des priorités de formation.» L'action domine également la formation proprement dite: les cours traditionnels y sont rares. «Nous essayons d'abord, explique M. Paillé, de donner au dirigeant des outils efficaces, de faire en sorte qu'à la fin d'une rencontre il puisse appliquer directement ce qu'il vient d'apprendre.»

Cette philosophie repose sur une réalité incontournable: règle générale, les dirigeants sont des gens actifs, déjà engagés dans d'autres organisations communautaires; bénévoles, ils n'ont pas un temps infini à consacrer au travail de gestion des caisses. «Nous devons respecter le fait

que les dirigeants donnent leurs loisirs à Desjardins», souligne Fernand Paillé. La formation est pratique et l'information doit être transmise le plus rapidement et le plus précisément possible. «Les dirigeants viennent chercher des trucs, précise Fernand Paillé, ils ne cherchent pas seulement de la théorie, mais une théorie appliquée à leur réalité.»

L'essentiel et l'actuel

Une des principales préoccupations de l'équipe de formation de la Fédération du Centre du Québec est d'amener les dirigeants à l'essentiel de leur tâche. Par exemple, le conseil d'administration a comme premier mandat d'établir les grandes orientations de la caisse. Le dirigeant, qui est limité dans le temps, doit d'abord se préoccuper de cette question. Par la suite, il peut s'intéresser au contrôle et à d'autres responsabilités. «Il faut aussi que les gens apprennent à travailler en équipe, ajoute le responsable de la formation à Trois-Rivières. Ils doivent partager les tâches de façon à ce que le travail soit bien accompli.»

La formation donnée à la Fédération du Centre du Québec est

aussi «branchée» sur les thèmes et les défis d'actualité propres à Desjardins. «Lorsqu'on s'adresse aux dirigeants et que l'on veut qu'ils soient en mesure de prendre des décisions, il faut les alimenter sur les thèmes d'actualité», explique Fernand Paillé. Par exemple, au début des années 1980, tous les gens de Desjardins parlaient de crédit. C'est pourquoi les premiers programmes de formation mis sur pied portaient sur le crédit. La planification des activités de la caisse a aussi connu son «heure de gloire». La gestion de la croissance et la qualité des services auront leur tour. Avec la nouvelle loi, rentabilité et déontologie seront à l'ordre du jour de la formation pour les prochaines années. Chaque défi lancé au Mouvement des caisses Desjardins devient ainsi prétexte à la création d'outils de gestion qui facilitent la tâche des dirigeants et qui leur permettent de jouer pleinement leur rôle.

«J'ai l'impression, avance Robert Richard, que la formation incite les dirigeants à s'affirmer plus dans la caisse, à prendre leur place. Lorsqu'on entre dans une caisse comme bénévole, on a tendance à attendre que les gens en place, comme les directeurs, nous recommandent des décisions. Mais, avec la formation, le dirigeant améliore son aptitude à décider par lui-même au lieu de se laisser diriger.» Robert Richard est d'ailleurs fort étonné de constater qu'il y a relativement peu de formation donnée dans les autres fédérations. «Comment peuvent-ils faire?» Léo-Paul Laforme ajoute: «Avec une

«Nous devons respecter le fait que les dirigeants donnent leurs loisirs à Desjardins.»



Photo: Gilles Fortier

bonne formation, tu deviens un dirigeant à part entière. Tu sens que tu es capable de prendre une décision éclairée avec laquelle tu seras à l'aise.»

Des guides pratiques

Quelques exemples illustreront les résultats de ce processus de formation. Dans la plupart des cas, la loi des caisses définit les responsabilités de chaque dirigeant de façon vague et globale. «Ces définitions sont insuffisamment précises pour le dirigeant, remarque Fernand Paillé. Le lendemain matin, il ne sait pas nécessairement ce qu'il faut faire pour remplir son mandat.» Pour mettre de la chair autour de l'os législatif, un guide sur le partage des responsabilités dans la caisse populaire a donc été conçu. On y retrouve, pour chaque instance et pour chaque responsabilité, une définition légale accompagnée d'une série d'activités qui permettront aux dirigeants d'assumer leurs responsabilités. Par exemple, les dirigeants de la commission de crédit doivent adopter les pratiques de crédit. Le guide suggère donc des activités comme prendre connaissance des recommandations de pratiques formulées par le directeur, la fédération et les conseils, s'assurer que les pratiques sont conformes aux orientations et aux besoins de la caisse et des membres, adopter les pratiques et s'assurer que l'information est transmise aux autres instances. Dans d'autres cas, les activités proposées sont encore plus précises.



Photo: Gilles Fortier

France Manseau, présidente de la Caisse populaire de Nicolet: «À l'occasion de la formation, certains de nos nouveaux dirigeants ont découvert la vraie nature de la coopération et en sont ressortis emballés.»

L'équipe de formation de Trois-Rivières a aussi mis sur pied un processus de planification. Pour planifier, un dirigeant doit examiner ses bilans social et financier, évaluer les capacités de la caisse et les tendances du marché, analyser les informations qui proviennent d'un peu partout, pour ensuite prendre des décisions sur les orientations de la caisse. Lors de la formation, les dirigeants reçoivent un document qui souligne les principaux éléments à considérer avant de prendre une décision. Ils apprennent d'abord à établir un diagnostic à partir des informations disponibles. Pour chaque élément, le guide indique quels documents consulter, quelles questions se poser, quels moyens utiliser, comment évaluer les résultats, quelles orientations sont possibles. L'activité de formation permet aux dirigeants d'avoir une bonne idée de ce qu'ils feront au cours des deux ou trois prochaines années. «Nous essayons, explique M. Paillé, de les rendre autonomes dans leur travail, en leur fournissant des guides et des outils et en espérant qu'après un an ou deux ils seront capables de fonctionner seuls.»

Robert Richard: «J'ai l'impression que la formation incite les dirigeants à s'affirmer plus dans la caisse, à prendre leur place.»

Pour aider le dirigeant à évaluer les résultats financiers, l'équipe de Trois-Rivières a conçu un outil qui s'inspire un peu du tableau de bord d'une automobile. Il n'est pas nécessaire d'être mécanicien pour constater qu'il y a un pépin lorsque le voyant rouge de l'indicateur de température du moteur s'allume. Les dirigeants du Centre du Québec ont donc leur tableau de bord pour suivre l'évolution financière de la caisse. Des ratios idéaux remplacent les cadrans. Dans ce tableau, les informations sont présentées à l'inverse des principes comptables. On commence par les trop-perçus et non par les revenus. Viennent ensuite les éléments qui influencent cette donnée. Cela permet aux dirigeants qui manquent de temps d'aller à l'essentiel. Si quelque chose cloche, ils peuvent à ce moment aller plus en profondeur en questionnant le directeur. Cette approche permet aux dirigeants de ne pas perdre de temps avec des détails comme le coût du transport du numéraire.

La délégation de pouvoir au directeur est aussi un élément essentiel du travail de dirigeant. «Nous nous sommes rendu compte, raconte Fernand Paillé, qu'il y avait souvent des ententes verbales prises par des personnes à l'extérieur des conseils.

