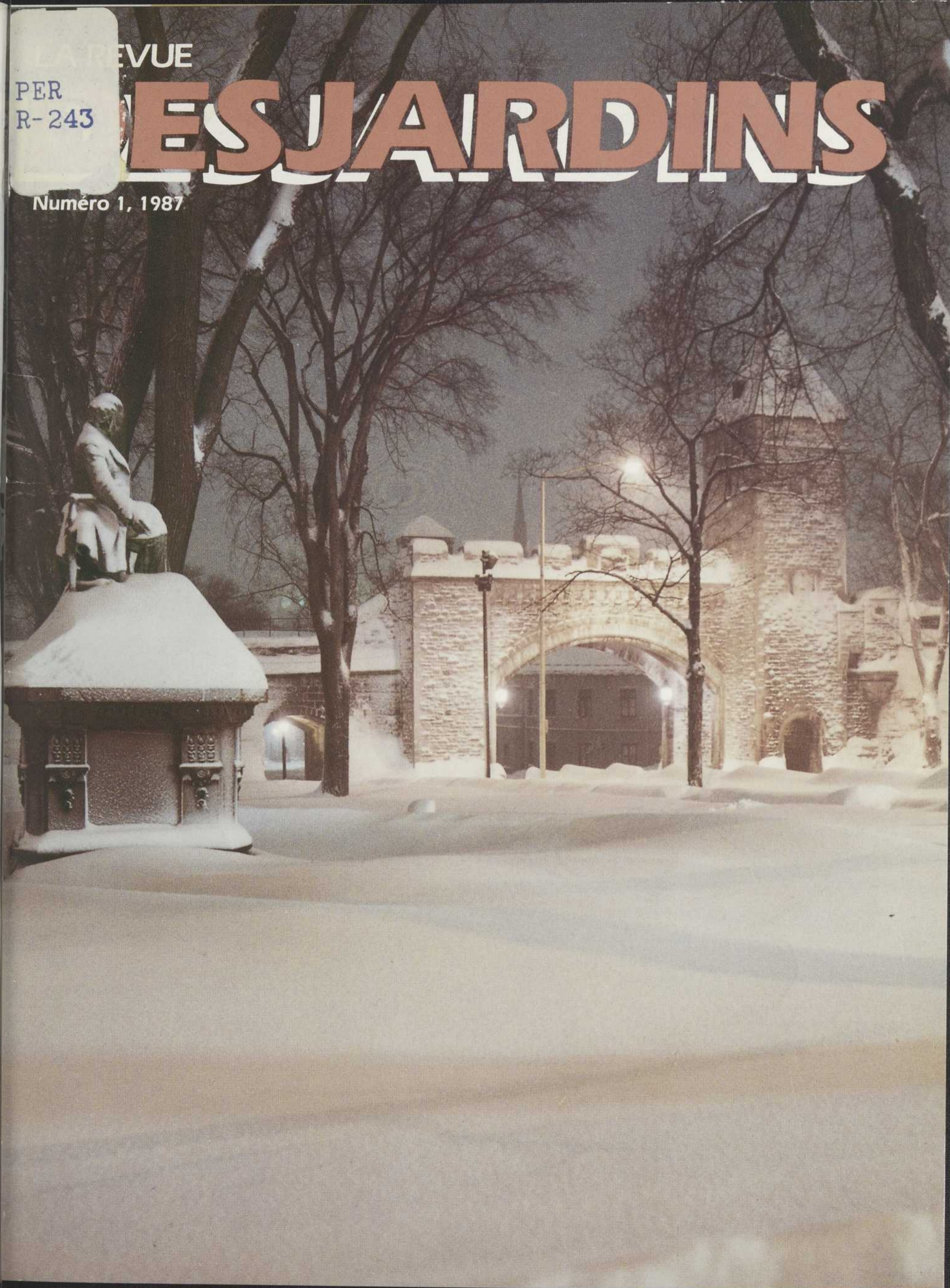


LA REVUE

PER
R-243

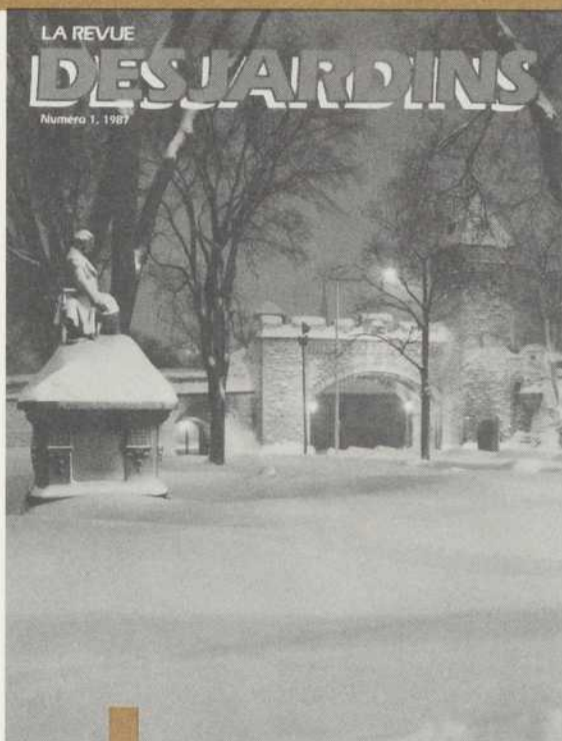
LES JARDINS

Numéro 1, 1987





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



NOTRE PAGE COUVERTURE:
*À Québec, toute la poésie des
murs de la vieille capitale. La
porte Saint-Louis sous la
neige.*

Destinée aux dirigeants et dirigeantes ainsi qu'au personnel du Mouvement Desjardins, cette revue d'information bimestrielle est publiée par La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Ce numéro a été tiré à 23 000 exemplaires. Le prix de l'abonnement est de 12 \$ par année pour six numéros. Affranchissement numéraire au tarif de la troisième classe en nombre, permis no 1981, Port payé à Québec.

CHANGEMENT D'ADRESSE

Pour recevoir votre exemplaire régulièrement, veuillez nous prévenir au moins six semaines à l'avance de tout changement d'adresse, nous fournissant à la fois votre ancienne adresse et la nouvelle et joignant si possible à votre note l'étiquette apposée sur votre revue, à l'attention des Services internes, La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 100, avenue des Commandeurs, Lévis (Québec), Canada, G6V 7N5.

