

PER

R-243

BNQ

La Revue Desjardins

Volume 70, numéro 1, janvier-février 2004

DOSSIER ENTREPRISE

Dérouler le tapis vert

**Un second mandat
pour Alban D'Amours**

**La VPR
Québec-Est
en Formule 1**

**Faire un succès
de son assemblée
générale**

Poste-publications n° 40062412



Desjardins

Conjuguer avoirs et êtres

Évaluation du potentiel
Transition de carrière
Coaching de gestion
Appui à la sélection
Préparation de la relève

Pour aller loin... et dans la bonne direction!




André Filion & Associés inc.

PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE ET GESTION DE CARRIÈRE

MONTRÉAL (514) 844-9160
QUÉBEC (418) 651-4229
OTTAWA (613) 230-7023
TROIS-RIVIÈRES (819) 374-7373
SAGUENAY (418) 696-3625

www.filion.ca

 Verity Filion Inc.
Société canadienne de gestion de carrière

LEE HECHT HARRISON
Global Partners

Notre firme est fière d'agir comme partenaire de la Fédération des caisses Desjardins du Québec et d'apporter ainsi sa contribution à son succès et à celui de ses caisses affiliées.



La Revue

En guise d'ouverture

Les designers sont à l'œuvre!

La création de la « ligne » d'affaires Entreprises, sous la responsabilité de Marc Laplante, premier vice-président Marché des entreprises, représente un effort remarquable de Desjardins pour mieux outiller le réseau des centres financiers aux entreprises des caisses. Une offensive tous azimuts ! Le président et chef de la direction du Mouvement, Alban D'Amours, a déclaré à la presse que Desjardins allait dérouler le tapis vert aux entreprises: les designers sont à l'œuvre!

- Réélu sans opposition à la présidence du Mouvement, Alban D'Amours nous livre les raisons qui l'ont incité à solliciter un second mandat à la tête du Mouvement et les enjeux des quatre prochaines années. Une primeur.
- La vice-présidence régionale Québec-Est comptait une cinquantaine de caisses en 1997; elle en compte aujourd'hui 18, mais l'actif moyen de chacune atteint 500 M\$. Liliane Laverdière, nommée vice-présidente régionale en 2001, raconte son parcours à la tête de ce dynamique réseau de caisses, un réseau complètement transformé, prêt à répondre aux défis de 2004 et à réaliser la vision de la caisse de 2005.
- Dynamiser son assemblée annuelle : deux caisses, celle de Lévis et celle de Limoilou, qui ont attiré plus de 1 000 personnes à leur assemblée générale en 2003, nous font part des conditions de leur succès. Or, s'il n'y a pas de recette toute faite, nous disent les présidents et DG de ces caisses, il y a un ingrédient essentiel: croire en l'importance de l'assemblée générale et y investir temps et argent. À lire en page 20.
- Un colloque n'est pas une partie de plaisir: le menu du cinquième colloque des planificateurs financiers en est la preuve. Des conférenciers solides et des ateliers de travail axés sur la formation à la vente. Et tout cela dans la bonne humeur!
- Desjardins se réjouit de la mise en place d'un mécanisme unique d'encadrement financier qui a pour nom l'Autorité des marchés financiers (AMF): une simple question d'efficacité et d'économie, tant pour les institutions financières que pour les consommateurs. À découvrir.

Pierre Goulet

Rédacteur en chef
pierre.goulet@desjardins.com

Sommaire

Volume 70, numéro 1, janvier-février 2004

Point de vue

Un second mandat sous le signe de la continuité et de l'innovation

Alban D'Amours

4

Les brèves

6

Cinquième colloque des planificateurs financiers

Nathalie Morel

10

DOSSIER ENTREPRISES

Dérouler le tapis vert

Pierre Goulet

13

Comment faire un succès de son assemblée générale

Réal Demers

20

L'Autorité des marchés financiers

Des guichets uniques pour les consommateurs et l'industrie

Gilles Drouin

24

VPR Québec-Est

« En transformant le réseau, nous nous sommes donné une Formule 1 »

Annie Boutet

26

D'hier à aujourd'hui Guy Bélanger

29

Alphonse, Dorimène et leurs ancêtres

Fonction dirigeant Pauline D'Amboise

30

Pouvoir, imputabilité et reddition de comptes

Les mots pour le faire François Bilodeau

31

Le pouvoir des mots

Un second mandat sous le signe de la continuité et de l'innovation

Alban D'Amours, président et chef de la direction

C'est avec beaucoup de confiance et de détermination que j'entame un second mandat à la présidence de Desjardins. Notre organisation a fait un grand bond en avant au cours des dernières années, et c'est animé par la volonté de parachever les grandes transformations et les grands développements actuellement en cours que j'ai pris la décision de solliciter ce second mandat.

Ma décision, je l'ai également prise en sachant que pour les quatre prochaines années je pourrai compter sur la même profondeur d'engagement et la même qualité de collaboration de la part de tous les artisans de Desjardins, qu'ils soient dans les caisses, la Fédération, la Caisse centrale ou les sociétés filiales. Je veux d'ailleurs remercier chacun et chacune de la confiance qui m'est aujourd'hui témoignée et réitérer ici mon engagement à poursuivre avec autant d'ardeur le travail des dernières années.

Un bilan qui repose sur les efforts concertés de tous

À mon arrivée à la présidence du Mouvement, j'avais trois grands objectifs : l'implantation harmonieuse de la nouvelle fédération, le renforcement de l'authenticité coopérative du Mouvement et le développement des affaires. Même s'il nous reste encore des choses à accomplir en chacune de ces matières, la somme de tout ce qui a été réalisé peut à juste titre éveiller notre fierté, car elle est le fruit d'un travail d'équipe tout à fait remarquable.

C'est sans heurts que la nouvelle fédération a pris son envol le 1^{er} juillet 2001. Elle a contribué depuis à l'amélioration de l'efficacité décisionnelle de notre Mouvement, à l'allègement de ses coûts d'exploitation et à l'accroissement des marges de manœuvre nécessaires à son développement. La réorganisation de la direction stratégique du Mouvement, lancée au même moment, nous permet aujourd'hui d'envisager nos divers projets dans une perspective « Mouvement » et de mieux faire profiter membres et clients de l'étendue de la gamme des services offerts par nos diverses composantes.

La tenue d'un congrès consacré au renouveau coopératif de Desjardins a été l'occasion de définir les avenues que nous emprunterons pour bonifier l'expression de notre identité coopérative. D'autres initiatives, telles la mise sur pied des fonds d'entraide ou encore celle de Capital régional et coopératif Desjardins, sont venues enrichir la qualité de notre contribution au développement des personnes et des collectivités.

Sur le plan du développement des affaires, les réalisations sont aussi nombreuses : la caisse de 2005 prend forme et, au gré de la transformation du réseau, les membres ont progressivement accès, auprès de leur coopérative, à un centre d'expertise financière en mesure de les accompagner efficacement dans la gestion de leurs avoirs financiers. Avec la création d'un nouveau secteur d'affaires pour les entreprises, les centres financiers aux entreprises sont quant à eux de mieux en



Yves Lacombe

mieux appuyés dans leurs interventions auprès des entrepreneurs de toutes les régions. Les développements intervenus dans l'assurance, le courtage, les fonds de placement, le capital de risque, la gestion d'actif, de même que l'accentuation de notre présence dans les autres provinces du Canada, particulièrement l'Ontario, ouvrent des voies d'avenir fort prometteuses.


Cet ensemble de réalisations est d'autant plus impressionnant que la performance financière de notre Mouvement atteint aujourd'hui des niveaux qui nous semblaient hors de portée il y a quelques années à peine.

Des bases solides pour continuer à bâtir

Nous avons ainsi de solides assises sur lesquelles nous pouvons continuer à bâtir. À ce titre, nos grandes orientations stratégiques constituent des guides sûrs quant au plan à suivre dans les prochaines années. Je vois donc le second mandat qui m'est confié comme l'occasion d'encourager la poursuite de notre élan, tout en ne négligeant pas les renforcements qui permettront à notre organisation d'atteindre la maturité que nous en attendons – maturité qui consacrera le caractère durable de ses résultats.

Ainsi la Fédération devra-t-elle continuer à se transformer pour offrir aux caisses, le plus efficacement possible, l'expertise spécialisée et le soutien dont elles ont besoin sur le terrain. Pour sa part, la direction stratégique du Mouvement devra accroître la cohésion de toutes les forces de Desjardins pour en faire un véritable groupe financier intégré de nature coopérative. Nous devons continuer à faire de la gouvernance du Mouvement un vecteur essentiel de notre recherche d'excellence.

Et nous devons bien sûr nous assurer que notre renouveau coopératif entraîne des retombées concrètes en termes d'écoute, de participation, d'accessibilité, de considération, d'engagement dans le milieu, d'éducation coopérative et de bénéfices pour les membres des caisses.

Notre proche avenir s'annonce donc encore plein de défis. J'aurai d'ailleurs l'occasion de les évoquer plus longuement dans mon allocution aux assises annuelles du Mouvement le 27 mars prochain. Cet avenir s'annonce aussi des plus prometteurs alors que Desjardins entend s'ouvrir encore plus aux jeunes et s'atteler avec eux au développement durable de nos collectivités. 

Ceci
n'est pas
une ancre
qu'on lève

C'est le départ d'une nouvelle vague de Fonds Desjardins.

Des fonds de placement conçus pour naviguer sur les nouvelles réalités des marchés financiers et vous en offrir toutes les possibilités. Quel que soit votre profil d'investisseur, nous vous offrons du choix parmi notre gamme renouvelée de Fonds Desjardins parfaitement adaptée pour répondre à vos aspirations. Montez à bord, et mettez le cap sur les plus beaux horizons. Ici, ailleurs, n'importe où dans le monde.

Bienvenidos, willkommen, welcome. Bienvenue dans une institution financière qui met l'argent du monde entier au service des gens. Jamais le contraire. Pour un itinéraire financier détaillé et personnalisé, communiquez avec votre conseiller Desjardins dès aujourd'hui.

www.fondsdesjardins.com

Les parts des Fonds Desjardins sont offertes par Desjardins Cabinet de services financiers inc., une compagnie appartenant au Mouvement Desjardins. Veuillez lire le prospectus simplifié attentivement avant d'investir. Les parts de Fonds ne sont pas garanties, leur valeur fluctue fréquemment et leur rendement passé n'est pas indicatif de leur rendement futur. L'acquisition de parts de fonds de placement peut donner lieu à des frais de courtage, des commissions de suivi, des frais de gestion et d'autres frais.



Famille sans fumée Desjardins

Le Défi «J'arrête, j'y gagne», qui invite les fumeurs à cesser de fumer pendant six semaines, revient pour une cinquième année, cette fois doublé d'un nouveau volet que Desjardins et Desjardins Société financière commanditent. Objectif famille sans fumée Desjardins est une invitation à toutes les familles

québécoises à déclarer leur milieu de

vie sans fumée, pendant au moins les six semaines du Défi, et ce, même si la famille compte des fumeurs parmi ses membres. Desjardins fera tirer un prix de 1 000 \$ en épargne à terme parmi les personnes qui se seront inscrites.

«J'arrête, j'y gagne» est une méthode qui a fait ses preuves, puisque le taux de réussite de la dernière édition est de 29% de participants qui sont toujours non fumeurs après un an, alors qu'un fumeur a 6% de chance de réussir s'il arrête seul, sans aide. D'où l'originalité de l'approche mise de l'avant par Acti-Menu qui repose sur l'aide d'un parrain ou d'une marraine de son choix. Presque toutes les filiales du Mouvement ainsi que la Fédération emboîtent le pas au programme qui, cette année, se déroule du 1^{er} mars au 11 avril. Les futurs non-fumeurs peuvent s'inscrire au programme entre le 1^{er} janvier et le 29 février.

Colloque conjoint caisses et CFE

Les planificateurs financiers des caisses membres du CFE des Hautes-Marées, à Québec, et les directeurs de comptes de ce centre financier ont tenu un colloque conjoint, le 16 décembre dernier.

Compte tenu qu'un partenariat plus étroit entre caisses et CFE est bénéfique au développement des affaires des uns et des autres, les organisateurs, Diane Déry, directrice du CFE, et Benoît Jacques, conseiller en ventes aux entreprises, ont réuni une cinquantaine de personnes directement interpellées dans leur travail quotidien, afin d'accroître cette synergie.

Intitulée «colloque de réseautage», la rencontre d'une journée a permis aux participants de mieux se connaître, dans le but d'établir un partenariat durable, et de mettre au point des stratégies communes pour augmenter leurs parts de marché.



Pierre Joosten

GÉRARD CHABOT NOUS A QUITTÉS

Celui qui incarnait depuis plus de 25 ans l'esprit de la Fondation Desjardins n'est plus. Gérard Chabot est décédé le 18 décembre 2003, à l'âge de 74 ans.

Cet ancien enseignant et administrateur, pendant plus de 20 ans, de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec a été choisi, lors du centenaire de Desjardins, parmi les cent personnalités ayant marqué l'histoire de Desjardins et de la coopération. Il a également été décoré du Mérite coopératif en 1998.



Gérard Chabot a consacré 52 ans de sa vie à la coopération à la Caisse de Ville de Saint-Pierre d'abord puis à celle de Saint-Henri. Bien avant que Desjardins ne courtise les 18 à 24 ans, Gérard Chabot en avait fait sa priorité, en leur donnant, grâce à l'appui de la Fondation Desjardins, accès à la formation et à l'enseignement supérieur. On lui doit, entre autres, les Bourses-jeunesse Raymond-Blais et, tout récemment, les bourses Dorimène destinées à appuyer financièrement les femmes qui ont décidé de prendre leur carrière en main.