«Nous tirons déjà le plus grand profit du savoir-faire des dirigeants bénévoles; avec une formation accrue, les bénéficiaires ne peuvent être que plus grands.»



Photo: Gilles Fortier

Nous avons alors suggéré aux dirigeants d'établir des politiques claires et transparentes.» Un guide des politiques administratives a été conçu pour les aider à préciser par écrit les responsabilités à déléguer. En fait, il s'agit plus d'une information que d'une formation par laquelle les gens apprennent qu'une politique administrative contient des éléments importants et d'autres accessoires, qu'elle doit être autant que possible courte et que l'écriture assure la continuité de dirigeants à dirigeants. Fernand Paillé précise que «ce genre d'outils est généralement apprécié autant par les directeurs que les dirigeants, même si au début c'est parfois contraignant.»

Au-delà de ses aspects techniques, la formation est aussi un puissant stimulant pour les dirigeants. «À l'occasion de la formation, raconte France Manseau, certains de nos nouveaux dirigeants ont découvert la vraie nature de la coopération et en sont ressortis

emballés.» Pour elle, la formation et la circulation constante de l'information constitue aussi une marque de respect de Desjardins envers ses dirigeants. Elle cite en exemple les efforts d'information faits par le Mouvement dans le cas de la vente

d'assurances dans les caisses. «Nous n'étions pas dépourvus lorsqu'il fallait répondre aux attaques des courtiers.»

Jusqu'ici, les efforts consentis par la Fédération du Centre du Québec ont certes permis de former des dirigeants efficaces, mais ils ont aussi contribué à stimuler le sentiment d'appartenance des dirigeants au Mouvement des caisses Desjardins. «Nous voulons que les dirigeants comprennent qu'ils sont une ressource essentielle chez Desjardins», conclut Fernand Paillé.

«Dès que le client, la qualité, le service deviennent centraux, la ressource humaine prend le pas sur toutes les autres.»

(Michel Crozier)



Photo: Gilles Fortier

Léo-Paul Laforme, administrateur de la Caisse populaire de Sainte-Flore: «Avec une bonne formation, tu deviens un dirigeant à part entière. Tu sens que tu es capable de prendre une décision éclairée avec laquelle tu seras à l'aise.»

POUR MIEUX CONNAÎTRE LES DIRIGEANTS

Si la Fédération des caisses populaires du Centre du Québec possède une longueur d'avance en ce qui concerne la formation et l'aide aux dirigeants, elle n'est cependant pas la seule instance du Mouvement à se préoccuper de cette question. Avec des moyens moindres, la plupart des fédérations assurent une formation de base à leurs dirigeants et leur fournissent certains outils pour faciliter leur travail. Toutefois, en raison des exigences du contexte actuel, la nécessité d'accentuer les efforts dans ce secteur se fait sentir. Ainsi, la vice-présidence aux Ressources humaines et Opérations de la Confédération, de concert avec les fédérations, a enclenché un processus qui vise à mieux connaître les dirigeants et les moyens dont ils disposent. Un des volets de cette opération consiste à évaluer et mettre à jour les programmes de formation et d'aide destinés aux dirigeants. Éventuellement, les fédérations seraient dotées des moyens nécessaires pour stimuler et encourager l'engagement des dirigeants dans leur caisse. Ainsi, les 18 000 dirigeants bénévoles, qui constituent l'essence même de la plus grande richesse de Desjardins, seraient équipés de façon à pouvoir jouer leur rôle avec plus d'efficacité et d'efficience dans le cadre de leurs nouvelles responsabilités.

LE MOUVEMENT DESJARDINS ET SA VOCATION ÉDUCATIVE

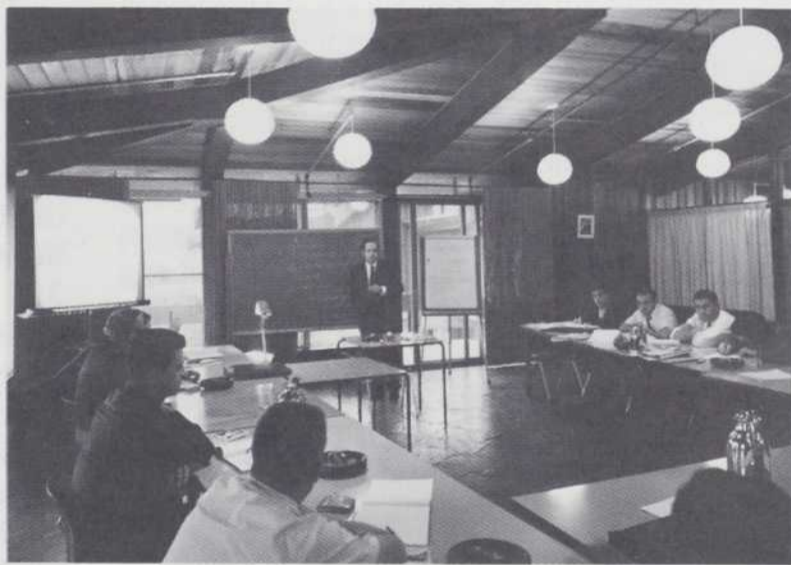
.....
PAR GUY BÉLANGER

Depuis le début du siècle, les caisses Desjardins se sont inspirées de plusieurs principes et valeurs pour guider leur action coopérative. Elles ont insisté, entre autres choses, sur l'éducation sociale et économique de leurs membres. En 1907, Alphonse Desjardins soulignait la valeur éducative de la caisse populaire dans ces termes: «Je puis donc affirmer en toute vérité que les coopératives sont de véritables écoles primaires où l'on enseigne la science économique d'une manière touchante, puisqu'elle se traduit par des résultats pratiques et avantageux.»

L'école de l'épargne

À la recherche d'une solution aux problèmes sociaux de son époque, Alphonse Desjardins trouve dans la coopération «une école, un enseignement de solidarité». L'un de ses principaux avantages réside précisément dans sa puissance éducative auprès des classes laborieuses. En effet, la pratique quotidienne de la coopération permet aux usagers d'acquérir des connaissances économiques. Elle favorise ainsi le développement du *self-help* (l'aide-toi toi-même).

Pour Alphonse Desjardins, la coopérative d'épargne et de crédit est «le point de départ essentiel, la base même du mouvement coopératif». Grâce à ses résultats bénéfiques pour les hommes, les femmes et les enfants,



En 1963, le Mouvement Desjardins fonde l'Institut coopératif Desjardins qui privilégie une approche innovatrice de l'éducation des adultes.

la caisse populaire est une véritable école qui enseigne la pratique de l'épargne. Ce réservoir paroissial de capitaux est d'ailleurs contrôlé, surveillé et administré par les membres eux-mêmes.

En somme, la tâche éducative de la caisse populaire découle logiquement de sa nature coopérative. Elle repose sur des valeurs comme l'autonomie, la démocratie, l'entraide, la prévoyance et la solidarité.