DROITS ET RESPONSABILITÉS

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

ISSN 0035-2284

Dépôts légaux:

Bibliothèque nationale du Canada, Ottawa

Bibliothèque nationale du Québec, Montréal

Imprimé au Canada

PREMIER VICE-PRÉSIDENT PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF

Yvon Daneau

CHEF DE LA DIVISION INFORMATION ET RELATIONS PUBLIQUES:

Lionel Bélanger

RÉDACTRICE EN CHEF:

Denise Montpas

COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES

Guy Bélanger, Francine Bordeleau, Pauline D'Amboise, Benjamin Fortin, Martine Giroux, Esther Laliberté, Jean Savard, Marc Sévigny

RÉVISION:

Solange Deschênes

SECRETARIAT:

Nicole Chrétien

SUPERVISION DE LA PRODUCTION GRAPHIQUE:

Carole Pouliot

CONCEPTION GRAPHIQUE:

Claude Plante et associés

PHOTOCOMPOSITION:

Caractéra inc.

IMPRESSION:

Imprimerie Canada

EXPÉDITION:

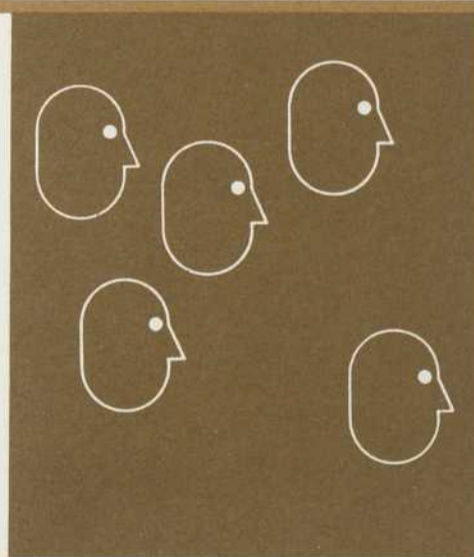
Le Groupe E.T.R. inc.

PAGE COUVERTURE:

Photo: Eugène Kedl

Séparation de couleurs:

Point de trame inc.