Nos condoléances à toute sa famille ainsi qu'à ses proches collaborateurs et collaboratrices.



Destinée aux dirigeants élus et au personnel du Mouvement Desjardins, La Revue Desjardins est publiée six fois par année par la Fédération des caisses Desjardins du Québec. Ce numéro a été tiré à 30 000 exemplaires.

Postes Canada: Numéro de convention 40062412 de la Poste-publication

Vice-présidente Communications et Affaires publiques Micheline Paradis

Directeur Communications Pierre Girard

Chargée d'équipe

Information et Publications Odette Dionne

Rédacteur en chef Pierre Goulet

Collaborateurs et collaboratrices

Guy Bélanger, François Bilodeau, Annie Boutet, Pauline D'Amboise, Réal Demers, Gilles Drouin, Nathalie Genest, Nathalie Morel, Julie Renaud.

Réalisation graphique Dany Côté

Photo de couverture Photodisc

Révision Solange Deschênes

Publicité Brigitte Cloutier / La Régie publicitaire
Tél.: (514) 484-0961
regiepub@sympatico.ca

Impression Solisco

Distribution rene.brousseau@desjardins.com

Changement d'adresse

Tout changement d'adresse doit être communiqué à *La Revue Desjardins*, Fédération des caisses Desjardins du Québec, 100, avenue des Commandeurs, Lévis (Québec), G6V 7N5

Téléphone 1 866 835-8444, poste 2203
(418) 835-8444, poste 2203

Télécopieur (418) 835-3809

Droits et responsabilités

La traduction et la reproduction totale ou partielle des photographies, illustrations et articles publiés dans *La Revue Desjardins* sont interdites sans le consentement écrit de l'éditeur. Les opinions émises dans les articles publiés par *La Revue Desjardins* n'engagent que la responsabilité de leur auteur.

ISSN 0035-2284 - Dépôts légaux
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec

la.revue.desj@desjardins.com

LES ÉDITIONS
Dorimène

Créées à l'occasion du Centenaire de Desjardins, les Éditions Dorimène veulent souligner la contribution de Dorimène, l'épouse d'Alphonse Desjardins, fondateur des caisses, et mettre en valeur le rôle qu'elle a joué dans l'essor du Mouvement.

Les brèves



Un ancien premier ministre du Nouveau-Brunswick à la tête de la Fédération des caisses populaires acadiennes

Camille Thériault, qui a été premier ministre du Nouveau-Brunswick de 1998 à 1999 puis chef de l'opposition de 1999 à 2001, succède à Gilles Lepage qui prend sa retraite, après dix ans de présidence à la Fédération des caisses populaires acadiennes et 35 ans consacrés à cette organisation.

Le mandat de M. Thériault, âgé de 48 ans, est d'une durée de cinq ans et a pris effet le 9 février. Parmi ses nombreuses expériences, Camille Thériault a été vice-président de la Coopérative des pêcheurs unis des Maritimes.

La Fédération des caisses populaires acadiennes regroupe 35 caisses réparties en 85 points de service et compte pas moins de 200 000 membres, 500 dirigeants élus et plus de 1 000 employés. Son actif est de 1,9 milliard de dollars.

Desjardins, au quinzième rang des plus grandes compagnies canadiennes de tous les temps

La revue *Canadian Business* publiait, en décembre dernier, la liste des 75 plus grandes compagnies canadiennes de tous les temps (Canada's Top 75 Companies ou All Time), et Desjardins y figure au quinzième rang, derrière, entre autres, des maisons réputées telles Power Corporation, CPR, la Banque Royale,

Molson et Bombardier. Le Mouvement fondé par Alphonse Desjardins vient même avant Alcan, McCain, la BCE et la Compagnie de la Baie d'Hudson.

À l'heure où Desjardins tente une percée significative au Canada, la nouvelle est de bon augure.



À gauche, Michel Saucier, directeur régional de la Fédération de l'UPA de Saint-Hyacinthe, et Vianney Arsenaault, vice-président régional Richelieu-Yamaska.

de prévention à la ferme», qui vise la sécurité à la ferme, «Actions concrètes à la ferme», programme sur les pratiques bénéfiques pour la qualité de l'eau et des sols, et la journée «Portes ouvertes» qui sert à valoriser la profession agricole et qui a attiré, en 2003, plus de 15 000 visiteurs sur une trentaine de fermes de la région de Richelieu-Yamaska.

Les caisses Desjardins demeurent l'institution financière la plus près du monde agricole, avec la présence de plus de 30 directeurs de comptes agricoles dans Richelieu-Yamaska.

Patrick Roger

DESJARDINS et l'UPA

Les caisses Desjardins deviennent un commanditaire important de l'Union des producteurs agricoles (UPA) de Saint-Hyacinthe. L'entente, d'une durée de deux ans, associe Desjardins à trois événements significatifs pour les agriculteurs: le concours «Initiative

CLAUDE RYAN, intellectuel, homme politique et coopérateur

À la suite du décès de Claude Ryan, le 9 février dernier, les observateurs ont beaucoup vanté les qualités exceptionnelles du journaliste, de l'intellectuel et de l'homme politique entièrement dévoué à la chose publique et dont la carrière, à ces divers titres, a laissé une profonde empreinte sur le Québec.

Ce qu'on a moins relevé, c'est combien cet homme de foi a été proche de la coopération et de Desjardins. Les plus âgés d'entre nous se souviendront des liens d'amitié qui unissaient Claude Ryan et Alfred Rouleau, qui a été président du Mouvement des caisses Desjardins de 1972 à 1981.

Ce n'est donc pas par hasard qu'en 2000, *La Revue Desjardins* a fait appel à Claude Ryan pour présider le jury chargé, à l'occasion du centenaire du Mouvement, de désigner cent hommes et femmes dont la contribution à l'essor de Desjardins devait être considérée essentielle.

Sa profonde connaissance de l'histoire et des personnes qui ont marqué Desjardins et la coopération en général a donné à l'initiative de la revue une crédibilité qu'elle n'aurait jamais eue sans la présence éclairée de cet homme d'exception.

Nos plus sincères condoléances à tous ses proches.

Pierre Goulet, rédacteur en chef



Jacques Grenier

Le Salon informatique Desjardins

Grâce à une commandite de 25 000 \$ de la Caisse populaire d'Oka, la municipalité de Pointe-Calumet, sur les bords de la rivière des Outaouais, a pu tenir en novembre un salon informatique à l'intention des citoyens. Ainsi, la population a pu se familiariser avec la navigation sur Internet, s'initier au traitement de texte ainsi qu'à divers logiciels tels Excel et Power Point.

Une incitation à la lecture

À l'occasion du lancement du Salon du livre organisé par l'école Saint-Jean-Baptiste, le 24 novembre dernier, la Caisse populaire Desjardins de Québec a offert aux élèves la première collection officielle de livres de leur nouvelle bibliothèque. Ce partenariat entre l'école et la caisse prévoit l'achat de livres, la mise en place d'un programme de lutte à l'intimidation et au «taxage», le don d'une douzaine d'ordinateurs ainsi que des travaux de rénovation du local informatique.

Dolorès Ortiz,
administratrice de
la Caisse populaire
Notre-Dame-du-Chemin,
et Michel Salmador Louis,
président du bureau
de direction de l'IRFIQ.



Les immigrants de Québec

La Caisse populaire Notre-Dame-du-Chemin a appuyé financièrement le colloque organisé par l'Institut de recherche et de formation interculturelles de Québec (IRFIQ), sur le thème de la régionalisation de l'immigration à Québec.

La caisse n'en est pas à son premier soutien à la cause des immigrants dans une ville qui, au dire de son maire, Jean-Paul L'Allier, cherche à les inciter à s'établir. Outre l'IRFIQ, le Service d'orientation et d'intégration des immigrants au travail (SOIIT), le Mieux-Être des immigrants et la Caza Latinoamericana reçoivent l'appui de cette caisse de la haute-ville de Québec.

DESJARDINS et la santé

Chaque semaine, les médias annoncent une participation significative d'une ou de plusieurs composantes de Desjardins à l'amélioration des soins de santé dispensés à la population québécoise. En voici de nouveau la preuve.

La Fondation du Centre hospitalier de Granby pourra atteindre son objectif quinquennal de 2,5 millions de dollars grâce à une contribution exceptionnelle de 435 000 \$ des caisses populaires Desjardins Granby-Bromont, de la Haute-Yamaska, Boivin et Waterloo. Les sommes recueillies serviront principalement à la création des services de médecine nucléaire et de résonance magnétique.

La Caisse populaire de Notre-Dame du Mont-Carmel, de concert avec la municipalité, incite ses membres à s'inscrire à des cours de réanimation cardio-respiratoire (RCR), car seulement 3% de la population au Québec est en mesure d'appliquer cette technique de réanimation qui peut sauver des vies. «Connaître le RCR devrait être aussi important que de savoir lire et écrire, souligne Gilles Bergeron, administrateur de la caisse. Récemment, dit-il, j'ai été mis devant la situation où une personne a subi un grave infarctus et, si personne n'avait été là pour prendre les choses en main, l'homme qui était tombé en arrêt respiratoire et cardiaque serait décédé à coup sûr, selon les cardiologues, car on ne peut rester plus d'une minute en arrêt cardiaque.»

Il n'en coûte donc que 10\$ aux membres pour suivre le cours, la caisse et la municipalité paient la différence.

Desjardins Sécurité financière a remis une bourse de 10 000 \$ à la Fondation des maladies du cœur du Québec. Cette bourse est destinée à la recherche.

La plus importante caisse de la Rive-Sud de Montréal inaugure son nouveau siège social

Avec un actif de 400 M\$ et un volume d'affaires qui frise le milliard de dollars, la Caisse populaire Desjardins Pierre-Boucher, issue d'un regroupement de trois autres caisses, a décidé de se relocaliser sur les principaux axes routiers de la Rive-Sud.

Une première phase a conduit à la construction d'un nouveau siège social sur le boulevard Roland-Therrien, à Longueuil, où sont regroupés sous un même toit les services financiers spécialisés comme la gestion professionnelle des avoirs et l'épargne-placement. L'inauguration en a été faite le 17 novembre 2003.

Une seconde phase, prévue pour 2004, verra le regroupement des activités et du personnel de trois de ses centres de services qui seront relogés sur le boulevard Curé-Poirier. «Nous voulons offrir différents services là où viennent les gens», déclare le directeur général de la caisse, Alain Boutin.



Inauguration du nouveau siège social de la Caisse populaire Desjardins Pierre-Boucher. De gauche à droite, Bruno Morin, premier vice-président Région de l'Ouest, Alain Boutin, directeur général de la caisse, René-Jean Deschênes, président de la caisse, et Raynald Bisson, vice-président régional Rive-Sud de Montréal.

La Caisse Pierre-Boucher emploie 95 employés au service de 38 000 membres. En 2003, elle a remis, en commandites et en dons, la somme de 86 900\$ à 23 organismes communautaires à but non lucratif de l'arrondissement du Vieux-Longueuil.

ERRATA

Des erreurs se sont glissées dans les photos publiées dans notre précédent numéro. Avec nos excuses, nous reproduisons celles qui auraient dû paraître.

André Bernier, directeur de la Caisse populaire de Rivière-Ouelle, est venu chercher le prix décerné à sa caisse lors du concours Ensemble. On l'aperçoit ici, en compagnie de Pierre Robitaille, premier vice-président de la Région de l'Est.



Photos Yves Demers

La photo qui aurait dû paraître dans l'article consacré aux Prix annuels Desjardins est la suivante :



L'illustration suivante aurait dû accompagner le don des caisses de la Rive-Sud de Montréal à cinq fondations hospitalières plutôt qu'à celle du Centre hospitalier Pierre-Le Gardeur.



De gauche à droite, Bruno Morin, premier vice-président de la Région de l'Ouest, Benoît DeGuire, directeur adjoint du Centre Marcel-de la Sablonnière, projet Escouade-Clic, Richard Beaulieu, directeur général de la Caisse populaire Desjardins Immaculée-Conception, et Alban D'Amours, président et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins.

CINQUIÈME COLLOQUE des planificateurs financiers

Nathalie Morel

Le 20 octobre dernier au Centre Sheraton de Montréal, c'est dans une ambiance d'anniversaire que s'est ouvert le cinquième colloque des planificateurs financiers, sous le thème « En route vers l'excellence! » À cette occasion, le président d'honneur, Jean Landry, président et chef de l'exploitation de la Fiducie Desjardins, a rappelé aux 800 participants réunis que le colloque « est une occasion unique de mobilisation et nous devons faire équipe ensemble, pour être en mesure de livrer à notre président, d'ici cinq ans, une part de marché qui soit plus près de nos capacités et de nos ambitions ».

Un cinquième anniversaire doit évidemment se démarquer. Après une année particulièrement difficile, une année de tempête où le moral des troupes était à la baisse, comme le mentionnait dans son allocution d'ouverture Marie-Huguette Cormier, première vice-présidente Marché des particuliers, les organisateurs ont tout mis en œuvre pour faire en sorte que les participants retournent dans leur caisse avec un regain d'énergie après des conférences et des activités mobilisantes.

Dès l'ouverture du colloque, on a fait un retour sur les colloques antérieurs avec des extraits de témoignages de participants qui ont rappelé l'origine de cet événement dont la popularité n'a cessé de croître au fil des années. Parti de l'initiative de la Fédération de Québec en 1999, alors que 160 participants se réunissaient à Pohénégamook, l'événement a gagné peu à peu l'ensemble des planificateurs financiers du Mouvement.