En pratique, Alphonse Desjardins met la main à la pâte. Ainsi, il accorde une attention particulière à l'enseignement de l'épargne aux enfants: «S'ils sont bien formés dès leur bas âge, ils seront les plus fermes soutiens (...) de la Caisse populaire». Dès 1901, Desjardins organise l'épargne du sou dans une école de Lévis. Grâce à une loi adoptée en 1909, les caisses scolaires se répandront progressivement à travers le Québec.

Dans son oeuvre éducative, Alphonse Desjardins peut s'appuyer sur un important réseau de relations sociales, au sein duquel on trouve plusieurs membres du clergé. En 1910, son ami l'abbé Philibert Grondin complète la rédaction du *Catéchisme des caisses populaires*, un manuel d'éducation et de propagande qui sera utilisé jusqu'à la fin des années 60. La valeur éducative des caisses attire également l'attention des organismes voués à l'action sociale catholique, comme l'École sociale populaire.

Un projet éducatif prend forme

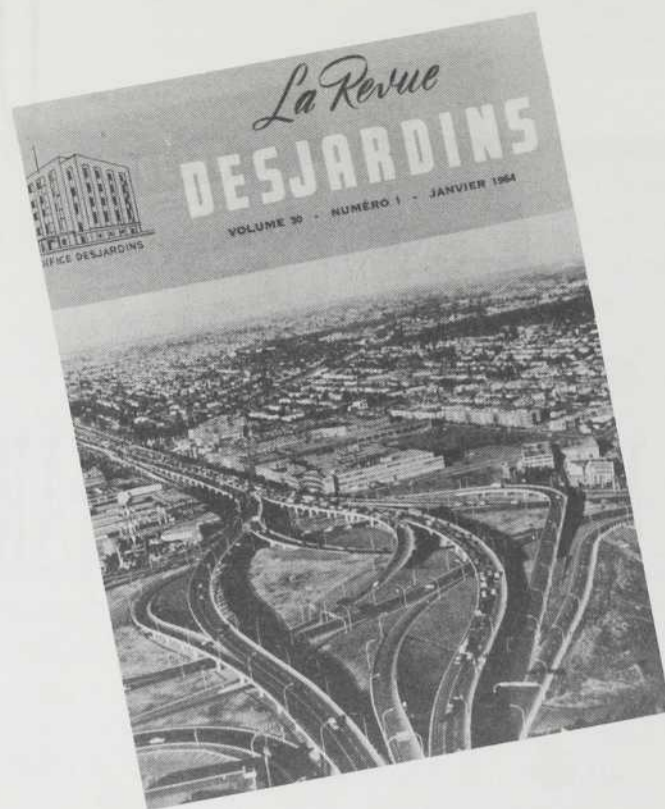
À la suite du décès d'Alphonse Desjardins (1920), ses plus proches collaborateurs relèvent le flambeau dans leurs régions respectives. Dans les années 1920, le jeune mouvement des caisses populaires se heurte à d'importantes difficultés. Outre les carences de l'inspection et les problèmes de solvabilité, les caisses seront durement affectées par la crise économique des années 1930.

Au cours de cette période difficile, les caisses populaires s'inspirent uniquement des méthodes de leur fondateur pour remplir leur tâche éducative. Les unions régionales confient cette responsabilité à des inspecteurs-propagandistes qui supervisent, en quelque sorte, la fondation et l'organisation des caisses. Dans ce but, ils utilisent divers moyens: contacts individuels, cercles d'études, diffusion des caisses scolaires. Préoccupé par sa survie, le mouvement des caisses populaires concentre ses efforts sur la propagande coopérative et l'éducation des membres-usagers.

Fondée en 1932, la Fédération de Québec des unions régionales (l'actuelle Confédération) acquiert la responsabilité de l'inspection des caisses populaires, mais les unions régionales conservent leurs propres propagandistes. Il n'en demeure pas

En 1935, soucieuse de son leadership en matière d'éducation, la Fédération de Québec des unions régionales (l'actuelle Confédération) lance la revue *La Caisse populaire Desjardins* qui deviendra six ans plus tard *La Revue Desjardins*.

moins que la fédération provinciale entend assumer un leadership en matière d'éducation. En plus de renforcer les méthodes d'éducation coopérative, elle recourt à de nouveaux moyens comme les journées d'étude ou les concours d'épargne. Elle prend aussi plusieurs initiatives à caractère éducatif: création de la revue *La Caisse populaire Desjardins* (1935) qui deviendra six ans plus tard *La Revue Desjardins*, publication du *Calendrier du coopérateur* (1942) et réalisation d'un film, *La coopération d'épargne et de crédit* (1945).



La diversification des moyens d'éducation

En plus de la fondation de la fédération provinciale, la seconde guerre mondiale va, elle aussi, relancer l'expansion des caisses populaires. De 1935 à 1945, le mouvement croît à un rythme vertigineux: le nombre de caisses passe de 202 à 812, le nombre de sociétaires de 43 000 à 335 000 et l'actif de 10 à 109 millions de dollars. Les caisses populaires ne sont plus uniquement des créatrices d'épargne, elles deviennent progressivement les gestionnaires de cette épargne accumulée au fil des années. À partir de 1944, les caisses commencent à se doter d'institutions offrant des services complémentaires à l'épargne et au crédit.

Très tôt, Alphonse Desjardins accorde une attention particulière à l'enseignement de l'épargne aux enfants. À partir de 1909, les caisses scolaires se répandront progressivement à travers le Québec.

Dans ce contexte, la vocation éducative du Mouvement des caisses Desjardins se modifie considérablement, surtout en se diversifiant davantage. Compte tenu de leur croissance, les caisses populaires sont appelées à jouer un rôle social et économique de plus en plus complexe. En plus de l'éducation des membres-usagers, le Mouvement Desjardins devra accorder une attention croissante à la formation des administrateurs et des directeurs des caisses afin d'assurer une administration et une gestion efficaces. C'est pourquoi le Mouvement ressent le besoin de structurer davantage son projet éducatif.