LA REVUE

DESJARDINS

SOMMAIRE

Vol. 53, n° 1, 1987

Un mot du Président du conseil		2
Le Congrès 1986; un événement parmi tant d'autres?	par Denise Montpas	4
La Caisse populaire Saint-Joseph de Hull investit dans sa principale ressource	par Jean Savard	8
Le monde de la coopération en bref	par Martine Giroux	11

Prévisions économiques pour l'année 1987	par l'ASDEQ	13
Moncton: les discours et les parcours de la coopération	par Denise Montpas	15
Parce qu'il faut bien préparer sa retraite!	par Denise Montpas	18
Alphonse Desjardins à l'heure de l'Action sociale catholique	par Guy Bélanger	21

L'entreprise dans un environnement en mutation 2. Comment gérer la crise?	par Francine Bordeleau	23
Entrevue avec Diane Tremblay, boursière de la Fondation Desjardins	par Marc Sévigny	27
Les époux, leurs biens et la loi; un triangle harmonieux?	par Esther Laliberté et Pauline D'Amboise	31
Les prix annuels Desjardins 1987		35
Des ouvrages utiles	par Benjamin Fortin	36



HOMMAGE À RAYMOND BLAIS

Le mardi 16 décembre dernier, M. Raymond Blais, président de La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec et du Mouvement Desjardins depuis avril 1981, remettait sa démission pour des raisons de santé. Depuis plus d'un an déjà, la maladie lui rendait très difficile l'exercice de plusieurs de ses charges importantes, au point que M. Blais avait lui-même demandé, au début d'octobre 1986, à être temporairement relevé de ses fonctions pour pouvoir se consacrer entièrement à sa convalescence.

D'octobre à décembre, toutefois, cette convalescence n'a malheureusement pas donné les effets attendus; en conséquence, M. Blais a prié le conseil d'administration de la Confédération d'accepter sa démission comme président de la Confédération et du Mouvement Desjardins. Dans les circonstances, affirmait-il, cette décision était la meilleure et pour lui-même et pour le Mouvement Desjardins.

C'est à regret que le conseil d'administration de la Confédération a dû accepter la décision de M. Blais, et tous, à l'intérieur du Mouvement Desjardins, ont reçu avec chagrin cette mauvaise nouvelle. De l'avis unanime, le départ de M. Blais de la présidence est une lourde perte pour notre Mouvement. Tous les dirigeants, dirigeantes et les employés-es du Mouvement Desjardins s'unissent donc à moi pour exprimer à M. Blais leur sympathie et leur solidarité dans l'épreuve qu'il affronte. Chez tous l'espoir est grand de le voir récupérer suffisamment de force et de santé pour qu'il puisse de nouveau mettre son expérience et ses talents exceptionnels au service de notre collectivité.

Quand on connaît le goût de cet homme pour l'action, on devine combien exigeante et difficile a dû être pour lui la décision de mettre un frein à ses multiples activités. Depuis son entrée dans le Mouvement, en 1968, au Service de l'éducation de la Confédération, Raymond Blais a fait de Desjardins son travail, sa carrière, son champ principal d'engagement, de réflexion et de préoccupation, ses loisirs, sa seconde maison et sa famille agrandie. C'est peut-être un trait spécial de notre Mouvement que de

happer si entièrement ceux et celles qui veulent le servir, ... mais, à vrai dire, Raymond Blais ne semble pas avoir manifesté beaucoup de résistance!

D'abord pédagogue et formateur de haute réputation, Raymond Blais s'est fait bientôt le promoteur convaincu et convaincant du premier système informatisé des caisses. Par ces deux activités à grand rayonnement, il s'est rapidement établi dans le Mouvement un grand réseau d'amis et de collaborateurs. Ce réseau n'a fait ensuite que s'étendre, alors qu'il a assumé, de 1973 à 1981, la direction générale de la Fédération régionale de Québec des caisses populaires, puis la présidence même de la Confédération et du Mouvement. À toutes ces étapes, il a été au coeur de l'action, en contact privilégié avec les caisses, auxquelles il s'est toujours identifié avec fierté et conviction.

UN PREMIER BILAN

Il est, bien sûr, un peu tôt pour essayer de dresser un bilan du mandat de Raymond Blais à la présidence du Mouvement Desjardins. Certains aspects, cependant, se dégagent vite et clairement d'une première analyse.