Le président Alban D'Amours a d'ailleurs rappelé, dans le vidéo d'ouverture, que « Desjardins est aujourd'hui l'institution financière, au Québec, qui compte le plus grand nombre de planificateurs financiers diplômés. On ne trouve pas ailleurs, a-t-il poursuivi, ce genre d'événement qui offre de belles occasions d'échange entre collègues et avec des membres de la haute direction. Cette rencontre constitue une riche occasion de ressourcement et de mobilisation ».

Le colloque 2003 avait deux objectifs principaux. D'abord d'offrir des contenus de qualité qui donnent au planificateur financier une plus-value et qui sont en lien avec sa réalité quotidienne; puis, compte tenu des soubresauts des marchés financiers et des objectifs élevés à atteindre, de livrer aux participants des messages stimulants pour renforcer leur motivation et les mobiliser. Comme l'a souligné le président et chef de l'exploitation de la Fédération, Bertrand Laferrrière, « plusieurs parmi vous ont eu envie de revoir leur "profil" en cette année difficile; il fallait donc leur redonner "la foi et le fun" ».

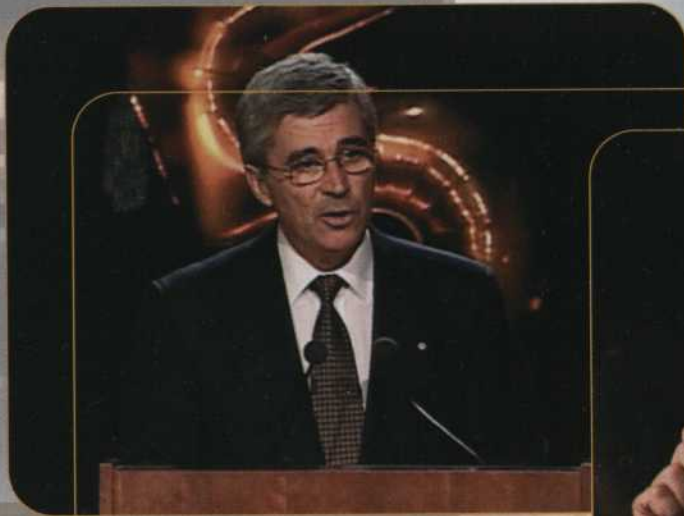
Des ateliers de qualité

Compte tenu du contexte et des défis à relever, des ateliers axés sur la vente ont été ajoutés afin de maximiser la prestation de services auprès des membres. D'abord, l'atelier intitulé *L'analyse des besoins financiers: une approche intégrée* où Gilles Daneau de l'Institut des banquiers canadiens (IBC) est venu expliquer les éléments clés pour établir de façon efficace une bonne relation d'affaire. Il y a décrit les sept étapes d'une approche performante pour réaliser une offre de service optimale et faciliter la prestation de services auprès du membre.

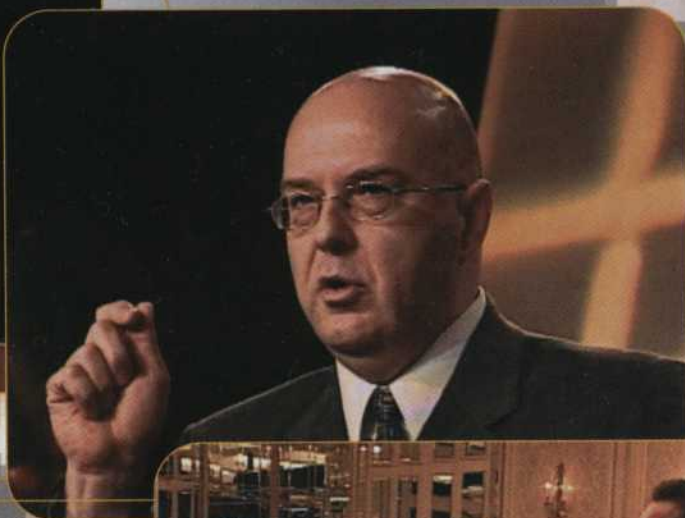
En deuxième partie, Robert Nadon, de la Fiducie Desjardins, a montré aux participants comment réagir dans les périodes mouvementées et a dévoilé des techniques pour rétablir le dialogue et la confiance entre membres et conseiller.

Un autre atelier très apprécié cette année, *Technique de développement des affaires*, a permis de revoir les techniques d'entrevue et les erreurs souvent commises par habitude. Liette Monat a porté à l'attention de l'auditoire les éléments indispensables au développement des affaires et des activités de réseautage simples et efficaces.

Une étude de cas couvrant les sept domaines de la planification financière a fait l'objet d'une analyse étoffée. Toujours aussi populaire, l'atelier sur la *fiscalité* avec Simon Beauchemin a permis à près de 400 planificateurs de se familiariser davantage avec les principaux fonds de retraite et leurs particularités, tels celui du Mouvement Desjardins, la RREGOP, Hydro-Québec, etc.



Jean Landry, président et chef de l'exploitation de la Fiducie Desjardins.



Mario Lavallée, docteur en finance, a entretenu les participants de la finance comportementale.

Larry Smith, président et éditeur de *The Gazette* et ancienne étoile des Alouettes de Montréal.



Gilles Gagné

D'autres sujets moins connus mais de plus en plus actuels ont fait l'objet d'une présentation, par exemple les *Stratégies fiscales dans un contexte transfrontalier*, où il a été question de la prestation de services auprès de membres en séjour ou qui travaillent à l'étranger ainsi que la présentation sur le *Régime de retraite individuel* (RRI).

Une communication a particulièrement retenu l'attention, soit celle sur la *divulgateion volontaire* qui met en scène des personnes qui héritent de fortunes cachées dans des paradis fiscaux et qui veulent rapatrier « honnêtement » ces sommes au pays, sans risque de poursuites. Enfin l'atelier sur *l'assurance vie universelle et les dons planifiés* a permis aux planificateurs financiers d'approfondir leurs connaissances et de mieux connaître les avantages fiscaux reliés à leur utilisation dans une stratégie efficace.


La psychologie des investisseurs et « la route du succès » : deux conférences très goûtées

La psychologie des investisseurs est un sujet de plus en plus d'actualité pour bien comprendre les réactions pas toujours rationnelles des investisseurs et pour mieux les conseiller. Fort de son expérience en la matière, Mario Lavallée, Ph.D. en finance et analyste financier agréé, a présenté aux participants les grandes lignes de la finance comportementale; il s'agit essentiellement de mieux comprendre les résistances et les réactions des membres, de répondre à leurs besoins et de contrer les arguments opposés.

Le conférencier le plus attendu était certainement Larry Smith, président et éditeur de *The Gazette*, actuellement le motivateur le plus en demande. Thème de sa conférence? *La Route du succès*. Qu'est-ce qui distingue une personne qui réussit dans son domaine, qu'est-ce qui fait que certains arrivent à se démarquer des autres même dans des situations difficiles et quelles sont les clés du succès?

L'image de la bicyclette, que Larry Smith affectionne particulièrement, où la roue arrière représente la force (l'expertise) et la roue avant, la direction (la force relationnelle), permet à chacun de s'évaluer en tant que personne et de cerner ses forces et ses faiblesses.

Pour Larry Smith, le succès réside dans l'addition de trois éléments: *la cohérence* entre ce que je fais et mes valeurs, *l'engagement*, c'est-à-dire le choix chaque jour réitéré de faire ce travail et mon engagement dans le milieu qui me procure un réseau de contacts où je peux démontrer mon leadership. Finalement, *la passion* dont je fais preuve par mon dynamisme et mon enthousiasme, élément essentiel pour réussir à se donner à 100%.

Somme toute, ce cinquième colloque, de l'aveu même des participants, a été le plus réussi de tous les colloques et plusieurs sont repartis en disant « *Je suis Desjardins, et j'en suis fier* »! 

FINANCEMENT ASSURÉ SCHL: DES AVANTAGES QU'UN INVESTISSEUR AVISÉ NE PEUT IGNORER

COMPAREZ!

Prenons l'exemple suivant:

Refinancement d'un immeuble de 46 logements d'une valeur marchande de 1 250 000 \$ avec solde hypothécaire de 937 500 \$, dont le revenu net (avant remboursement de la dette) est de 115 000 \$.

Financement non assuré (amortissement 25 ans):

- Taux d'intérêt: 6 %
- Flux de trésorerie (« cash flow ») avant impôt: 43 022 \$

Financement assuré SCHL (amortissement 25 ans):

- Frais* SCHL ajoutés au prêt hypothécaire: 27 994 \$
- Taux d'intérêt: 5,25 %
- Flux de trésorerie avant impôt: 45 957 \$
 - 6,8 % de plus qu'avec un financement non assuré
 - avantage sur cinq ans: 14 675 \$

De plus :

- Les frais SCHL sont déductibles du revenu de location
- Sans tenir compte de cette récupération, la réduction des coûts d'emprunt permet à l'emprunteur de récupérer les frais SCHL en 58 mois seulement
- Sans compter les nombreux autres avantages de l'assurance hypothécaire.

* Droit de souscription (150 \$ par logement) et prime d'assurance hypothécaire (2,25 % du montant du prêt)

« En plus d'obtenir de meilleurs taux d'intérêt sur le marché, la SCHL nous permet :

- Dans le cadre d'une acquisition, d'amortir le prêt hypothécaire sur une période supérieure à 20 ans, ce qui améliore le fonds de roulement au cours des premières années;
- Dans le cadre d'un refinancement, d'utiliser les fonds empruntés sans aucune restriction.

La flexibilité accordée par la SCHL nous aide à augmenter notre rentabilité ».

J. Warnet

Président de Bon Apparte, propriétaire et gestionnaire immobilier de plus de 1 500 logements et client chez Desjardins depuis 25 ans.

Pour en savoir plus sur les avantages de l'assurance hypothécaire:

Jacques Pelletier

Directeur, Développement des affaires
Assurance prêt hypothécaire pour logements locatifs
(514) 283-4694
jpelleti@schl.ca



AU COEUR DE L'HABITATION

Canada

ENTREPRISES

Dérouler

Pierre Goulet

Que l'on consulte l'étude du Business Banking Board ou celle d'Industrie Canada menée auprès des PME canadiennes, un même constat se dégage: les attentes des entreprises tiennent en trois mots: proximité, efficacité, complicité.

Entre autres, les données révèlent que les entrepreneurs sont la clé de voûte de la gestion de patrimoine. En effet, le segment des grands détenteurs et détenteurs intermédiaires (GD/DI)

est composé aux deux tiers d'entrepreneurs.

Et, qui plus est, une analyse de McKinsey & Company indique que, pour une institution financière, les revenus provenant d'une entreprise peuvent être sept fois supérieurs

aux revenus issus des opérations de base, lorsque l'on ajoute des produits complémentaires et des produits de gestion de patrimoine. C'est dire toute l'importance de cette clientèle pour les institutions financières.

Mais le marché des entreprises a ses exigences et ses attentes. Y répondre adéquatement, tel est le défi de la nouvelle première vice-présidence Marché des entreprises.

La Revue Desjardins

Dossier

le tapis vert



Ève-Lucie Bourque

Marc Laplante, premier vice-président Marché des entreprises.

Fort de la création des centres financiers aux entreprises (CFE), il y a maintenant sept ans, Desjardins est-il outillé pour s'attaquer au marché des PME? Oui, mais des améliorations sont encore nécessaires, du moins selon une étude commandée par la nouvelle première vice-présidence Mar-

ché des entreprises (PVPME) au Bureau de sondage Desjardins. Que révèle cette étude menée auprès de 1 856 entrepreneurs (commerciaux, industriels et agricoles), soit 30 par CFE, au printemps 2002? Elle montre que les entreprises sont particulièrement satisfaites de l'accessibilité du service; en effet, une grande majorité des répondants affirment pouvoir toujours faire affaire avec le même directeur de comptes et mentionnent la possibilité de faire des transactions automatisées. Leur satisfaction est moins grande pour ce qui est du délai de réponse à une demande de financement et de la qualité du service au comptoir.

Par ailleurs, si les membres agricoles se montrent davantage satisfaits des services dispensés par leur CFE, c'est, en grande partie, parce que les directeurs de comptes agricoles sont des agronomes pour la plupart. Enfin, l'étude révèle que la clientèle de 100 000 \$ et plus de financement est davantage satisfaite des services dispensés par leur CFE, et cela à tous les niveaux.

Une ligne d'affaires entreprises, distincte de celle des particuliers

C'est en possession de données précises que la Fédération, lors de l'élaboration du plan stratégique 2003-2005, a conclu à la nécessité de créer une ligne d'affaires entreprises, distincte de celle des particuliers. Le mandat de mettre en place une telle spécialité d'affaires pour les entreprises a été confié à Marc Laplante, jusqu'alors premier vice-président Ventes et Marketing.

Le premier geste posé par Marc Laplante a été de se constituer une équipe de collaborateurs aguerris: Stéphane Achard, comme vice-président Marketing, un homme qui compte 16 ans d'expérience dans le domaine bancaire et qui a « pigé » la culture Desjardins comme s'il était né dans une caisse; Robert Bastien, vice-président PME et Marché institutionnel, lui-même ancien directeur d'un



« Nous allons empêcher les entreprises de succomber aux attractions des tapis rouges en leur déroulant le tapis vert. »

– Alban D'Amours

CFE; Carol Roy, vice-président Transformation de la ligne d'affaires entreprises, spécialiste de la distribution chez Desjardins et l'un des artisans du virage ventes dans les caisses; Normand Houle, vice-président Comptes majeurs, qui compte 25 ans d'expérience

chez Desjardins et qui est particulièrement ferré en financement d'entreprises; finalement, Bertrand Gagnon, chargé de l'équipe Performance, à qui échoit la responsabilité de coordonner l'équipe de la gestion de la performance du secteur des entreprises.