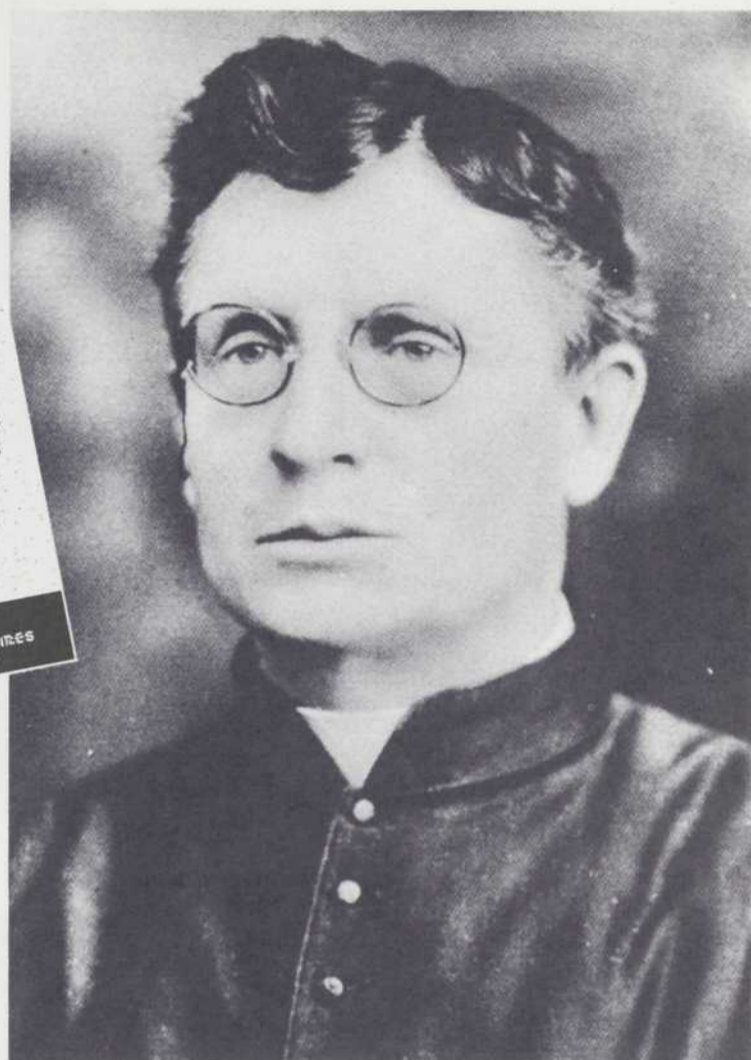
À partir des années 1950, l'éducation est régulièrement à l'ordre du jour des congrès provinciaux des caisses populaires. Lors du congrès de 1957, par exemple, les délégués des caisses demandent l'instauration de programmes visant à parfaire la formation des dirigeants, ainsi que l'éducation coopérative et sociale des membres. Cette orientation est confirmée par le congrès de 1961, dont les délibérations portent sur l'éducation sociale et économique des membres des caisses.

Dans la foulée de ces congrès, on assiste à la création de plusieurs services d'éducation au sein des diverses composantes du Mouvement Desjardins. Les initiatives se multiplient. De 1958 à 1968, l'Assurance-vie Desjardins et les caisses populaires commanditent des programmes éducatifs à la radio et à la télévision de Radio-Canada. Au début des années 1960, le Mouvement des caisses Desjardins subventionne également l'étude Tremblay-Fortin, une grande enquête sociologique sur les comportements économiques de la famille salariée au Québec. Enfin, le Mouvement fonde, en 1963, l'Institut coopératif Desjardins, un complexe résidentiel qui privilégie une approche innovatrice de l'éducation des adultes. D'aucuns se souviennent de ces «cycles des gérants» dont le rayonnement fut provincial.

Mais la multiplication des programmes d'éducation et de propagande dans le Mouvement des caisses Desjardins provoque rapide-



En 1910, l'abbé Philibert Grondin complète la rédaction du *Catéchisme des caisses populaires*, un manuel d'éducation et de propagande qui sera utilisé jusqu'à la fin des années 1960.



ment des tiraillements, voire des conflits d'autorités. Adoptée en décembre 1971, la loi 80 permet la restructuration de la fédération provinciale, dans le but de renforcer l'unité du Mouvement, ainsi que la coordination de l'ensemble de ses activités. En ce qui concerne l'éducation, l'accent est mis sur la formation des dirigeants et du personnel, sous la supervision des unions régionales. Pour sa part, la fédération provinciale joue un rôle de coordination générale. La situation change toutefois au tournant des années 1980, alors que la Confédération recommence à jouer un rôle actif en matière d'éducation. En témoignent notamment le retour des sessions provinciales de formation.

À la lumière de cet aperçu historique, nous pouvons constater que l'éducation occupe une place de choix parmi les facteurs qui ont marqué la création et le développement du Mouvement des caisses Desjardins. Cette vocation éducative est toujours demeurée présente, à divers niveaux, dans l'esprit des coopérateurs de Desjardins.

Note: Cet article a été rédigé à partir d'un dossier intitulé: *La Vocation éducative du Mouvement Desjardins: orientation et principales réalisations, 1901 - 1985*. Je remercie l'historienne Michèle Gélinas pour sa précieuse collaboration.

DES AMIS DIFFÉRENTS

.....
PAR YVON DANEAU

Au cours du printemps 1974, l'Agence suédoise de développement international décide de procéder à une évaluation du travail fait par le Bureau régional de l'Alliance coopérative internationale (ACI), situé à New Delhi, en Inde. Ce bureau reçoit l'assistance financière de la Suède depuis quelques années et contribue à la formation des coopérateurs du Sud-Est asiatique.

La mission d'évaluation est constituée du professeur Swardstrom de l'Université de Stockholm qui en assume la direction, de M. Choi de la Corée du Sud, de M. Faustino des Philippines et de moi-même du Canada. Mme Steener des États-Unis agit comme secrétaire de rédaction.

Une rencontre préparatoire des membres de la mission a lieu à Stockholm en juillet et l'on fixe le moment de son exécution à la fin d'octobre et au début de novembre. Cette période coïncide avec une réunion du conseil d'administration du Bureau régional qui doit avoir lieu à Colombo, au Sri Lanka, à la fin d'octobre. La mission en profitera pour interviewer les personnalités présentes sur place, évitant ainsi l'obligation de visiter tous les nombreux pays de la région. Malgré les interviews prévues à Colombo, le programme comprend la visite des organisations coopératives du Sri Lanka, de la Malaisie, des Philippines et de l'Inde.

Le 29 octobre, je quitte Montréal pour le Sri Lanka. Après une escale à Paris, l'avion me dépose à Colombo où des collègues sri lankais m'accueillent. Il est 18 h à Colombo; la température est douce et l'atmosphère rem-



M. Yvon Daneau

plie de parfums d'une fin d'après-midi. La fatigue accumulée par ce long voyage et le décalage horaire se dissipent au fur et à mesure que nous nous dirigeons vers l'hôtel.

Dès mon arrivée, on m'apprend que le professeur Swardstrom ne pourra rejoindre la mission avant trois semaines. Il est retenu en Suède pour cause de maladie et l'on me demande d'accepter la direction de la mission. Tant bien que mal, j'invoque le fait que l'anglais – qui sera la langue de travail lors de ce périple – ne m'est pas suffisamment familier pour que je puisse diriger les délibérations et procéder aux entrevues. M. Choi me dit qu'au monde des aveugles un borgne est roi; il estime rencontrer plus de difficultés que moi à travailler

dans cette langue. M. Faustino plaide dans le même sens que M. Choi. J'accepte donc au pied levé ce rôle pour lequel je me sens peu préparé.

Dans la matinée du lendemain, nous tenons une séance de travail pour préparer nos schémas d'entrevue et pour prendre connaissance des nombreux voyages que nécessite notre travail tant à l'intérieur des pays que d'un pays à l'autre.

Nous étions tous inconnus les uns des autres avant cette première réunion. Venant d'horizons très différents, appartenant à des cultures très variées, nous allions vivre intensément ensemble durant un mois, partager les mêmes hôtels, manger dans les mêmes restaurants et voyager dans les mêmes avions. Une certaine appréhension m'habitait. Comment allions-nous vivre ce défi?