On peut dire d'abord que Raymond Blais a été pour le Mouvement un «consolidateur». Entré à la présidence au début de la récession sérieuse de 1981-1983, il a insisté à temps et à contretemps sur la nécessité et les mécanismes d'une gestion serrée et du renforcement de la capitalisation. Sur tous ces plans, il a forcé la réflexion et hâté le progrès. En même temps, alors que plusieurs institutions financières canadiennes et américaines connaissaient des difficultés insurmontables, le Mouvement Desjardins, lui, a doublé ses actifs depuis la fin de 1980, les hissant de 13 à 26 milliards de dollars.

Fervent partisan de la recherche d'efficacité, il a soutenu avec ardeur le développement technologique du Mouvement et le déploiement de ses mécanismes d'intervention financière (on peut penser, par exemple, à La Caisse centrale Desjardins du Québec et aux systèmes de paiement par électronique). Mais

D U - P R É S I D E N T

D U - C O N S E I L

cette quête d'efficacité économique et financière n'a jamais oublié les impératifs sociaux. Raymond Blais a toujours considéré comme indissociables les réalités économiques et sociales, et il a cherché, selon l'esprit de la coopération, à promouvoir le progrès social à travers l'action économique: de là, par exemple, son engagement dans Corvée-Habitation et dans le soutien auprès des initiatives touchant la jeunesse et les femmes. De là, aussi, son action pour réaffirmer les valeurs profondes de la coopération et du Mouvement Desjardins et son rôle clef dans l'orientation du Congrès de novembre dernier, qui a rassemblé plus de 3000 délégués des caisses Desjardins.

Pour tout cela, on peut rendre hommage à Raymond Blais et lui dire merci et bravo.

POUR UNE BONNE ANNÉE 1987

Chaque année, dans les premières heures ou les premiers jours de janvier, il est de bonne coutume, chez nous, d'offrir aux gens de notre entourage nos vœux pour la nouvelle année. Au nom de mes collègues administrateurs de la Confédération et en mon nom personnel, il m'est donc agréable de souhaiter aux lecteurs et lectrices de *La Revue Desjardins* une année de santé, de succès et de bonheur.

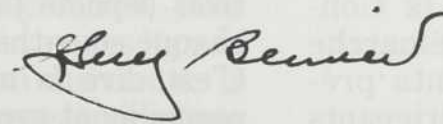
Parce que nous sommes tous concernés par l'évolution du Mouvement Desjardins, en raison de nos responsabilités de dirigeant, dirigeante ou d'employé-e, nous ne pouvons pas ne pas nous demander ce que sera cette année 1987 pour notre caisse, notre fédération, notre institution, ou pour l'ensemble de Desjardins.

Certes, nos rencontres régulières ou nos actions quotidiennes nous révèlent parfois des difficultés et des lacunes. Nous pouvons tout de même envisager l'avenir avec confiance et sérénité. Notre Mouvement, les rapports réguliers l'indiquent, continue de connaître des succès enviables dans la grande majorité de ses champs d'activité; sa croissance est encore rapide, et elle est constante, ce qui est le signe d'une organisation saine, efficace et bien articulée.