En même temps qu'il constituait son équipe, Marc Laplante est allé consulter les CFE pour bien saisir leurs besoins. Le diagnostic a vite révélé que les CFE souhaitaient des améliorations à l'offre de service de la Fédération et qu'ils s'attendaient à plus de soutien en gestion et en développement de compétence; ils ont demandé à être appuyés par des personnes qui connaissent bien le secteur des entreprises, en fait une équipe multidisciplinaire totalement dédiée aux centres financiers aux entreprises.

Les PLANS, de visibilité

L'état du marché au Québec dans les principales branches de l'industrie concernée, la place de Desjardins à l'intérieur de ce marché – ses forces et ses faiblesses –, la situation de la concurrence, les objectifs et les stratégies de Desjardins pour tirer son épingle du jeu, voilà un peu comment se présente un plan de visibilité. Celui du marché agricole est déjà en circulation.

De façon plus détaillée, un plan de visibilité énonce des stratégies de rétention et de développement, qu'il s'agisse de présence à des salons, de placement publicitaire, de commandites, d'événements, de marketing direct ou de relations de presse.

Les stratégies provinciales sont accompagnées d'un budget, de constats et de commentaires. Dans le plan de visibilité du marché agricole par exemple, le CFE peut savoir quels événements font l'objet d'une commandite, la dépense engagée et les raisons qui motivent une telle commandite. Des défis y sont exposés, de même qu'un angle d'attaque innovateur.

Mais la beauté d'un plan de visibilité, c'est qu'après avoir dressé le tableau de la stratégie provinciale il fournit, sur deux pages et pour chaque vice-présidence régionale, un portrait succinct de son marché. En 2004, la vice-présidence Marketing des entreprises élaborera six autres plans de visibilité: ce sont des outils de travail indispensables.

P.G.

Calendrier de réalisation des prochains plans de visibilité

Marchés	Calendrier 2004
Grandes entreprises	Février
Immobilier	Mars
PME :	
Manufacturier	Avril
Nouvelle économie	Septembre
Exportateurs	Septembre
Très petites entreprises (TPE)	Juin

Ils ont été entendus. En créant une ligne d'affaires entreprises, la Fédération a décidé de réviser non seulement son offre de service, mais également la façon dont celle-ci serait livrée. Cette nouvelle offre de service se compose de deux volets: le développement des affaires et le soutien à la gestion.

« Les CFE sont là pour rester. »

Avant même que ne se termine 2003, Marc Laplante et une partie de son équipe entreprenaient une tournée des premières vice-présidences régionales pour exposer aux présidents des comités de coordination des CFE, aux directeurs des CFE et aux vice-présidences régionales son plan de match. Partout où il passe, Marc Laplante réaffirme que le CFE est un modèle d'organisation permanent, que « les CFE sont là pour rester ».

Le 5 décembre, il était au Centre-du-Québec, accueilli par Michel Latour, premier vice-président région du Centre. Une soixantaine de personnes avaient répondu à l'invitation: des vice-présidents régionaux et des présidents de comités de coordination de CFE, des directeurs de CFE, etc. Étaient également présentes les nouvelles recrues de la direction conseil des centres financiers aux entreprises de la région du Centre.



Guy Beauchesne

Au centre, Michel Latour, premier vice-président de la région du Centre, était l'hôte de la rencontre du 5 décembre.

Devant un auditoire attentif et particulièrement interpellé, Marc Laplante a présenté ce qu'il appelle son programme pour les trois prochaines années. Ce plan de transformation des CFE passe, entre autres, par une refonte de la tarification, une mise à niveau des fonctionnalités SIC, la mise en place d'une offre intégrée, une plateforme de gestion de la relation d'affaires, l'automatisation des autorisations de crédit et un tableau de bord de gestion consolidée.

Solutions rapides

Des MOYENS concrets pour conquérir de nouveaux marchés

Julie Renaud

Le projet Développement des opportunités de marchés et outils de vente vise à doter les CFE d'outils simples et efficaces, pour appuyer un développement des affaires ciblé. Ces outils faciliteront le travail des directeurs de CFE et des directeurs de comptes dans l'atteinte de leurs objectifs, et ce, dans les secteurs d'activité énumérés dans le plan d'affaires. Cet éventail de moyens se compose de:

• Fiches de prospection

Quelques fiches personnalisées pour chaque CFE dans différents secteurs d'activité. Elles regroupent des informations pour faciliter la sollicitation de nouveaux clients.

• Fiches sectorielles

Ce type de fiche, en plus d'être une source de formation pour les directeurs de comptes, est un condensé d'information et d'argumentaire. Une fiche sur le secteur pharmaceutique est présente-

ment disponible, deux autres s'ajouteront à court terme pour le secteur manufacturier et celui du commerce de détail.

• Outils de vente

Ces fiches incluent un plan d'activités de vente ainsi qu'une application informatique permettant de soutenir la gestion de la relation avec des membres actuels ou potentiels.

• Fiche personnalisée

Cette fiche montre le potentiel ciblé des entreprises sur le territoire de chaque CFE et permet de situer la clientèle actuelle du CFE par rapport au potentiel de son territoire dans certains secteurs ciblés.

Aussi, depuis janvier, les conseillers en mise en marché rencontrent chacun des CFE pour leur faire connaître ces outils indispensables.

Nombreux, les représentants des CFE ont participé activement aux échanges du 5 décembre à Bécancour.



Depuis janvier 2004, les CFE peuvent compter sur des solutions rapides pour de la prospection, de l'information sectorielle et pour exploiter des occasions de marchés (voir l'encadré). Au printemps, un tableau de bord optimisé et un diagnostic sur les compétences seront également disponibles, de même qu'un programme de qualité et les premiers plans de visibilité.



Photos Guy Beouchesne

Autorisation de crédit

Autre outil très attendu, le système de notation du risque de crédit aux entreprises qui est expérimenté dans cinq CFE depuis la fin de janvier 2004, avec des entreprises dont l'engagement total est de 225 000 \$ et moins, et qui sera déployé dans l'ensemble des CFE d'ici 2005.

Ce système expert, qui sert à prédire le risque de défaut de remboursement, repose essentiellement sur la qualité et la quantité des données accumulées au fil des ans sur des prêts consentis. Certaines banques en sont déjà à la vingtième génération de données, raffinant d'année en année leur outil de prédiction. Le temps consacré à l'analyse d'un dossier en est donc d'autant diminué.

Premier colloque commercial et industriel

DESJARDINS, un levier pour les entreprises



Les filiales du Mouvement, commanditaires de l'événement, avaient un stand et des représentants sur les lieux du colloque.

Les 22 et 23 janvier, à Québec, plus de 600 directeurs et directrices de comptes, en provenance du Québec et de l'Ontario, ont participé au premier colloque commercial et industriel Desjardins, sous le thème « Desjardins, un levier pour les entreprises ». Tous sont rattachés soit à un centre financier aux entreprises (CFE), soit à un service aux entreprises d'une caisse.

Inspirés par le grand Archimède (« Donne-moi un point d'appui et je soulèverai le monde! »), ils ont consacré deux jours à se familiariser davantage avec les diverses facettes d'un métier pour le moins exigeant, comme le soulignait la conférence de Jasmin Bergeron de

Pour qu'il remplisse convenablement sa fonction de prédiction, le système doit cumuler au moins 1 000 demandes de financement (demandes ou renouvellements) pour constituer vraiment un historique de crédit. Un tel système nécessite des efforts considérables au démarrage, car il n'est pas question de convertir les données existantes, les applications étant trop nombreuses et trop disparates. Il faut donc partir de zéro. Stéphane Achard, qui a déjà expérimenté le système de notation de crédit, a prévenu les participants que « l'expérience montre qu'il y a quatre fois plus de défauts de remboursement lorsque le conseiller en crédit ne respecte pas les balises fixées par le système ».

Développement des affaires

Robert Bastien et l'équipe de la vice-présidence PME et Marché institutionnel offriront un service aux CFE orienté vers une réponse aux appels d'offres des organismes publics, de façon à permettre à Desjardins de déposer la meilleure offre de service possible.

Par ailleurs, le marché agricole dispose de nombreuses ressources possédant une grande expertise dans le domaine. L'offre de service sera donc axée sur l'embauche d'une ressource spécialisée qui aura la double tâche d'appuyer les CFE dans le développement des affaires et de représenter Desjardins auprès des principales instances du monde agricole.

Depuis janvier 2004, les CFE peuvent compter sur des solutions rapides pour de la prospection, de l'information sectorielle et pour exploiter des occasions de marchés.

Desjardins se fait fort de devenir le principal partenaire d'affaires des PME dans les marchés porteurs. À cet effet, la PVPME offrira un service conseil de haut niveau, que ce soit dans l'analyse de marché, le montage financier, l'intégration de services de nos filiales, le crédit-bail, etc.

Des équipes entièrement dédiées aux CFE

Chaque première vice-présidence régionale disposera désormais d'une équipe entièrement dédiée aux CFE et composée d'un directeur et de 10 professionnels, soit trois conseillers en management et trois également en mise en marché, deux conseillers en ressources humaines et deux en organisation du travail. Tout comme Guy Bisson à la PVP région de l'Est et Marc Demers, pour la région de l'Ouest, François Chaput dirigera l'équipe de la région du Centre. Il est venu expliquer le rôle assigné à son équipe qui est en poste depuis janvier.



Photos Marc Robitaille

Assis à la table, les trois entrepreneurs invités à témoigner de leurs attentes à l'endroit de Desjardins: Bernard Pâquet de P. E. Poitras, Martin Chouinard de Teknion, Roy et Breton, et Jean-Pierre Dion du Cirque Éloize. Ils sont entourés de leurs hôtes de la Fédération: de gauche à droite, Bertrand Laferrière, président et chef de l'exploitation qui clôturait la première journée du colloque, Robert Bastien, vice-président PME et Marché institutionnel, Stéphane Achard, vice-président Marketing, Guy Gendron, vice-président Risques de crédit, Pierre Hamelin, un des conférenciers du colloque, et Marc Laplante.

l'UQAM intitulée « Le directeur de comptes, la pierre angulaire des relations avec les clients ». Un menu particulièrement chargé – développement des affaires équilibré, tendances sectorielles, solutions d'affaires, etc. – a su captiver les participants.

Les directeurs et directrices de comptes avaient le choix entre neuf ateliers portant sur les entreprises exportatrices, la sollicitation, le repérage des entreprises en difficulté, la performance globale de l'entreprise, les mesures fiscales, les nouveautés comptables et le transfert intergénérationnel d'entreprises.

En outre, trois chefs d'entreprise sont venus témoigner de leurs besoins et de ce qu'ils attendent de Desjardins. Par ailleurs, six prix ont été remis à des directeurs de comptes pour souligner leurs « bons coups ».

Les principales filiales du Mouvement, commanditaires de l'événement, étaient également au rendez-vous, puisque chacune avait un stand et des représentants qui ont pu échanger avec les participants à l'occasion d'un cocktail tenu sous le thème « Place aux partenaires d'affaires ».

Outre la dimension formation, ce premier colloque des directeurs et directrices de comptes visait à lancer l'année 2004 par une activité de mobilisation.

P.G.



François Chaput,
directeur de la
direction Conseil
aux entreprises de
la région du Centre.

Guy Beuchet

Que ce soit pour l'élaboration et le suivi du plan d'affaires, la transformation vers le « modèle d'affaires CFE », l'intégration des solutions d'affaires, l'organisation d'une structure de ventes, la récupération des bénéfices, le partenariat avec les filiales, le train de la qualité, la gestion professionnelle des avoirs, etc., le CFE trouvera l'appui et les conseils qu'il lui faut.

Avec 19 centres financiers aux entreprises et quatre centres de services aux entreprises, François Chaput sait qu'ils ne seront pas trop de 11 personnes pour mettre la locomotive sur les rails. Mais la concurrence n'a qu'à bien se tenir, car elle sait par expérience qu'une fois en mouvement Desjardins est pratiquement impossible à stopper. ①

Gestion intégrée des risques

Un ATOUT pour DESJARDINS

À la grandeur du Mouvement, plusieurs projets relatifs à la gestion des risques, dont ceux qui sont regroupés dans le programme Gestion intégrée des risques et Accord de Bâle (GIRAB), s'adresseront notamment aux centres financiers aux entreprises (CFE). Quels en seront les incidences ?

Nathalie Genest

L'Accord de Bâle établit les standards internationaux en ce qui concerne le capital à maintenir ainsi que les meilleures pratiques visant l'identification, la gestion et la prévention adéquates des risques d'une institution financière.

Quels sont les avantages pour Desjardins de se conformer à cet accord ? Cette transformation, qui touche toute l'industrie des services financiers, permettra notamment de :

- mieux circonscrire le rapport risque-rendement, ce qui est essentiel au maintien de la compétitivité;
- maintenir au minimum les exigences de capital réglementaire;
- préserver l'image d'une institution financière d'envergure et reconnue sur les marchés financiers.

Quelles sont les conséquences à haut niveau pour le Mouvement Desjardins ? La révision de l'Accord de Bâle repose sur une évaluation plus complète et proactive des risques. Elle s'appuie davantage sur des historiques de bases de données, sur des modèles précis et sur des logiciels de prédiction. Ceci se traduira notamment par :

- une cote de risque calculée et appliquée uniformément à tous les dossiers de crédit. De nouveaux outils de cotation et des mécanismes uniformes de révision devront être mis en place pour s'assurer de la fiabilité de la notation initiale et de son évolution dans le temps;

- une tarification adaptée au risque. Reconnaître rapidement une entreprise qui présente un risque moindre permettra d'être plus compétitif dans notre démarchage et notre tarification;
- la constitution des historiques de données traitables statistiquement, ce qui concernera autant le réseau, les unités d'affaires que les filiales dans la collecte et la codification de l'information.