Certes, je pourrais m'attarder longuement à décrire les nombreux souvenirs qui me viennent à l'esprit.



Les membres de la mission d'évaluation à New Delhi en 1974: M. Choi, de la Corée du Sud, M. Faustino, des Philippines, M. Swardstrom, de la Suède, Mme Steener, de l'ACI, et M. Daneau.

Au fur et à mesure que la mission progressait, nous éprouvions manifestement du plaisir à échanger sur de nombreux sujets.

Je préfère en privilégier quelques-uns qui prennent pour moi une signification particulièrement humaine.

Le premier concerne précisément la diversité culturelle que j'évoquais précédemment. Je mesurais tout ce qui pouvait nous séparer, Choi et moi. Il était de culture orientale et avait établi ses croyances et ses valeurs par référence au bouddhisme. J'étais occidental et j'avais été élevé dans le catholicisme. Beaucoup de choses auraient pu nous séparer. Par contre, d'autres éléments de la vie nous rapprochaient: nous avions le même âge, étions mariés et avions des enfants. Nous partagions, tous les deux, des intérêts communs de travail.

Au fur et à mesure que la mission progressait, nous éprouvions manifestement du plaisir à échanger sur de nombreux sujets. Après le souper, pour nous délasser de notre journée de travail et récupérer de nos exté-

nuants voyages, nous marchions longuement en face de l'hôtel et discussions de tout: de Dieu, de la religion, de la famille, des enfants, du travail, etc. Animés du désir de se comprendre et intellectuellement curieux de mieux se connaître, nous étalions sans pudeur nos valeurs respectives. Nous sommes devenus amis et cet homme m'a beaucoup appris. Il m'a sensibilisé, sinon initié, aux valeurs orientales et m'a ouvert à des perspectives sur l'Orient qui m'étaient jusqu'alors inconnues.

Plus tard, lors d'un voyage en Corée, j'ai cherché à le revoir. Avait-il trop le goût de la liberté pour se soumettre à un régime politique oppressif? Malgré mes démarches, il m'a été impossible de le retrouver. Avait-il été remercié de ses services? Avait-il quitté son pays? Était-il décédé? Toutes ces questions sont restées sans réponse, mais je garde de lui un souvenir ému et reconnaissant...

Un second souvenir refait également surface. La mission avait voyagé en train très tôt le matin de Poona à Bombay et volé de Bombay à Indore. Nous travaillions durant la matinée à Indore et, l'après-midi, nous nous rendions dans un village pour visiter une petite coopérative de producteurs laitiers. En arrivant au village, j'eus la surprise de constater que la réunion avait lieu sur le parvis d'une église bouddhiste! Les fermiers nous ont accueillis simplement et, tout en abordant notre discussion, j'ai constaté soudain qu'un prêtre bouddhiste nous servait discrètement le thé. Intrigué, je me suis informé s'il jouait un rôle dans la coopérative. «Non et oui, ont répondu les fermiers; il n'est pas fermier, mais il est celui qui, dès les débuts, a encouragé nos efforts et nous soutient encore dans les moments difficiles.»

À mille lieues de distance et avec un siècle de différence, les mêmes gestes qui s'étaient produits au Québec se répétaient en Inde. Comment ne pas conserver également un souvenir impérissable de ce moment et de ces nouveaux amis?

LE FRANÇAIS DANS NOS CAISSES

.....
PAR ANTONIN DUPONT

Au sein du Mouvement Desjardins, les caisses populaires et les caisses d'économie occupent une place prépondérante. Elles sont formées de millions de membres et peuvent compter sur le zèle de milliers d'employés rémunérés et de dirigeants bénévoles. Chaque caisse est dirigée par un conseil

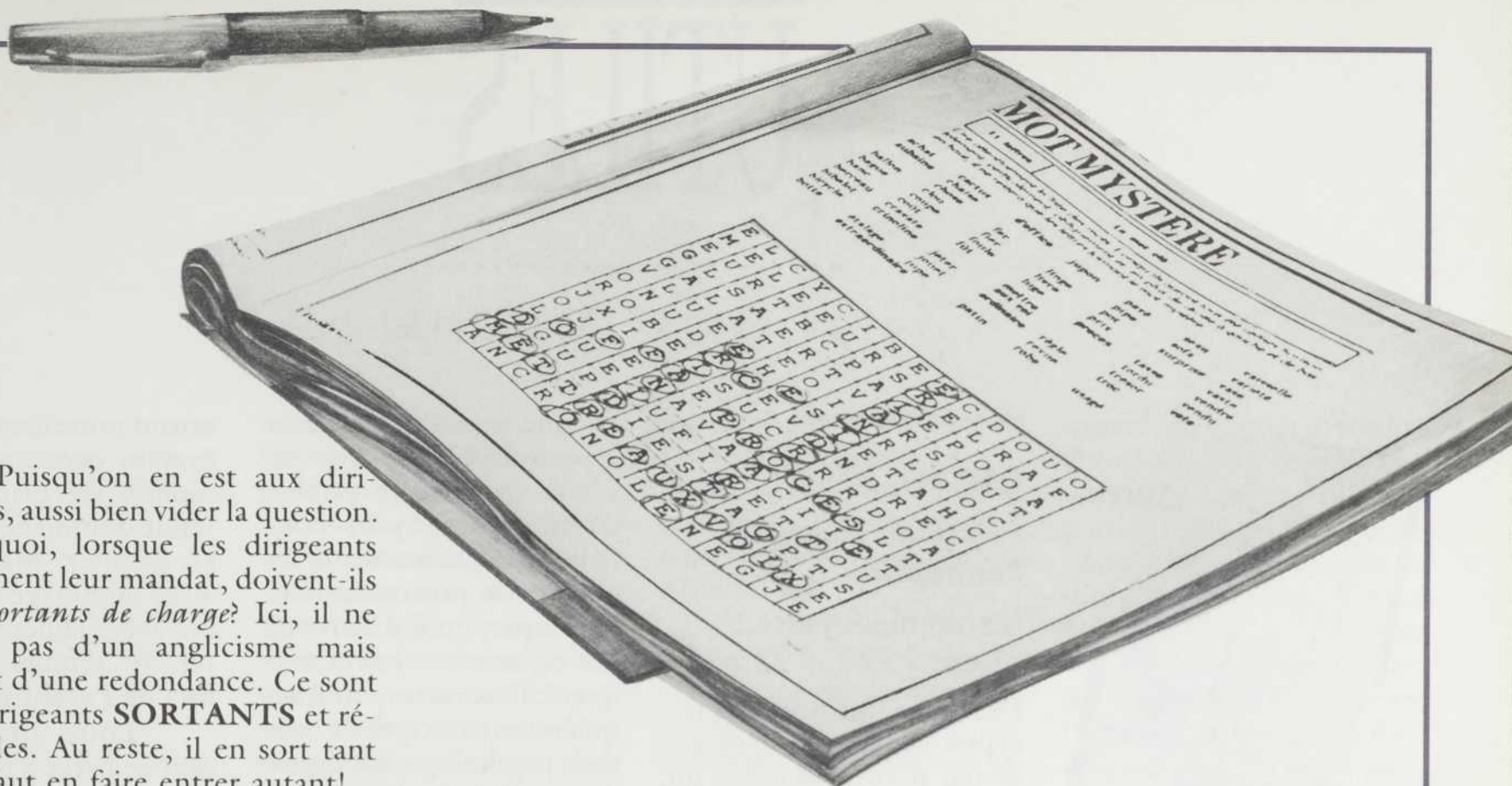
d'administration en vertu de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit. L'avis de convocation qui est expédié à chacun des administrateurs comprend l'**ORDRE DU JOUR** et non *l'agenda*, c'est-à-dire la liste des questions qui seront à l'étude et que l'on désigne de façon juste par **ARTICLES** ou **POINTS** et non par *items*.