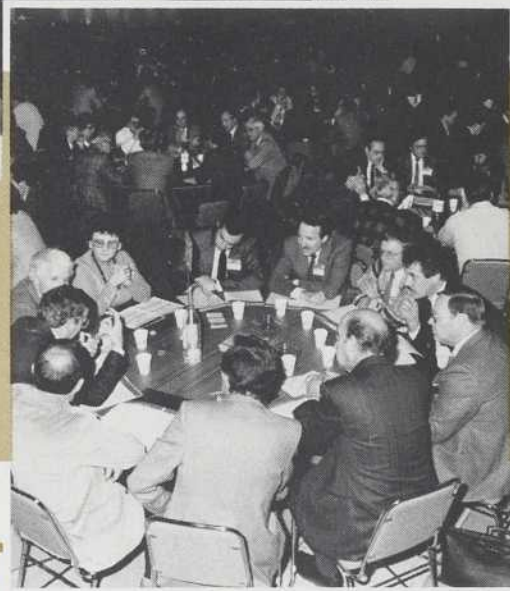
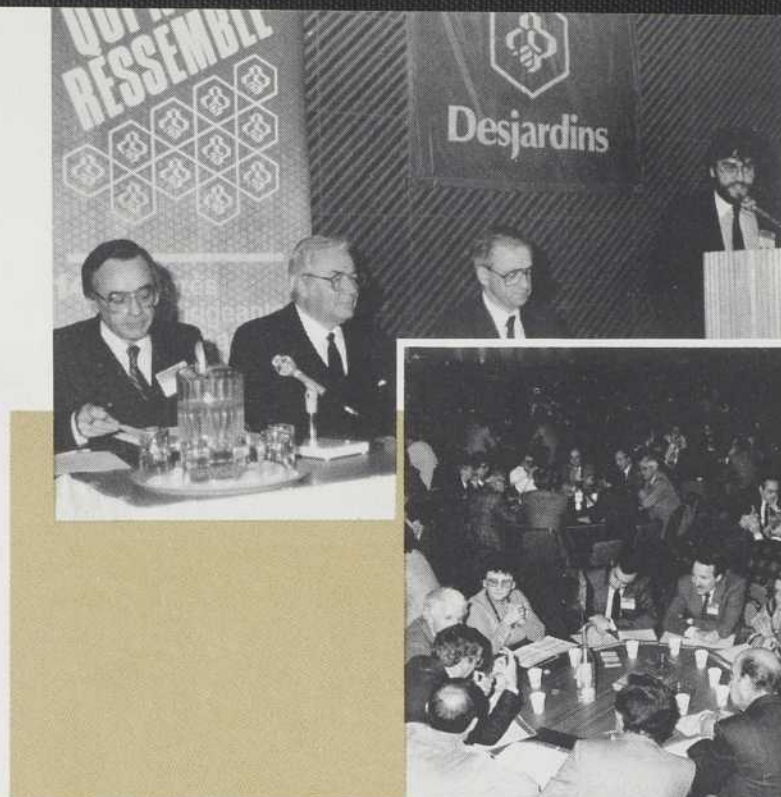
Même si, en raison du plafonnement progressif du marché et du renforcement de la concurrence, le progrès doit faire appel de plus en plus à la créativité et à la rigueur, nous avons les ressources et l'énergie qu'il faut pour réaliser encore des conquêtes. Le dernier Congrès des dirigeants et dirigeantes de Desjardins nous a, à ce sujet, donné des confirmations éclatantes. Nos caisses et notre Mouvement, de toute évidence, recèlent une incroyable vitalité; nous ne pouvons plus en douter un seul instant: si nous savons vraiment combiner nos forces, l'avenir nous appartiendra et il nous ressemblera.

Une des grandes leçons de ce congrès, c'est justement que notre défi essentiel en est un de qualité et que c'est grâce à une performance exceptionnelle sur ce plan que nos bilans croîtront, eux aussi, dans le sens de la quantité. Pour nous, c'est l'accessibilité, la qualité et l'adaptation des services qui comptent: la croissance sera non pas une fin en soi, mais le résultat naturel de notre souci réel et partagé de bien servir nos membres.

Ce 14^e Congrès de Desjardins a dégagé plusieurs pistes d'orientation relativement précises et déterminantes. Il a fait ressortir, notamment, la capacité et la volonté des caisses de maîtriser les grands paramètres de leur développement. C'est un indice de leur maturité et de la haute compétence des ressources bénévoles et salariées sur lesquelles elles peuvent compter. C'est aussi une expression énergique de leur engagement à raviver le sentiment d'appartenance de leurs membres et à revitaliser leur participation, ce qui annonce assurément, à travers ce renouvellement des dynamismes locaux, de nouveaux cheminements collectifs originaux, novateurs et remplis de promesses. On ne peut espérer trouver de gages plus sûrs pour une «bonne année 1987».



Le président du conseil,
Guy Bernier



UN ÉVÉNEMENT PARMI TANT D'AUTRES?

par Denise Montpas

Réunir pendant deux jours plus de 3300 délégués provenant de toutes les régions du Québec et les faire discuter des orientations futures d'un géant financier coopératif, voilà le défi qu'a brillamment relevé le Mouvement Desjardins à la fin de novembre 1986!

Bien campé dans le temps, ce congrès élaboré sous le thème «Bâtir un avenir qui nous ressemble» aura des répercussions profondes sur les orientations futures du Mouvement Desjardins. L'intensité du moment vécu en novembre dernier sera le point de départ d'une foule d'actions et de mandats qui refléteront la mission première de la caisse: mettre l'argent au service de la personne et des collectivités.