L'Accord de Bâle porte sur trois types de risques, soit les risques de crédit, d'exploitation et de marché. Dans ce dernier cas, les caisses seront moins directement interpellées dans leur activités courantes. L'Accord nécessite de faire une gestion intégrée de tous ces risques.

En résumé, le grand objectif du programme GIRAB est de mettre en place des pratiques et des outils qui fourniront une meilleure compréhension, une meilleure mesure, une meilleure gestion et une meilleure intégration de tous les facteurs de risque à l'échelle du Mouvement. Afin que le tout soit le plus transparent possible pour le réseau des caisses, la stratégie d'implantation visera à intégrer au maximum les livrables à l'intérieur des programmes ou des projets déjà planifiés à la Fédération. La première vice-présidence Gestion intégrée des risques fournira notamment à la ligne d'affaires entreprises l'infrastructure nécessaire à la gestion des risques, particulièrement celle du crédit, afin de respecter le Nouvel Accord de Bâle. Desjardins a entrepris des travaux en ce sens et vise ainsi à maintenir sa compétitivité et à continuer de se qualifier parmi les institutions financières de taille internationale.

Nos clients sont nos meilleurs juges.

Partout au Québec nous procurons à nos clients un merchandising des plus efficaces et l'uniformité dans leur image. Nous travaillons prioritairement avec les affiches et les dépliants mis à la disposition des caisses par la direction Commercialisation de la Fédération.



« Le système d'affichage d'A.L.R. Envirotech a contribué de façon importante à la transformation de notre caisse, tant au niveau de son image professionnelle qu'au niveau de son virage vente. »

Montréal

Danielle Hénauld, Directrice générale
Caisse populaire Desjardins Mont-Rose - Saint-Michel



« Le merchandising devient un élément essentiel à la réalisation des objectifs du plan d'affaires. Le système d'affichage d'A.L.R. Envirotech assure un avenir gagnant à l'organisation. »

Charlevoix

Diane Néron, Directrice générale
Caisse populaire de Clermont



« Je considère A.L.R. Envirotech comme un partenaire de qualité dans les activités de merchandising de la caisse et je suis enchanté de leur service après vente. »

Québec

Daniel Ruel, Directeur général
Caisse populaire Desjardins Pointe-Platon de Lotbinière



« ...la qualité des produits d'A.L.R. Envirotech et le service après-vente sont toujours de première qualité et l'on peut être assuré d'un suivi rapide pour tous les besoins spécifiques tant en formation de nos employés que pour nos besoins en système d'affichage. »

Lanaudière

Patrice Mainville, Directeur général
Caisse populaire Desjardins Le Manoir

Au cours des trois dernières années, sensibilisées au professionnalisme de leur image et à l'utilisation adéquate de leur matériel promotionnel et/ou publicitaire, plus de 20 % des caisses ont changé leur système d'affichage pour le nôtre du fait de son efficacité, sa qualité, son harmonie, son impact publicitaire, pour nos conseils sur la gestion de l'affichage et surtout parce que notre système est unique.



« Nous avons pu constater que votre entreprise faisait preuve de professionnalisme en s'assurant que le système réponde tout à fait aux besoins de notre caisse. »

Lac-Saint-Jean

Murielle Tremblay, Directrice générale
Caisse d'Économie des Travailleurs d'Alma



« Le système d'affichage d'A.L.R. Envirotech est facile d'utilisation et offre un bon visuel aux membres qui viennent dans nos locaux. »

Côte-Nord

Michèle Gosselin, Directrice générale
Caisse populaire Desjardins de Baie-Comeau



« ...la formation que l'ensemble de notre personnel a reçue lors de l'acquisition du système d'affichage d'A.L.R. Envirotech, a sensibilisé toutes nos équipes de vente à bien planifier nos campagnes promotionnelles... »

Cantons de l'Est

Jean-Pierre Roy, Directeur général
Caisse populaire Desjardins de Windsor



« En plus d'offrir l'uniformité dans nos différents centres de service, le concept professionnel d'A.L.R. Envirotech nous a permis d'harmoniser et d'augmenter le visuel de nos campagnes publicitaires. »

Gaspésie

Vital Cyr, Directeur général
Caisse populaire Desjardins des Quatre-Vents



« ...nous avons le meilleur support pour promouvoir les produits et services offerts. L'efficacité de notre publicité et les commentaires reçus nous assurent des bons résultats sur l'impact recherché. »

Nord du Québec

André Pearson, Directeur général
Caisse populaire Desjardins de Chibougamau



LE SYSTÈME D'AFFICHAGE

Envirotech

C'EST BEAUCOUP PLUS !

Comment faire un succès de son assemblée générale

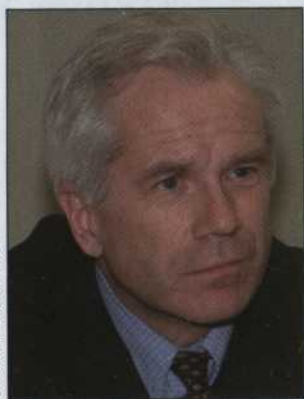
En plus des succès de Star Académie et de la télé-réalité en 2003, il faudra également parler d'« AGA Stories », du moins dans la région de Québec. En effet, plus de 1 000 membres ont participé aux dernières assemblées générales des caisses populaires de Lévis et de Limoilou. Qu'il s'agisse d'une assemblée générale annuelle (AGA) ou d'une assemblée générale extraordinaire (AGE), existe-t-il une recette pour en faire un vif succès? Les dirigeants des deux caisses mentionnées sont unanimes : il faut préparer minutieusement son activité, mobiliser les employés et miser sur le sentiment d'appartenance des membres. Mais, plus que tout, il faut faire de son assemblée un événement populaire qui répond aux objectifs de la caisse et qui a un sens pour les membres.

Réal Demers

La tradition se poursuit à Lévis

Lévis, le 21 octobre 2003. Malgré l'arrivée de journées plus froides, l'atmosphère est des plus chaleureuses à l'intérieur de l'auditorium du Collège de Lévis. Plus d'un millier de sociétaires ont répondu à l'invitation de la Caisse populaire de Lévis à assister à son assemblée générale annuelle (AGA). Les dirigeants de la caisse prennent place à leur siège respectif. Un sourire empreint de satisfaction et de fierté illumine leurs visages, lorsqu'ils commencent à compter le nombre de membres qui ont répondu à l'appel. À titre d'organisateur de la soirée, les membres du Comité du renouveau coopératif peuvent déjà se dire « mission accomplie! »

« L'AGA constitue un des événements importants dans la vie d'une coopérative. Que ce soit pour faire de l'éducation à la coopération ou pour promouvoir les orientations de la caisse, il faut dérouler le tapis rouge lors d'une AGA, car on reçoit nos propriétaires », affirme Clément Samson, président de la Caisse populaire de Lévis et animateur de la soirée.



Clément Samson, président de la Caisse populaire de Lévis et animateur de la soirée.

« La vie démocratique a un prix »

La Caisse de Lévis n'a pas lésiné sur les moyens afin de réunir le plus grand nombre possible de membres lors de son assemblée générale annuelle. Avec un budget de 100 000 \$, incluant les coûts associés à la confection du rapport annuel, le Comité du renouveau coopératif a notamment réalisé une vaste campagne d'information

L'AGA constitue un des événements importants dans la vie d'une coopérative.

et de publicité tant auprès des ex-dirigeants et des employés que des 27 500 membres. Une vraie profession de foi envers la coopération et la démocratie. « La caisse, c'est nous tous ensemble et l'expression de la vie démocratique a un prix. Il faut donc investir les ressources nécessaires pour créer un événement susceptible de favoriser la participation

des membres. Par exemple, ce sont les sociétaires eux-mêmes qui, après consultation, ont choisi l'heure de l'assemblée », mentionne Christian Champagne, directeur général de la Caisse populaire de Lévis.

« Une AGA doit mettre en valeur les réalisations de la caisse et de ses partenaires »

En matière d'animation d'assemblées générales annuelles, la Caisse populaire de Lévis sait joindre l'utile à l'agréable. Outre la traditionnelle présentation des états financiers et des rapports, la soirée a donné lieu à un magnifique hommage au 150^e anniversaire de fondation du Collège de Lévis. Grâce à la magie de la vidéo, plusieurs personnalités québécoises, dont l'historien Jacques Lacoursière et le comédien Paul Hébert, anciens élèves du Collège de Lévis, ont livré un vibrant témoignage de la contribution sociale de l'établissement d'enseignement. « Une AGA doit être dynamique, vivante et mettre en valeur les réalisations de la caisse et de ses partenaires dans la communauté », précise Clément Samson qui est également président de la Commission d'orientation coopérative à la Fédération.



Photos Gilles Gagné

L'historien Jacques Lacoursière et le comédien Paul Hébert, tous deux anciens élèves du Collège de Lévis, ont témoigné, sur vidéo, de l'importance que leur *alma mater* a eue dans leur vie.

Afin de pallier l'aridité des chiffres, M. Desjardins avait la bonne idée d'inviter une fanfare à présenter son spectacle à l'issue des assemblées générales.

Dans l'esprit des dirigeants de la Caisse de Lévis, l'organisation d'une AGA doit être confiée à un comité expérimenté, en contact permanent avec les membres. À ce chapitre, mieux vaut laisser l'improvisation aux femmes et aux hommes de théâtre. «Il importe de consulter régulièrement les membres afin de recueillir leurs commentaires et leurs suggestions. Pour réussir une AGA, il faut préalablement connaître les besoins et les attentes des membres», souligne Christian Champagne.

Le spectacle : une autre forme de ristourne

En guise d'appréciation et de remerciement pour la confiance témoignée par les membres au cours de la dernière année, la Caisse de Lévis a clôturé son assemblée avec le spectacle de l'humoriste Mario Jean. «Le spectacle est, en quelque sorte, une ristourne supplémentaire versée aux membres présents. Il s'agit même d'une tradition lancée par notre fondateur, Alphonse Desjardins. Afin de pallier l'aridité des chiffres,



Ghislain DesRosters

Christian Champagne, directeur général de la Caisse populaire de Lévis.

M. Desjardins avait la bonne idée d'inviter une fanfare à présenter son spectacle à l'issue des assemblées générales. Les membres doivent être fiers de leur AGA», conclut Clément Samson.

Rendez-vous en avril 2004

En novembre dernier, les dirigeants de la Caisse populaire de Lévis se sont réunis en colloque afin de donner suite aux orientations adoptées lors du XVIII^e Congrès des caisses Desjardins. En plus de

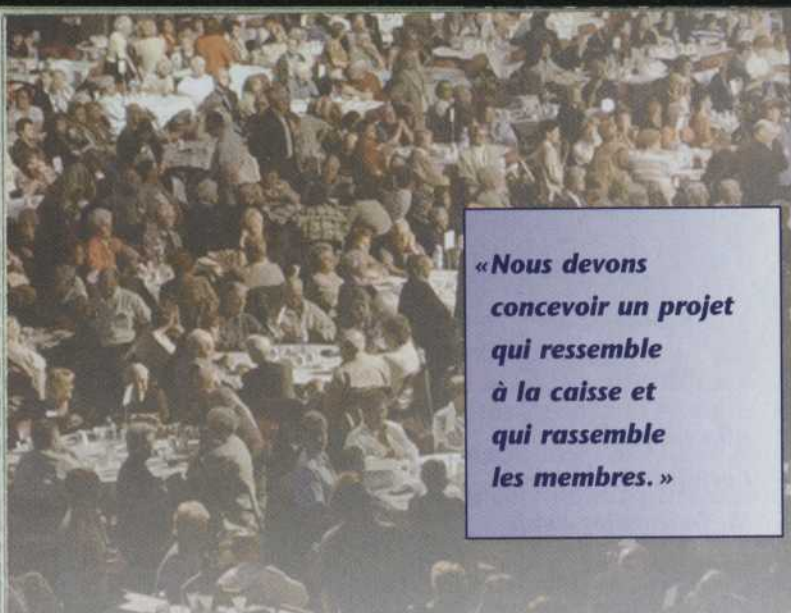
créer un comité responsable de définir une politique d'engagement dans le milieu, les dirigeants ont dressé les grandes lignes du projet jeunesse de la caisse. Des annonces seront faites lors de la prochaine assemblée générale annuelle en avril prochain. Chose certaine, la tradition se mariera encore une fois avec l'innovation.

La Caisse de Limoilou : engagée plus que jamais dans son milieu

Issue du regroupement des caisses populaires de Limoilou, Rocamadour et Saint-Esprit, la nouvelle Caisse populaire de Limoilou a décidé de tenir une assemblée générale extraordinaire (AGE), le 27 mai dernier, afin de faire connaître ses orientations et de raviver les valeurs coopératives auprès de ses membres.

«Compte tenu de la fusion, la prochaine AGA devait avoir lieu seulement en avril 2004. La caisse a alors décidé de tenir une AGE quelques mois après le regroupement, afin de faire connaître la nouvelle caisse et de répondre à une promesse faite lors des assemblées de fusion: rester près de nos membres et du milieu. L'organisation d'une AGE se voulait alors une occasion en or pour mobiliser les troupes et pour réitérer notre engagement dans la communauté», explique Raymond Gagnon, président de la Caisse populaire de Limoilou.

Comme la retraite, une AGE se prépare longtemps d'avance. Bien que le travail du comité formé de dirigeants et d'employés pour l'organisation de l'AGE ait débuté formellement en janvier, les premières réflexions ont été amorcées dès le mois de septembre 2002, afin d'élaborer un concept novateur pour l'assemblée.