Avant même d'entreprendre les délibérations, il faut déjà s'arrêter à l'emploi du mot juste. Car, dès à présent, il est utile d'apporter des précisions. On peut évidemment désigner les administrateurs par le terme dirigeants, mais on ne peut en faire des *officiers*. Si l'on veut s'en tenir plus particulièrement au président, au vice-président et au secrétaire, on doit parler du **BUREAU DE DIRECTION** ou du **BUREAU**. En dépit du fait que le Mouvement des caisses Desjardins compte sur une armée de gens bénévoles, les caisses et leurs conseils d'administration n'ont rien de militaire!

Puisque l'on s'intéresse à la composition du conseil d'administration, le moment est sans doute opportun de discuter de la fonction du dirigeant quant à sa durée. Sauf au moment de la fondation de la caisse, l'administrateur est élu pour une période de trois ans. Une fois ce temps écoulé, on peut dire qu'il a rempli son **MANDAT**. En ce sens, le mot *terme* est à rejeter. Il faut mettre un terme à cette habitude et espérer qu'à long terme le mot juste prévaudra.

Lorsque les administrateurs se réunissent, ils forment une assemblée. Il n'y a rien là d'extraordinaire, sauf si elle a été convoquée pour traiter d'une question particulière et qu'elle s'ajoute aux autres réunions déjà prévues par règlement. Même si le texte intitulé *Document général: La Loi sur les caisses d'épargne et de crédit* signale que l'appellation est une nouveauté, n'en croyez rien! Cette acception de l'épithète **EXTRAORDINAIRE** est au dictionnaire depuis fort longtemps et elle était connue bien avant la nouvelle loi. Est-il besoin de préciser que, si l'assemblée n'est pas **EXTRAORDINAIRE**, elle est tout simplement **ORDINAIRE**. Et c'est tout à fait régulier!





Puisqu'on en est aux dirigeants, aussi bien vider la question. Pourquoi, lorsque les dirigeants terminent leur mandat, doivent-ils être *sortants de charge*? Ici, il ne s'agit pas d'un anglicisme mais plutôt d'une redondance. Ce sont des dirigeants **SORTANTS** et ré-éligibles. Au reste, il en sort tant et il faut en faire entrer autant!

Au moment des délibérations, chaque proposition doit être présentée et appuyée. Si l'on peut dire **PROPOSEUR**, dans le premier cas, il est incorrect d'accepter *secondeur*, dans le second cas. C'est le terme **COPROPOSEUR** qu'il faut adopter pour désigner celui qui appuie la motion, laissant le mot *proposant* au vocabulaire de l'assurance ou au domaine religieux. Le terme *secondeur*, en ce sens, doit être, comme le froc, jeté aux orties!

Pour examiner un problème particulier ou pour obtenir le plus de renseignements possibles avant de prendre une décision, le conseil d'administration forme parfois des comités. Quand on accepte de participer, on est membre d'un comité, on fait partie d'un comité, mais on n'est pas *sur* un comité. Pour ce qui est du président, il est membre **DE DROIT** de tous les comités mais non membre *ex officio*. Et, pour être nommé **D'OFFICE**, il faut d'abord être élu!

Si la majorité des administrateurs décident qu'une question doit être soumise à l'étude d'un comité, ils ne doivent pas la *référer* mais la **RENVOYER** au comité. Ce faisant, ils n'ont pas abdiqué leur pouvoir décisionnel;

ils ont simplement voulu obtenir un complément d'information sans reporter sur le comité la responsabilité de la décision à prendre.

On ne peut dire que le conseil d'administration respecte la *procédure*; il obéit plutôt aux **RÈGLES** des assemblées délibérantes. Si le mot est peu utilisé, c'est sans doute qu'il est d'un emploi délicat, sinon réservé. Quoiqu'il en soit, il faut régler la question une fois pour toutes!

Comme dans toute assemblée délibérante, le conseil d'administration d'une caisse peut être appelé à adopter ou à repousser une motion dûment proposée et appuyée. En ce cas, il faut savoir que l'expression *prendre le vote* est à proscrire. S'il veut respecter le bon usage, le président d'assemblée

doit **PASSER AU VOTE, PROCÉDER AU SCRUTIN** ou **METTRE AUX VOIX**. On peut constater qu'il a l'embarras du choix quant à l'expression juste; en ce qui a trait à la décision, il doit s'en remettre aux dirigeants.

Les délibérations de toute assemblée doivent faire l'objet d'un compte rendu. Le document qui en résulte, à cause de son caractère officiel, prend le nom de **PROCÈS-VERBAL**. Même si des gens de loi peuvent faire partie du conseil d'administration, l'expression *les minutes* est étrangère au vocabulaire des assemblées délibérantes. D'autant plus que le procès-verbal n'est pas approuvé dans la minute; le plus souvent, il est lu et adopté à la séance suivante. Il est vrai que, après avoir discuté pendant des heures, il n'en reste souvent que quelques minutes de lecture!

N.B. L'emploi du générique masculin ne préjuge en rien de la composition du personnel et des conseils d'administration.

—
 Avant même d'entreprendre
 les délibérations, il faut déjà
 s'arrêter à l'emploi
 du mot juste.
 —

.....
 PAR BENJAMIN FORTIN *



CARDIN, JOSÉE
L'Accueil, miroir de l'entreprise

Montréal, Agence d'Arc, 1990, 123 p.

Destiné avant tout aux réceptionnistes, ce livre est conçu pour leur offrir un guide du protocole d'accueil et du protocole téléphonique. Toutefois, il peut s'avérer très utile à quiconque traite avec le public puisqu'on y retrouve quelques notions pratiques de psychologie et de communication ainsi que quelques «recettes» de savoir-faire en matière de relations humaines.

En fait, le présent ouvrage constitue une synthèse sous forme de tableaux synoptiques des différents éléments de savoir, de savoir-être et de savoir-faire liés aux techniques de l'accueil dans le monde des affaires. Chaque tableau est suivi d'explications, les unes très courtes, les autres beaucoup plus longues. On y trouve également 13 grilles d'auto-évaluation du locuteur en situation de communication et 9 séries d'exercices. Les sept annexes qui suivent offrent au lecteur quelques informations complémentaires.