UN ÉVÉNEMENT-DÉFI

«Notre congrès, c'est donc foncièrement une démarche de redécouverte, de réactualisation et de réaffirmation de l'identité de Desjardins!» C'est en ces termes que, dès son discours d'ouverture, M. Guy Bernier, président du conseil d'administration de la Confédération, a défini la démarche des milliers de participants présents au 14^e Congrès des dirigeants et dirigeantes du Mouvement Desjardins. Il a aussi invité les congrès-

sistes, à la veille de leurs discussions, à puiser leurs références dans leurs connaissances et leurs expériences personnelles, bien sûr, mais sans oublier «quatre champs d'investigation (qui) appellent aussi une attention particulière: l'évolution de notre société, les services financiers, la tradition Desjardins et l'appartenance coopérative».

Muni de cette riche toile de fond, chaque délégué s'est dirigé vers une des 315 tables de discussions préparées pour la circonstance.

Inspirés des principes coopératifs, trois grands thèmes de discussion ont été retenus: «L'enracinement dans le milieu», «Au service des membres et de la collectivité» et «Bâtir ensemble».

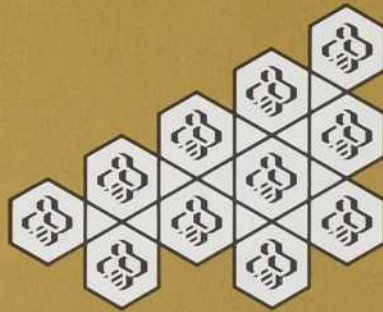
Chacun de ces thèmes, divisé en deux sous-thèmes, faisait l'objet d'un atelier donc, au total, six «blocs de discussions» ont été réalisés au cours du congrès. Cependant, 18 sujets ont été discutés par l'ensemble des participants car, au début de chaque atelier, les équipes devaient choisir un des trois aspects proposés à partir de chaque sous-thème (voir tableaux). C'est dire la masse d'information recueillie et synthétisée lors de ces assises!

Trois séances plénières ont ponctué les ateliers: la première, lors de l'ouverture, a servi à lancer le thème et à expliquer le déroulement des ateliers; la seconde, en soirée, après une première vague de discussions, comportait un vibrant «hommage aux bâtisseurs» et un panel réunissant des invités de marque; la dernière rassemblait les délégués pour les informer des premiers résultats de leurs discussions. Pour tous, cette dernière rencontre était le moment attendu...

UN ÉVÉNEMENT-AVENIR

Quelque 1890 rapports de discussions ont été compilés au cours du congrès. Qu'en ressort-il?

Lors de la synthèse préliminaire des assises, M. Yvon Dagneau, premier vice-président Planification et Développement coopératif, mettait son auditoire en garde: «Si le processus suivi nous donne des résultats très fidèles sur le plan des courants majeurs d'opinions, il ne peut rendre compte (...) de la richesse d'idées créées par toutes vos discussions. Là-dessus, je vous rappellerai que le congrès est aussi une démarche personnelle et que nul instrument de mesure, si perfectionné soit-il, ne pourra remplacer votre réflexion et votre volonté d'action.»



**BÂTIR
UN AVENIR
QUI NOUS
RESSEMBLE**



PHOTO: ROBERT BERTRAND

Ainsi les discussions des dirigeants ont permis de dégager deux vigoureux courants exprimés par M. Bernier dans son discours de clôture:

1) La volonté explicite et résolue des caisses de refaire leur base populaire et leurs forces démocratiques dans une complexité renouvelée, suivie et articulée avec l'ensemble de leurs membres et de leur milieu.

2) La détermination des caisses à prendre une part très active dans le développement et l'orientation du Mouvement.

Au sujet de la première orientation désirée, il ajoute: «Dans tous les ateliers, à propos de tous les sujets, la nécessité flagrante et incontournable de l'éducation coopérative s'est manifestée avec une évidence à crever les yeux.» Et à propos de la seconde, il tient à préciser: «Cette volonté ne semble l'expression d'aucune velléité d'agressivité ou de rupture, mais plutôt celle d'une maturité sereine (...).»

Appelés à exprimer des moyens concrets pour modifier une situation jugée non conforme à leurs valeurs et à leurs attentes, les délégués ont formulé des centaines de suggestions. L'aide-mémoire

distribué aux congressistes avant leur départ mentionne: revoir les mécanismes d'élection des dirigeants, rendre l'éducation coopérative obligatoire à l'école, multiplier les rencontres conjointes des trois conseils, élaborer l'approche marketing en fonction de la caisse, favoriser des regroupements de caisses, consulter les caisses sur les orientations des constituantes de Desjardins, fournir de l'aide aux jeunes et aux groupes démunis, etc. etc.