« Nous devons concevoir un projet qui ressemble à la caisse et qui rassemble les membres. »

« En plus d'être adaptée aux valeurs et à la vision de la caisse, l'AGE devait favoriser l'exercice de la démocratie. Autrement dit, nous devons concevoir un projet qui ressemble à la caisse et qui rassemble les membres », mentionne Gaston Bédard, directeur général de la caisse.

Concours et publication d'un livre

Puisque du choc des idées jaillit la lumière, les membres du comité ont alors convenu de frapper un grand coup pour souligner cette première rencontre avec les membres : organiser un concours permettant à des organismes du milieu de mériter des bourses totalisant 100 000 \$, afin de les aider à poursuivre leur œuvre de soutien dans le milieu, et procéder au lancement d'un livre rendant hommage à l'ensemble de la population pour sa contribution à l'essor du quartier et de ses institutions, dont les caisses. « On ne tient pas une assemblée générale uniquement pour présenter des états financiers, mais aussi pour manifester l'engagement de la caisse dans son milieu », affirme Raymond Gagnon.



En présence du maire de Québec, Jean-Paul L'Allier à droite, et de la présidente de Desjardins Société financière, Monique Leroux, le DG de la Caisse de Limoilou, Gaston Bédard, et le président, Raymond Gagnon, ont lancé un ouvrage en hommage à la population de ce quartier ouvrier, qui a pris naissance autour de la papetière Anglo Pulp & Paper.



C'est par vote électronique que les membres présents à l'assemblée ont choisi les organismes qu'ils jugeaient les plus méritoires.


Choix par vote électronique

Disposant d'un budget d'environ 50 000 \$, le comité s'est retourné les manches et a multiplié les actions de communication et de concertation auprès des organismes et des membres. Après six mois de travail, la caisse était fin prête à accueillir ses membres au Centre de foires de Québec pour le grand soir. Sous la présidence d'honneur de Monique Leroux, présidente de Desjardins Société financière et chef de la direction des filiales, l'AGE a rapidement donné tout son sens au mot démocratie. « Les organismes récipiendaires du concours ont été choisis par les membres au moyen d'un système de vote électronique, et tous les employés ont joué un rôle clé en guidant les membres à chaque étape du vote. Le succès d'une assemblée générale repose en grande partie sur le travail d'équipe », assure Gaston Bédard qui a animé l'activité de main de maître.

Placer la barre à la bonne hauteur

De l'avis du président et du directeur général de la Caisse de Limoilou, l'AGE est un fait marquant dans l'évolution d'une coopérative de services financiers « car elle constitue un moment privilégié pour échanger avec nos membres sur les orientations de la caisse et être à l'écoute de leurs préoccupations ». Compte tenu de la forte participation en 2003, la barre est-elle trop haute pour 2004? « La réussite d'une AGA ne repose pas uniquement sur le nombre de membres présents; elle doit d'abord s'appuyer sur une communication en fonction des objectifs de la caisse et de ses orientations et c'est lorsque le message passe que l'on peut parler de réussite », insiste Gaston Bédard.

Les suites du XVIII^e Congrès

Pour faire suite aux orientations du XVIII^e Congrès, la Caisse populaire de Limoilou s'est dotée d'une commission jeunesse en vue de mettre en œuvre les principales orientations du congrès. Rappelons, en terminant, que les caisses, lors de ce congrès, ont demandé au Mouvement de mettre l'accent sur les jeunes, tant sur le plan local que national. On en parlera prochainement. 

Photos Gilles Fréchette

Entreprise

Habitation

Auto

Assurances générales

CONCOURS : « GAGNEZ 1 000 \$ EN PROVISIONS »

10 PANIERS
DE 1 000 \$
À GAGNER!



Du 5 janvier au 23 avril 2004

COUREZ LA CHANCE DE GAGNER :

Un des **10 chèques-cadeaux de 1000\$** chacun, que vous pourrez échanger contre des provisions dans le marché d'alimentation de votre choix.

POUR PARTICIPER :

Demandez une soumission d'assurance auto, habitation ou entreprise auprès d'un agent d'assurances à votre caisse ou au **1 866 DIX-PANIERS**.

Tous les clients de Desjardins Assurances générales sont automatiquement inscrits au concours.

Aucun achat requis. Tirage le 13 mai 2004. Certaines conditions s'appliquent.
Règlement disponible à l'adresse suivante : www.desjardinsassurancesgenerales.com/10paniers



Desjardins
Assurances générales

Conjuguer avoirs et êtres

L'Autorité des marchés financiers

Des guichets uniques pour les consommateurs et l'industrie

Afin de mettre un peu d'ordre dans la réglementation et l'encadrement de l'industrie des services financiers, le gouvernement du Québec a promulgué la loi 107, créant ainsi l'Agence nationale d'encadrement du secteur financier. Pour en simplifier l'appellation, l'agence porte maintenant le nom d'Autorité des marchés financiers (AMF). Elle a commencé officiellement ses activités le 2 février 2004.

«C'est un changement significatif, mais principalement d'ordre administratif, remarque Yves Morency, vice-président Relations gouvernementales à la Fédération des caisses Desjardins du Québec. Les lois régissant le secteur financier, dont la Loi sur les coopératives de services financiers, ne changent pas.» Pour les employés des caisses et des filiales Desjardins, il n'y aura pratiquement aucune modification dans les façons de faire. «Ce sont les unités responsables de veiller à la conformité qui devront s'adapter à ce nouvel environnement», précise Yves Morency.

Pour Desjardins, des coûts de conformité moindre

En réduisant le nombre d'organismes d'encadrement et en se constituant comme guichet unique, l'AMF vise d'abord à simplifier la vie des gens de l'industrie et des consommateurs. «Pour les consommateurs, explique Yves Morency, il y avait une certaine confusion en raison du grand nombre d'organismes d'encadrement, tandis que, pour l'industrie, cette situation signifiait des coûts importants.»

Par exemple, pour l'ensemble de ses activités au Canada, le Mouvement des caisses Desjardins est en relation directe ou indirecte avec une cinquantaine d'organismes de surveillance et de contrôle; il en résulte de nombreux rapports à rédiger, des formulaires à remplir ou encore des demandes de permis à effectuer. «Selon une étude du Conference Board du Canada, mentionne Yves Morency, les coûts liés à la conformité sont au moins trois fois plus élevés que les coûts directs.» Or, ces coûts directs s'élèvent à plusieurs millions de dollars par année pour Desjardins, ce qui en fait un important contributeur au financement des organismes d'encadrement. «L'AMF, en éliminant des chevauchements, apportera une plus grande efficacité et, vraisemblablement, une réduction sensible de ces frais», estime Yves Morency.

Gilles Drouin

L'AMF répond aussi à un besoin de renforcer la surveillance du secteur financier. Les scandales des deux dernières années ont ébranlé la crédibilité de l'industrie. Chez nous, l'affaire Cinar a fait en sorte que des organismes comme la Commission des valeurs mobilières du Québec ont été pointés du doigt. «Nous avons intérêt à ce que l'AMF soit reconnue et crédible, souligne Yves Morency. À l'échelle internationale, nos partenaires actuels et potentiels nous

posent souvent des questions sur l'encadrement de notre industrie. Ils veulent savoir qui nous surveille, à qui nous devons rendre des comptes. La venue de l'Autorité ne pourra être que bénéfique pour notre propre crédibilité sur ces marchés.»

Le consommateur d'abord

La mise en place de l'Autorité des marchés financiers est aussi synonyme de simplification pour les clients et les membres des institutions financières. En fait, la protection des consommateurs constitue la première motivation à la création de l'Autorité.

«Globalement, remarque Suzanne Maisonneuve-Benoit, les Québécois étaient bien protégés, mais le consommateur ne savait pas toujours très bien où s'adresser lorsqu'il n'était pas satisfait des services reçus.» M^{me} Maisonneuve-Benoit agit comme consultante en organisation du travail et est responsable de l'organisation administrative de l'AMF. Elle était aussi membre du Comité de révision des structures qui a supervisé la création de la Fédération unique au sein du Mouvement Desjardins.

L'Autorité simplifiera le recours des consommateurs insatisfaits des services financiers reçus. Par exemple, avant la création de l'Autorité, un membre de Desjardins aurait eu à choisir entre au moins trois organismes advenant une insatisfaction, selon qu'il s'agisse d'un problème avec un dépôt, avec la vente de valeurs mobilières ou avec la distribution d'un produit financier. «Acheminer une plainte



Ghislain DesRosiers

Yves Morency, vice-président Relations gouvernementales à la Fédération des caisses Desjardins du Québec.

FUSION

de cinq organismes et délégation de pouvoirs

Quatre organismes d'encadrement fusionnent au sein de l'Autorité des marchés financiers (AMF): le Bureau des services financiers (BSF), la Commission des valeurs mobilières du Québec (CVMQ), la Régie de l'assurance-dépôts du Québec et le Fonds d'indemnisation des services financiers. S'ajoute l'Inspecteur général des institutions financières (IGIF) dont l'Autorité prendra la relève en ce qui concerne l'application des lois régissant l'encadrement du secteur financier.

Tout en conservant la responsabilité de l'ensemble du secteur financier québécois, l'Autorité délègue certains pouvoirs d'encadrement à des organismes d'autoréglementation, dont la Chambre de la sécurité financière, qui s'occupe du secteur de l'assurance de personnes, ainsi que la Chambre de l'assurance de dommages, qui chapeaute le domaine de l'assurance générale. Elles verront à l'application des codes de déontologie et des mesures disciplinaires ainsi qu'au respect des exigences en matière de formation continue.



Ghislain DesRostiers

Suzanne Maisonneuve-Benoit agit comme consultante en organisation du travail et est responsable de l'organisation administrative de l'AMF.

« Tout n'est pas encore prêt pour assurer un service parfait dès les premiers jours, note Suzanne Maisonneuve-Benoit. Dans l'immédiat, les consommateurs auront accès à un guichet unique. Pour l'industrie toutefois, il faudra encore quelque temps avant qu'un tel guichet fonctionne de façon optimale. Il servira, entre autres, aux demandes de permis et d'enregistrement. Il faut mettre en place les systèmes qui permettront de traiter rapidement les demandes de permis et d'enregistrement ainsi que les autres procédures, explique Suzanne Maisonneuve-Benoit. Toutefois, les gens de l'industrie n'en subiront que très peu les conséquences parce que les employés de l'Autorité feront le nécessaire à l'interne pour répondre rapidement aux demandes. » Autrement dit, le représentant d'une institution financière n'aura pas à faire le tour de l'Autorité pour obtenir la réponse à la demande. Les employés de l'Autorité le feront à sa place jusqu'à ce que les systèmes informatiques soient bien rodés.

« À la longue, croit Yves Morency, le regroupement des organismes sous l'Autorité des marchés financiers procurera d'importants gains d'efficacité. Mais il permettra aussi le maintien de l'expertise québécoise en matière de réglementation du secteur financier. Une agence forte et reconnue agira comme porte-parole du Québec, au lieu de la demi-douzaine d'organismes qui pouvaient prendre la parole auparavant. En définitive, l'Autorité facilitera grandement une meilleure harmonisation des lois qui régissent notre secteur de même que leur application. »

au bon endroit constituait souvent un casse-tête pour le consommateur », ajoute Suzanne Maisonneuve-Benoit. Depuis le 2 février, le client ou le membre insatisfait n'a plus qu'à frapper à la porte de l'Autorité (voir encadré).

Une période de rodage

Évidemment, il faudra prévoir une période de rodage. Les premières semaines serviront à parfaire les systèmes et à régler les problèmes de fonctionnement interne qui pour-

Le traitement des plaintes

À court terme, la présence de l'Autorité des marchés financiers devrait surtout se faire sentir dans le traitement accordé aux plaintes des consommateurs. « Chaque institution financière devra donc se doter d'une politique claire de traitement des plaintes, souligne Suzanne Maisonneuve-Benoit. Elle devra aussi faire état, dans son rapport annuel, des plaintes reçues en cours d'année et du traitement qui leur a été accordé. »

Toutefois, pour Desjardins, le changement sera relativement négligeable parce que le Mouvement avait déjà adopté une politique en ce sens. L'Autorité s'est d'ailleurs inspirée de la politique de Desjardins afin d'établir des directives pour l'ensemble des institutions.

Dorénavant, un client ou un membre insatisfait pourra s'adresser directement à l'Autorité qui l'aidera à orienter sa démarche. Le consommateur n'aura plus à se demander à quelle porte frapper ni à multiplier les démarches. Des employés de l'Autorité auront la responsabilité de l'orienter et même, au besoin, de l'aider à rédiger sa plainte. L'Autorité indiquera précisément à la personne à qui elle doit adresser sa réclamation au sein de l'institution financière mise en cause.

Le plaignant poursuivra ensuite sa démarche auprès de l'institution concernée. Celle-ci conserve ainsi la responsabilité de recevoir et de traiter la plainte. Une fois la décision rendue, l'institution devra toutefois aviser par écrit le plaignant qu'il peut retourner à l'Autorité pour faire valoir ses droits. Pour les caisses et les filiales Desjardins, le seul élément vraiment nouveau sera donc cette obligation d'informer le membre ou le client qui n'est toujours pas satisfait du traitement reçu qu'il peut en appeler auprès de l'Autorité. Celle-ci étudiera alors la plainte et offrira éventuellement la conciliation aux parties.

« En transformant le réseau, nous nous sommes donné une Formule 1 »

Annie Boutet

- Liliane Laverdière

Liliane Laverdière tient la barre de la vice-présidence régionale (VPR) Québec-Est qui comprend des caisses à maturité et des défis stimulants à vivre. Pour les relever, cette femme passionnée, dévouée et d'une énergie débordante peut compter sur une équipe partageant sa vision et son désir de se surpasser.