Le tout répond à sept objectifs de base: que le préposé à l'accueil connaisse l'importance du client pour l'entreprise; qu'il saisisse l'importance de son rôle comme premier contact avec les visiteurs et

comme trait d'union entre le personnel de l'entreprise, d'une part, et le public, d'autre part; qu'il connaisse le protocole d'accueil et le protocole téléphonique; qu'il développe ses capacités à communiquer efficacement; qu'il acquière les principes de base de la psychologie appliquée aux relations humaines; qu'il développe une attitude positive envers le visiteur; qu'il soigne l'usage de la langue.

BÉRUBÉ, GÉRARD
La Bourse, Investir avec succès

Montréal, Publications Transcontinental, 1990, 417 p. (Bibliothèque Finance)

Ce livre s'articule autour d'un retour souhaité et souhaitable à l'abc du placement. Plus qu'une observation du passé, il se propose de tirer les grandes leçons des erreurs de parcours des dernières années pour que nous, petits investisseurs, puissions aborder le monde boursier d'aujourd'hui et de demain avec plus d'assurance et de compréhension. Les prochaines années – libre-échange, marché commun de l'Europe 1993, globalisation de l'économie, libéralisation des économies des pays du bloc de l'Est –

seront porteuses d'innombrables occasions dans le monde du placement. Il serait dommage de ne pas en profiter. Mais il serait aussi dommage de s'y lancer aveuglément, de répéter les erreurs commises lors de l'avant-krach.

Tout investisseur doit se livrer à un exercice d'introspection, c'est-à-dire apprendre à connaître sa personnalité d'investisseur. Vient ensuite l'indispensable connaissance des différents instruments financiers et véhicules de placement et la détermination des objectifs de placement. Pour passer d'épargnant à investisseur, il faut déterminer son taux d'épargne, établir son bilan, choisir ou combiner l'épargne et l'emprunt au niveau des divers véhicules de placement. Il est important d'établir une planification financière adaptée à son âge et à chacune des étapes de sa vie.

L'auteur présente ensuite les rouages du marché boursier. Il démontre comment les cycles économiques influencent son évolution et comment réagir face aux différentes vagues en privilégiant différentes catégories de titres. Les grandes données à suivre de près, comme les indicateurs économiques et la politique monétaire, sont également discutées.

L'analyse fondamentale et l'analyse technique

* M. Fortin est documentaliste au service de la Documentation de référence à la Confédération.

aident l'investisseur à déterminer le bon moment pour investir sur un titre.

L'approche gestion de portefeuille consiste à diversifier ses investissements en commençant par fixer le taux de rendement que l'on souhaite. Celui-ci sera évidemment directement relié au risque que l'on peut supporter et il déterminera les véhicules de placements utilisés.

Dans toute décision de placement ou d'investissement, le seul rendement qui compte est le rendement après impôts. Dans ce contexte, l'auteur étudie les divers abris fiscaux et le traitement fiscal de différents revenus de placements.

Ce livre contient certes des petits trucs pratiques et des méthodes éprouvées, mais pas de formules magiques ni de recettes miracles. Il vise tout simplement à permettre d'affronter la bourse mieux préparé, mieux armé et plus autonome.

BLANCHET, JEAN

Gestion du bénévolat

Ottawa, Agence d'Arc, 1990, 95 p.

Le bénévolat est un engagement volontaire à contribuer gratuitement à l'amélioration des conditions de vie des personnes, des groupes et des communautés.

Ce livre se veut un plaidoyer en faveur de

l'usage juste et efficace de l'action volontaire et s'adresse autant aux administrateurs qui ont ou auront à travailler avec des bénévoles.

La première partie donne au lecteur un aperçu général du secteur bénévole, tout d'abord en décrivant les personnes et les activités qu'on y retrouve, puis en précisant que les structures organisationnelles des organismes bénévoles diffèrent selon certains facteurs internes et selon l'environnement dans lequel ils sont situés. Cette présentation permet d'introduire facilement le regroupement des organismes bénévoles selon leur niveau d'autonomie et de distinguer le bénévolat «populaire» du bénévolat des secteurs privé et public.

La deuxième partie traite abondamment du choix et de l'implantation de structures bénévoles au sein ou en périphérie d'une entreprise privée ou d'un service public. Mais il faut auparavant qu'une attention particulière ait été apportée aux ressources nécessaires et au bilan de l'utilisation du bénévolat, afin de décider si l'on doit faire appel ou non à des bénévoles pour offrir certains services.

Enfin, la dernière partie du livre est orientée davantage vers l'action. Les activités de gestion sont détaillées et s'imbriquent selon le cycle «managérial» régulier, alors que l'image de marque et la «mise en marché» des services et des

organismes bénévoles sont abordées dans le dernier chapitre. Cette troisième partie a été rédigée dans une perspective de gestion d'un programme d'action volontaire ou de création d'un organisme bénévole; le lecteur saura apprécier l'aspect pratique des moyens qui lui sont présentés et pourra éventuellement les adapter à son action actuelle ou future.

L'auteur termine en soulignant que l'implantation d'un service bénévole au sein d'une entreprise ne connaîtra le succès qu'aux conditions suivantes: qu'il y ait différenciation des services de l'entreprise par rapport à ceux qui sont offerts par des bénévoles et qu'il y ait véritablement complémentarité entre les tâches.

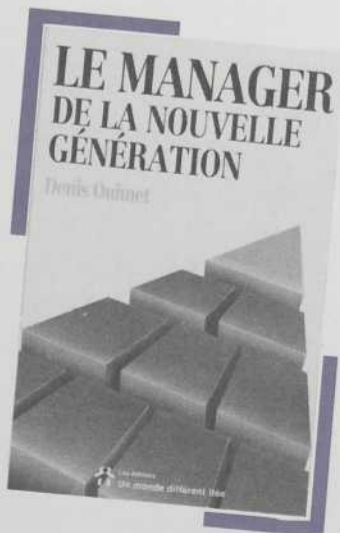
OUIMET, DENIS

Le Manager de la nouvelle génération

Saint-Hubert (Québec), Les éditions Un monde différent, 1990, 153 p.

Le manager dont Denis Ouimet nous parle dans ce volume est le portrait de celui ou celle qui émerge de la période de turbulence des dix dernières années et qui doit composer avec une nouvelle génération de collaborateurs et de travailleurs bien distincts de leurs prédécesseurs.

Ces derniers utilisent des technologies hautement sophistiquées; ils accordent au travail des



valeurs bien différentes de celles de leurs aînés, désirent apporter une contribution significative à ce rôle pour lequel ils consacrent près de la moitié de leur vie consciente et cherchent à «être fiers» de ce qu'ils font et aussi de ce qu'ils sont.

Ainsi, toute personne désireuse de devenir manager de la nouvelle génération devra développer des habiletés et une perception de la réalité qui mettent en évidence les dimensions suivantes: une vision intégrée de la gestion, la primauté de la mobilisation des humains, la nécessité de la responsabilisation de chacun, une habileté dans l'assistance lors de difficultés, un doigté lors de l'introduction des changements, une habileté dans le développement des compétences, une préoccupation constante d'amélioration de la qualité de vie.