Afin de concrétiser ces desiderata, le président du conseil d'administration de la Confédération, M. Guy Bernier, a expliqué aux délégués qu'il entrevoit «au moins trois catégories de suites possibles»: 1) des actions immédiates lorsqu'il s'agit simplement de diffuser de l'information, 2) des recommandations lorsqu'il faut innover à partir de consensus clairs et 3) des recherches supplémentaires dans les cas de modifications à des structures ou à des données de la loi ou des règlements.

Quant aux suites immédiates à donner au congrès, elles sont, au moment d'écrire ces lignes, prévues de la façon suivante: le 19 décembre, la firme spécialisée embauchée pour instrumenter la cueillette des informations lors des assises remet tous ses rapports; le

21 janvier, le Comité du congrès étudie la synthèse de ces rapports; en février le rapport final est présenté au conseil d'administration de la Confédération; peu après, lors de l'assemblée générale annuelle de la Confédération, en mars, les principales décisions du conseil d'administration sur les actions les plus importantes à entreprendre rapidement seront dévoilées. Dès que possible, *La Revue Desjardins* effectuera une large diffusion du rapport synthèse; on prévoit aussi mettre à la disposition des caisses un «rapport vidéo» sur la démarche du congrès.

Le Congrès «Desjardins 1986», un événement comme tant d'autres? Un congrès comme les autres? Après ce que les 3000 délégués ont vécu et après ce qu'ils en ont transmis à leurs consoeurs ou confrères absents, il semble difficile de répondre «oui»... Quoi qu'il en soit, l'avenir sera le grand révélateur!



LE CONGRÈS 1986 :

CHOIX DES tables de discussion

ATELIER

1

L'ENRACINEMENT DANS LE MILIEU

BLOC 1

Les mécanismes d'engagement des membres dans leur caisse

Sujet 1:
L'assemblée générale et les autres modes de participation des membres



Sujet 2:
Les mécanismes de participation des membres comme dirigeants élus



Sujet 3:
L'éducation coopérative, génératrice de participation et d'appartenance



BLOC 2

La caisse, lieu de définition des besoins des membres

Sujet 1:
La responsabilité du dirigeant élu de bien traduire les besoins des membres



Sujet 2:
La complémentarité entre l'administrateur et le gestionnaire dans les décisions relatives aux membres



Sujet 3:
Le rôle et la place du personnel dans les relations de service de la caisse avec ses membres



ATELIER

2

AU SERVICE DES MEMBRES ET DE LA COLLECTIVITÉ

BLOC 3

L'adaptation et la qualité des services aux membres

Sujet 1:
Le reflet des valeurs à travers les services



Sujet 2:
L'adaptation des services et l'innovation



Sujet 3:
Le marketing des services



BLOC 4

Le réseau Desjardins, des outils cohérents et complémentaires pour les caisses et les membres

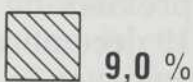
Sujet 1:
Le réseau des caisses entre elles



Sujet 2:
Les organismes de soutien (fédérations, institutions, corporations et Confédération) et les services aux caisses



Sujet 3:
Les mécanismes démocratiques appliqués au réseau





ATELIER

3

BÂTIR ENSEMBLE

BLOC 5
L'engagement solidaire de la caisse avec son milieu

Sujet 1:
La caisse, soutien et moteur du développement de son milieu



Sujet 2:
Les modes et les critères de collaboration avec les organismes du milieu



Sujet 3:
La caisse, une école de solidarité constructive

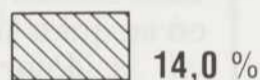


BLOC 6
Le projet Desjardins

Sujet 1:
Les secteurs d'activités où Desjardins devrait intervenir davantage



Sujet 2:
Le développement des coopératives dans l'avenir



Sujet 3:
La mission de la caisse et du M.C.P.E.D.