Arrivée chez Desjardins à l'âge de 17 ans, Liliane Laverdière y a vécu toute sa carrière et cumule aujourd'hui 25 ans d'expérience.

Comme dans chacun de ses postes précédents, elle s'est investie tout entière dans son nouveau rôle en 2001. Depuis, elle compose avec une VPR regroupant des caisses proactives et en plein essor.

D'une cinquantaine de caisses en 1997, la région en compte aujourd'hui 18. « Nos caisses ont transformé leurs réseaux de distribution en réalisant de nombreux regroupements, déclare Liliane Laverdière, d'entrée de jeu. En effet, certaines d'entre elles ont vécu jusqu'à trois projets de fusion au cours des trois dernières années.

L'actif de ces caisses, auparavant de 50 millions, frise aujourd'hui le demi-milliard de dollars. De plus, les caisses se sont inscrites au centre administratif et des directions de gestion professionnelle des avoirs sont déjà créées. Quant aux centres financiers aux entreprises, ils ont également fait des pas importants dans l'optimisation, poursuit la vice-présidente, ce qui leur a permis de connaître une croissance supérieure au réseau, ce qui est excellent! »

La transformation n'a pas empêché le réseau des caisses de Québec-Est de connaître de bons résultats. « C'est, dira-t-elle, la caractéristique des gens d'action, capables de faire plusieurs choses en même temps et de s'adapter. Des gens comme ça, ils sont nombreux dans les caisses et les CFE. »

Au dire de cette gestionnaire, les gestes posés au cours des dernières années ont permis d'améliorer considérablement la productivité et les coûts en personnel, tout en investissant dans le

développement des compétences et dans de meilleures conditions de travail. « Les caisses ont travaillé très fort dans le sens de la vision 2005 et elles sont plus prêtes que jamais à relever les défis de l'avenir. »

Faire évoluer l'offre de service

Selon la vice-présidente, des caisses de plus grande envergure amènent son équipe à faire évoluer l'offre de service de la VPR, car de nouveaux besoins émergent et il faut agir dans un souci de prévenance pour y répondre. Ces besoins se traduisent par des formes d'accompagnement à repenser pour bien desservir les caisses qui ont maintenant la possibilité d'engager des conseillers en ressources humaines, en communication et en coopération.

Liliane Laverdière n'hésite pas à décrire les caisses de la région de Québec-Est comme des entités très proactives et qui font montre d'un sens de l'innovation peu commun. Aussi est-elle consciente qu'il lui faut réagir promptement pour répondre à leurs attentes. « Notre rôle, tient-elle à préciser, n'est pas d'imposer quoi que ce

Ghislain DesRosières

La chute Montmorency



soit, mais bien de faire preuve de créativité et de proactivité pour bien les accompagner localement: ça, c'est gagnant!»

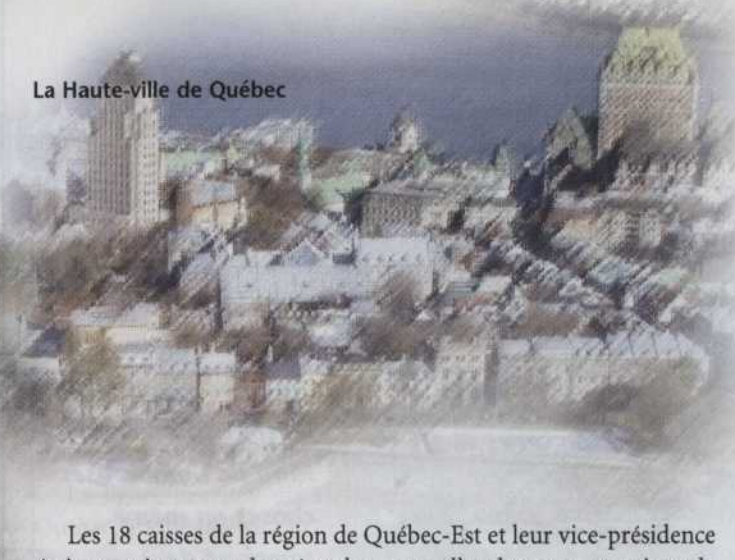
«Je dis souvent à mes employés, poursuit Liliane Laverdière: faites-vous confiance et, avec nos clients sur le terrain, vous allez trouver les solutions!»

Pour elle, l'innovation apporte à l'offre de la Fédération une valeur ajoutée, même si les résultats du sondage de cet automne sur les services dispensés par la Fédération aux caisses et aux CFE sont excellents. «Avec une Fédération unique, des structures nettement améliorées et un réseau de distribution revu par nos caisses et les CFE, nous nous sommes donné une Formule 1», souligne-t-elle.

Distinction coopérative

Il faut cependant dire les choses comme elles sont: cette restructuration ne s'est pas faite sans efforts. De l'aveu même de Liliane Laverdière, des réticences face aux fusions, il y en a eu, mais, s'empresse-t-elle d'ajouter, «l'équipe de la VPR a su tabler sur les succès passés et a bien accompagné les caisses dans l'action, des caisses tournées vers l'atteinte des résultats».

La Haute-ville de Québec



Les 18 caisses de la région de Québec-Est et leur vice-présidence étaient vraiment sur la même longueur d'ondes pour ce qui est de mettre en valeur la distinction coopérative qu'elles considèrent comme un avantage concurrentiel. «On a donc créé le gala des Prix de la distinction coopérative, et c'est unique à nous. Les projets se sont multipliés au-delà de nos espérances», se félicite Liliane Laverdière.

Elle est consciente toutefois que, dans les «grosses caisses», il y a un enjeu important, celui de rester près des membres. Aussi, les dirigeants et les gestionnaires de ces caisses ont-ils fait preuve d'ingéniosité pour faire vivre les principes coopératifs.

Le conseil de 15 représentants de caisses (sur une possibilité de 18) favorise également une réelle dynamique. Cette forte représentativité stimule les échanges et les initiatives. Le projet de microfinancement d'entreprises visant à aider les travailleurs autonomes non admissibles au crédit traditionnel le prouve bien. Rapidement, les caisses se sont mobilisées pour amasser un fonds de 90 000 \$ «et




Portrait d'une femme déterminée

Depuis 20 ans, Liliane Laverdière a gravi chacun des échelons jusqu'au poste qu'elle occupe maintenant à la Fédération. Elle y a mis tout son cœur: 14 ans d'université par les soirs, conjugués à des postes de gestion, un engagement dans le milieu et trois enfants qui sont sa fierté.

Liliane Laverdière décroche son premier poste de gestionnaire à 19 ans. La grande préoccupation des caisses alors est l'automatisation des services. Pour dissiper la menace appréhendée dans sa caisse, elle mise sur une gestion participative, invitant son équipe du service courant à acheminer des clients potentiels au secteur conseil: 1500 «références» ont été faites, et ce, bien avant le virage vente! Au début des années 1980, c'était exceptionnel!

«Desjardins offre de belles possibilités de carrière, dira-t-elle, mais il faut les saisir et se faire confiance, même si on a tout à apprendre. Desjardins m'a permis d'apprendre mon métier en le faisant.»

«Pour moi, famille et carrière ne sont pas contradictoires, bien que la recherche de l'équilibre soit toujours un défi. Avec les années, je me rends compte qu'on peut jouer notre rôle parental différemment, en transmettant des valeurs familiales très fortes dans l'action. L'important, c'est d'encadrer ses enfants, d'être présent et d'enseigner par l'exemple. Pour moi, la véritable réussite est un heureux mélange d'épanouissement personnel et de réalisations professionnelles, tout cela sous le signe de la passion.»



Liliane Laverdière :
« C'est la
caractéristique
des gens d'action
d'être capables de
faire de nombreuses
choses en même
temps et de
s'adapter. »

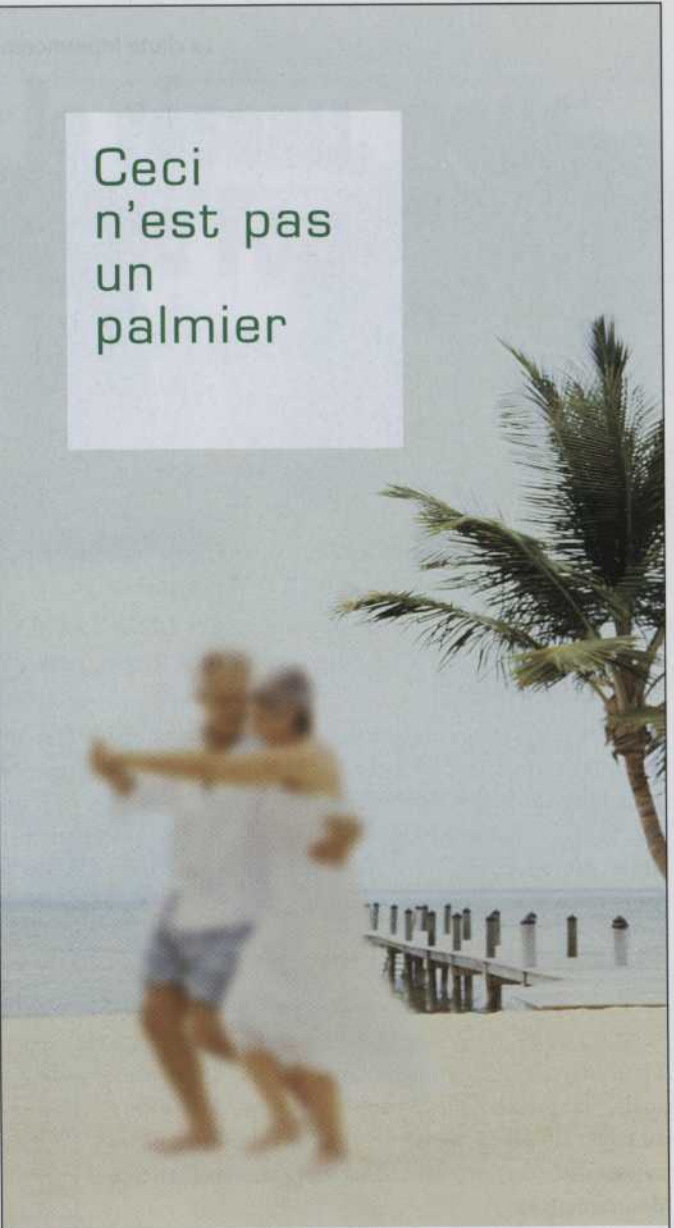
nous mettrons tout en œuvre, déclare la vice-présidente, pour que ce projet pilote soit un succès et qu'il soit repris à l'échelle du Mouvement pour que le plus grand nombre possible de gens en bénéficient. »

En partenariat avec les filiales

« Maintenant que le réseau des caisses a été revu en profondeur, une autre étape se présente devant nous, annonce Liliane Laverdière : maximiser notre performance financière, en établissant une réelle synergie avec nos filiales, afin de devenir le principal gestionnaire du patrimoine financier des Québécois et des Québécoises. C'est pourquoi nous avons signé des pactes d'affaires avec nos filiales et, en 2004, nous avons planifié des rencontres régulières pour faire vivre ces pactes. »

La vice-présidente se dit très confiante face aux résultats de ce partenariat puisque, en 2003, quelques caisses ont expérimenté le projet Tandem avec les Valeurs mobilières Desjardins. Rappelons que Tandem est le nom donné au jumelage d'un conseiller en placements des VMD et d'un planificateur financier de la caisse qui conviennent d'un plan d'action pour exploiter de nouveaux marchés et servir une clientèle qui leur est souvent commune. « L'expérience a connu un réel succès, assure Mme Laverdière, puisque 70% de notre réseau a exprimé le désir d'expérimenter à leur tour ce nouveau partenariat. »

De la même façon, les caisses de Québec-Est n'ont pas hésité à sauter dans le train de la qualité. « Les caisses assument un leadership, comprennent bien les orientations et connaissent à fond les besoins de leurs membres, s'enthousiasme la jeune vice-présidente. Quant à nous, nous sommes prêts à les accompagner dans leurs bases d'excellence, afin d'être en mesure d'atteindre un niveau de satisfaction très élevé chez les membres. »



Ceci
n'est pas
un
palmier

C'est profiter du soleil de la Floride
à l'ombre du moindre souci.

C'est simplement effectuer toutes vos opérations grâce à l'un des deux centres de service Desjardins directement sur place, là où vous en avez besoin, à Hallandale Beach et Pompano Beach. C'est pouvoir transiger à l'étranger avec une institution bien de chez vous.

1 800 CAISSES

www.desjardins.com/floride



Desjardins

Conjuguer avoirs et êtres

Alphonse, Dorimène et leurs ancêtres

Guy Bélanger
Société historique
Alphonse-Desjardins



La Revue Desjardins

D'hier à aujourd'hui

Société historique Alphonse-Desjardins



Alphonse Desjardins (debout à droite) avec ses frères et sa sœur.

La généalogie d'Alphonse et de Dorimène Desjardins se confond avec celle de la famille Roy qui figure parmi les plus anciennes et les plus prolifiques à s'être établies au Québec. Au fil des ans, la postérité des Roy s'est avérée si nombreuse qu'il a fallu ajouter des surnoms au nom de famille. Il s'agit d'un cas particulier. En effet, on a recensé plus de 30 familles Roy qui finiront par n'être connues, avec le temps, que par leur surnom. Parmi elles, on retrouve les Roy dis Desjardins.

Alphonse et Dorimène Desjardins descendent d'une même origine. Antoine Roy dit Desjardins est né en 1635 à Joigny en Bourgogne. En 1665, il s'enrôle dans le régiment de Carignan-Salières envoyé en Nouvelle-France pour mater la résistance iroquoise. Il fait son service dans la compagnie du capitaine Froment cantonnée à Trois-Rivières. Après s'être installé à demeure dans la colonie, il obtient une concession dans la seigneurie des Jésuites à Batiscau.