En fait, le nouveau manager ne pourra s'épanouir personnellement et professionnellement et, par voie de conséquence, garantir la survie de l'organisation ou de l'entreprise dans laquelle il s'investit que dans la mesure où:

1. il se percevra comme un intégrateur, quelqu'un capable d'identifier chaque constituante de son organisation comme ayant sa finalité propre et distincte des autres, mais importante pour la survie de l'organisation. Le manager de la nouvelle génération sera en

mesure de mettre en place des mécanismes pour permettre à chacune des constituantes de préserver son individualité, tout en contribuant à la réalisation de la mission de l'ensemble;

2. il sera capable de mobiliser les énergies de ses partenaires et d'assurer leur développement continu;
3. il acceptera que ses succès de manager reposent sur la performance de ses collaborateurs et sur leur désir de faire plus et mieux;
4. il sera en mesure d'apporter support et assistance à ceux et celles qui en ressentent le besoin;
5. il servira de catalyseur auprès de ses collaborateurs pour les aider à intégrer les changements accélérés auxquels ils sont confrontés et à s'y adapter;
6. il sera instrumental dans la mise en place de mécanismes et de façons d'être permettant à ses collaborateurs de devenir compétents, autonomes et satisfaits d'eux-mêmes dans ce qu'ils sont et dans ce qu'ils font;
7. il développera dans son entourage une qualité de vie propice à l'émergence de la nouvelle génération.

Ce volume est le fruit de plus de dix ans de travail et de réflexion auprès de milliers de managers du secteur privé et du secteur public, de la grande et aussi

de la moyenne et de la petite entreprise, au sommet de la hiérarchie et aussi à la base: ceux qui sont sur la ligne de front.

Le lecteur trouvera à la fin du volume une série d'instruments d'autodiagnostic lui permettant d'estimer son style de management en fonction des valeurs, des attitudes et des comportements du «manager de la nouvelle génération».

de la
som-
t aussi
nt sur

vera à
e série
odiag-
t d'es-
e ma-
on des
et des
mana-
énétra-

BIBLIOTHEQUE NATIONALE QUEBEC
BUREAU DEPOT LEGAL
1700, RUE SAINT-DENIS
MONTREAL (QUEBEC)

8 30 00026 0000

NO 03

2

H2X 3K6

Canada Post / Postes Canada
Postage paid / Port payé
Bulk third class / En nombre troisième classe
QUÉBEC 1981

Port de retour garanti par:

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

100, avenue des Commandeurs
Lévis-Lauzon, Québec
G6V 7N5

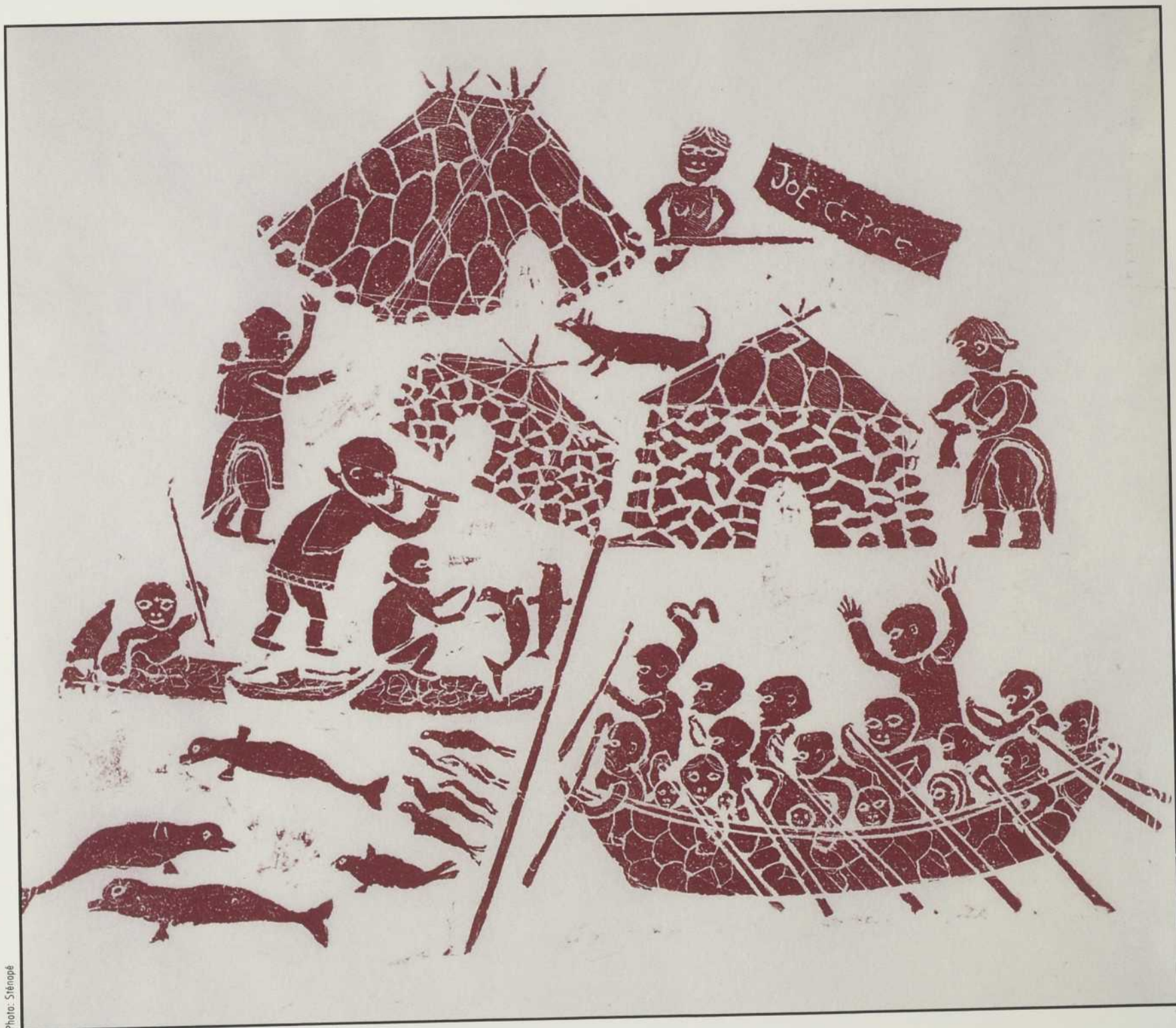


Photo: Sténopé

Gravure sur pierre, encre rouge, 1965
Retour des rescapés de la banquise à la dérive
JOE TALIRUNILI (CA 1900 -1976),
Povungnituk, Nouveau-Québec. Collection Desjardins

Cette estampe, tirée d'un fait vécu, relate le retour en umiaq, embarcation familiale, de rescapés au campement saisonnier. Sur le rivage, autour de constructions en pierres et en peaux, des personnages vaquent à leurs activités quotidiennes.

Par son legs artistique abondant et narratif, JOE

TALIRUNILI est reconnu pour son habileté manuelle malgré un handicap le privant de l'usage de l'un de ses bras. Il a été avec talent un chroniqueur attentif de la vie traditionnelle nordique.

Céline Saucier