En 1668, Antoine Roy épouse Marie Major, une fille du roi née à Touques en Normandie. Piètre agriculteur, il ne possède pas davantage le sens des affaires. Cousu de dettes, il sera même traduit en justice et jeté en prison pour insolvabilité. Mêlé à une sordide affaire de mœurs, il meurt assassiné en 1684.


L'union d'Antoine et de Marie donnera un fils unique, Pierre, né en 1669. Ce dernier est l'ancêtre commun d'Alphonse et de Dorimène. De son premier mariage avec Marie-Anne Martin en 1691, il aura dix enfants. Deux de ses fils, Jean-Baptiste et Louis, seront respectivement les trisaïeux d'Alphonse et de Dorimène.

Dorimène signifie « cadeau »

La lignée des Roy dis Desjardins s'établira successivement à Québec, à Saint-Pierre de l'île d'Orléans, à Kamouraska et à Saint-Jean-Port-Joli. C'est dans ce village que François Roy dit Desjardins naît en 1810, du mariage huit ans plus tôt de Marc-Antoine Roy dit Desjardins et d'Angélique Roy dit Lauzier. Il se mariera trois fois. De ses deux premiers mariages, il n'eut qu'un enfant mort en bas âge. Il s'était d'abord marié avec Marie-Thérèse Langelier, à L'Islet, le 9 octobre 1832, puis avec Flore Fortin, à Saint-Jean-Port-Joli, le 26 janvier 1836. Le 19 septembre 1843, il épouse en troisièmes noces Clarisse Miville dit Deschênes. Leur union donnera 15 enfants dont les sept premiers naîtront à Saint-Jean-Port-Joli.

En 1853, des problèmes de santé forcent François à vendre sa ferme et à déménager à Lévis. L'année suivante, le 5 novembre 1854, Gabriel-Alphonse Desjardins est le premier enfant de la famille à naître à Lévis et le premier aussi à porter l'unique nom de Desjardins. Malheureusement, des 15 enfants nés de ce troisième mariage, huit seulement parviendront à l'âge adulte : une fille nommée Clarisse et les sept frères Desjardins : Charles, Louis-Georges, Alphonse, les jumeaux Joseph et Étienne, Albert et Napoléon.

L'histoire familiale de Dorimène présente ses traits distinctifs. Marie-Clara Dorimène Roy-Desjardins est née le 17 septembre 1858 dans la paroisse Saint-Pierre de Sorel. Elle est la fille de Joseph Roy-Desjardins, navigateur, et de Rosalie Mailhot qui s'étaient mariés à Sorel le 13 février 1849. Ses parents viennent tous deux de familles nombreuses : 21 enfants du côté de son père, 11 du côté de sa mère. La racine grecque de « Dorimène » signifie « cadeau ». Dans la vie de tous les jours, ce n'est pas tout rose. Dorimène est la cinquième enfant d'une famille décimée par les maladies infantiles. Seulement six des onze enfants Roy-Desjardins atteindront l'âge adulte.

Faute d'instruction, les parents de Dorimène ne savent ni l'un ni l'autre signer leur nom. En raison de la précarité de sa situation familiale, la petite Dorimène aurait pu connaître une enfance difficile. En 1861, âgée de deux ans et demi, elle a déjà été confiée à la garde de sa tante maternelle, Louise-Clarisse Mailhot, épouse de l'ingénieur Jean-Baptiste Thériault. Résidant à Lévis, ce couple financièrement à l'aise n'a pas d'enfant. En plus de considérer Dorimène comme leur propre enfant, Louise-Clarisse et Jean-Baptiste lui procureront une « certaine aisance de famille ». 

Pour en savoir plus sur le sujet, je vous invite à lire l'ouvrage du père Georges Desjardins, S.J., Antoine Roy dit Desjardins (1635-1684) et ses descendants, Trois-Rivières, Éditions du Bien public, 1971 (réédition 1995).

Pouvoir, imputabilité et reddition de comptes¹

Pauline D'Amboise,
Secrétaire générale



La Revue **Desjardins**

Fonction dirigeant

Tout pouvoir implique une imputabilité par celui qui l'exerce. Qui dit imputabilité dit aussi reddition de comptes. La tendance sera de questionner de plus en plus le conseil d'administration et la direction générale des entreprises sur les mécanismes qu'ils mettent en place pour rendre compte de leur bonne administration à ceux qui fournissent le capital à l'entreprise, mais aussi aux autres parties prenantes qui ont une influence sur ses activités ou qui sont touchées par ses décisions. Pour une caisse, ces parties prenantes sont notamment ses membres, ses employés, ses fournisseurs, les organismes du milieu, la collectivité et, plus globalement, le Mouvement.

À qui rendre des comptes ?

Comme dirigeants de caisses, vous tirez votre autorité des pouvoirs qui vous sont notamment conférés par la Loi sur les coopératives de services financiers. Que vous soyez membres du conseil d'administration ou du conseil de vérification et de déontologie, vous êtes redevables de vos actes et de vos décisions devant l'assemblée générale des membres². Comme le conseil d'administration délègue à la direction générale des pouvoirs pour assumer la gestion de la caisse, la direction doit quant à elle lui rendre des comptes de l'utilisation de ces pouvoirs³. Les employés qui bénéficient d'une délégation de pouvoir dans le cadre de leurs fonctions (par exemple, une autorisation de crédit) sont redevables à leur gestionnaire. Il y a donc au sein de nos entreprises une chaîne de pouvoirs, d'imputabilité et de reddition de comptes.

Par où commencer

Tout d'abord, faire le point sur le **partage des pouvoirs et responsabilités** entre le conseil d'administration et la direction générale. À cet égard, se référer aux *Manuels de référence à l'intention des dirigeants de la caisse* (CA, CVD, assemblée générale) et au feuillet *Sept zones clés de responsabilités pour une gouvernance performante et moderne*⁴. À partir de ce partage de pouvoirs et de responsabilités, faire **un exercice de réflexion pour définir précisément les moyens que vous souhaitez privilégier pour faire cette reddition de comptes** (sur quel sujet, à quel moment, avec quel outil, à quelle périodicité et auprès de qui ?). Une fois ces éléments clarifiés, favoriser une **forte culture de transparence** en valorisant une information complète, fiable, présentée à temps, claire et accessible pour toutes les parties prenantes.

La divulgation devrait permettre à ces dernières de prendre connaissance des décisions prises et des gestes posés par les dirigeants et la direction générale pour assurer la performance « globale et durable » de la caisse. Rappelons que ce concept, présenté lors des derniers Rendez-vous des présidents et directeurs généraux des caisses, vise à ce que ces décisions et ces gestes permettent un équilibre entre la satisfaction des membres et des clients, la satisfaction et la mobilisation des employés et des dirigeants, ainsi que la produc-

tivité (*rendement pour les membres propriétaires*), le tout s'appuyant sur le respect des valeurs coopératives et de gestion de Desjardins. Portez une attention pour que l'information produite permette de suivre l'évolution des résultats d'année en année. L'ajout de données comparatives, lorsqu'elles sont disponibles, est toujours apprécié.

Quels sont les outils à votre disposition ?

En ce qui concerne la reddition de comptes aux membres, deux des outils de communication à privilégier sont l'assemblée générale annuelle de la caisse, puisque c'est le moment privilégié pour échanger avec les membres, et le rapport annuel de la caisse. En effet, ce document d'information donne une base de discussion et permet aux membres qui n'ont pu être présents à l'assemblée de se faire une idée des décisions d'orientation prises par le conseil d'administration ainsi que de la surveillance exercée par le conseil de vérification et de déontologie. Il est donc important que tous les dirigeants posent un regard sur la divulgation qui sera faite à l'assemblée générale et dans le rapport annuel. Il serait judicieux d'inscrire ce sujet de façon statutaire à votre ordre du jour et de viser à améliorer l'information communiquée d'année en année. Commenter chacune des grandes zones de responsabilité pourrait être une formule intéressante.

Pour ce qui est de la reddition de comptes au conseil d'administration par la direction générale, l'un des principaux outils est le rapport *Gestion de la performance* qui suit l'évolution des objectifs fixés dans le plan d'affaires pour chacune des clés de gestion. C'est au moment de l'étude de ce tableau de bord que les dirigeants ont la responsabilité de poser un regard critique sur l'atteinte ou non des objectifs de rendement et de susciter une discussion sur les correctifs à apporter, le cas échéant. La direction doit accorder une attention adéquate aux préoccupations et aux demandes formulées par les dirigeants dans l'exercice de ce rôle.

Une bonne discipline dans la reddition de comptes est de nature à renforcer l'essentiel lien de confiance qui doit exister entre la caisse et ses parties prenantes. D

1. Référence utile: Leighton, D. - Thain, D, *Making Boards Work*, McGraw-Hill Ryerson Ltd., 1997.
2. Rappelons que les grands rôles du CA sur lesquels s'appuiera la reddition de comptes sont l'établissement des orientations, des priorités et de la politique de la caisse, l'adoption et la surveillance de la réalisation du plan d'affaires et du budget, la représentation de la caisse et l'animation de la vie associative. Quant au CVD, son rôle actuel est de surveiller le fonctionnement de la caisse, de traiter les plaintes, de s'assurer du respect de la loi, des normes et de la déontologie.
3. Pour ce qui est de la direction générale, celle-ci doit mettre en œuvre et surveiller la réalisation du plan d'affaires, planifier, organiser, diriger et contrôler les opérations et, finalement, s'assurer de la qualité de service aux membres.
4. Ces sept zones de responsabilités sont: 1) le respect de la mission, des valeurs et de la nature distinctive de la caisse, 2) la gestion stratégique, 3) la gestion de la performance, 4) l'encadrement de la direction générale, 5) la gestion des risques, 6) les relations avec les membres et le milieu et la communication stratégique, 7) le fonctionnement interne du conseil.

François
Bilodeau,
trada.



La Revue **Desjardins**

Le pouvoir des mots

faire
Les mots pour le dire

«L'entreprise est un texte.» Cette phrase n'est pas de moi. Elle appartient à Alain Etchegoyen¹, directeur d'un cabinet d'études et conseil auprès de grandes entreprises, françaises surtout.


Ainsi débute l'introduction de son livre *Le Pouvoir des mots*, paru en 1994. Ce «dictionnaire critique de l'entreprise contemporaine» nous apprend beaucoup sur de nombreux mots et des notions que brandissent fièrement décideurs et stratèges modernes: **âme de l'entreprise, appartenance, client, communication, culture, éthique, image, projet d'entreprise, qualité, valeurs**, etc. Il nous incite à faire un usage réfléchi de ce vocabulaire, de ces notions à risque: risque de faire passer le contenant devant le contenu, risque d'amener l'entreprise à se centrer sur elle-même, risque de brouiller toute communication, autant à l'interne qu'avec les publics externes.

Un exemple: l'enjeu de la qualité

La qualité des services, des produits, des outils et des relations paraît en tête de liste des objectifs de Desjardins, et nous verrons dans les prochains mois s'accélérer la «démarche qualité», essentielle à notre évolution. Etchegoyen observe que la notion de qualité perd parfois de son sens: «Il suffit de parcourir quelques manuels industriels de qualité totale, écrit-il, pour voir à quel point le client devient progressivement oublié dans un lexique aussi complexe que laid.» Dans un appel à la vigilance, visant au passage certains partisans de la qualité qui «semblent penser que l'obscurité est un gage de profondeur», l'auteur plaide pour un langage clair: «[...] La communication sur la qualité devrait d'abord commencer par une certaine qualité lexicale.»

Etchegoyen met de l'avant deux grands postulats: 1. La langue est une richesse. 2. Un peu de réflexion éloigne de l'action, beaucoup de réflexion y ramène. Bien sûr, Desjardins n'est pas la seule entreprise qui doit faire des choix dans sa communication avec la clientèle. La General Motors, si différente de nous sur plusieurs plans, mais qui, elle aussi, a l'intention d'être la meilleure de son industrie, a dû faire récemment un choix lexical.

Alors qu'elle annonçait la mise en marché d'un nouveau modèle appelé Buick La Crosse, GM a décidé d'opter pour un autre nom pour le Québec – qui sera dévoilé plus tard, à cause précisément de la connotation négative de la nouvelle désignation chez le consommateur québécois. Autrement dit, si ce nom va pour d'autres destinataires, il aurait créé dans ce cas une barrière entre le constructeur et sa clientèle québécoise. **Leçon à retenir:** À qui s'adresse-t-on? À quoi les mots correspondent-ils dans la réalité de nos membres et clients? Car, au fond, cette recherche de la qualité est d'abord un moyen de se rapprocher de sa clientèle, de mieux la servir, donc de communiquer.

«Communiquer, c'est rendre commun quelque chose», nous rappelle l'auteur du *Pouvoir des mots*. Dans les entreprises, ce quelque chose, c'est le message, l'image, l'expertise et l'offre de service que l'on veut clairs, cohérents, intéressants et utiles, comme un texte... de qualité. 

1. Alain Etchegoyen a notamment écrit *Les entreprises ont-elles une âme?* (1990) et *Le Temps des responsables* (1993).

Desjardins


c'est rassurant!



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

Fonds de sécurité Desjardins

Téléphone: 1 866 835-8444, poste 4483
(418) 835-4483
Télécopieur: (418) 837-5304



Desjardins

A S S U R A N C E
s o l d e
d e c r é d i t

Particuliers

J'achète
en toute
assurance

**Protégez toutes vos transactions
portées à votre carte VISA Desjardins.**

Renseignez-vous à votre caisse.

L'Assurance Vie



Desjardins
Sécurité financière™

™ Marque de commerce propriété de Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie

Conjuguer avoirs et êtres

vie, santé, retraite