Profil des dirigeants(es) participant au 14^e congrès Desjardins

FÉDÉRATIONS	NOMBRE DE CAISSES AFFILIÉES	NOMBRE DE CAISSES REPRÉSENTÉES	NOMBRE TOTAL DE PARTICIPANTS	MOYENNE DE PARTICIPANTS PAR CAISSE
LANAUDIÈRE	47	43	129	3,0
CENTRE DU QUÉBEC	132	111	309	2,8
QUÉBEC	326	208	622	3,0
MONTRÉAL & OUEST-DU-QUÉBEC	326	256	724	2,8
PÉNINSULE ET ÎLES	42	38	88	2,3
ESTRIE	78	68	158	2,3
BAS-SAINT-LAURENT	82	39	85	2,1
SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN	67	67	157	2,3
ABITIBI	42	37	59	1,6
RICHELIEU-YAMASKA	74	61	185	3,0
CAISSES D'ÉCONOMIE	146	60	126	2,1
TOTAL:	1 362	988	2 642	2,7
FÉDÉRATIONS, INSTITUTIONS CONFÉDÉRATION			231	
GRAND TOTAL:	1 362	988	2 873	2,7

FONCTION DANS L'ORGANISME	PROFIL SELON LE GROUPE D'ÂGE	PROFIL SELON LE SEXE
• Administrateurs: 1 725	• Moins de 24 ans: 8 (0,3%)	• Femmes: 328 (11,4%)
• Commissaires de crédit: 227	• Entre 25 et 34 ans: 280 (9,7%)	• Hommes: 2 545 (88,6%)
• Conseillers de surveillance: 230	• Entre 35 et 44 ans: 952 (33,1%)	
• Membres du personnel: 691	• Entre 45 et 54 ans: 904 (31,5%)	
	• Entre 55 et 64 ans: 584 (20,3%)	
	• 65 ans et plus: 145 (5,1%)	

La Caisse populaire Saint-Joseph de Hull INVESTIT



dans sa principale ressource

par Jean Savard*

Être la plus grosse caisse populaire du Québec, c'est déjà remarquable. Mais réussir pareille performance en plein cœur de la plus forte concentration d'établissements financiers au Québec, alors là, il y a de quoi étonner même le plus téméraire des banquiers. Et la Caisse populaire Saint-Joseph de Hull n'aura guère mis plus d'une quarantaine d'années pour réussir cet exploit.

Même si la caisse est au service d'une population très scolarisée qui dispose d'un revenu moyen parmi les plus élevés de la province, même si les entreprises de services règnent en maître sur l'économie locale et que le chômage se fait moins ravageur ici qu'ailleurs au Québec — d'où une conjoncture plutôt favorable — il reste qu'on trouve à Hull une trentaine d'établissements financiers qui cherchent à se partager le gâteau, soit environ un établissement pour 1750 habitants, contre un pour 2540 à Montréal! Cette forte concurrence aurait facilement pu freiner la croissance de la caisse. Eh bien non. Avec un actif qui oscille aujourd'hui autour des 150 millions de dollars, deux points de service en plus du siège social, 93 employé(e)s et 22 000 membres, la Caisse populaire Saint-Joseph de Hull — bien qu'elle soit aujourd'hui plus vulnérable aux fluctuations de son actif, à cause de

l'importance de certains dépôts institutionnels — reste depuis trois ans à la tête du peloton des quelque 1380 caisses Desjardins du Québec en ce qui a trait à l'actif.

Pour M. Gilles Bouliane, directeur général de l'établissement, le succès de la caisse repose essentiellement sur deux facteurs: la qualité des services et l'engagement communautaire de la coopérative. Pour lui — et il est formel là-dessus — la qualité des services d'une entreprise, quelle qu'elle soit, est d'abord et avant tout le reflet du «bien-être» des employé(e)s. «Notre réussite, affirme-t-il, on la doit en grande partie à notre personnel.»

Finaliste pour l'Abeille d'or du meilleur engagement d'une caisse dans son milieu et lauréate de l'Abeille d'or pour la meilleure performance en gestion des ressources humaines, la caisse, il va sans dire, accorde à sa politique de gestion des ressources humaines une attention toute particulière. «Notre personnel représente notre principale ressource et notre première priorité»,

* Jusqu'en décembre dernier, M. Jean Savard était responsable de la rédaction et coordonnateur de la production de la revue *L'entre gens*, publiée par la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Le texte ci-haut est extrait de *L'entre gens*, vol. 9, n° 8, 1986.

affirme M. Bouliane. Ce que vient confirmer, par un signe de tête approbateur, le président du conseil d'administration, M. Paul Cléroux.

Nous vous proposons donc ce mois-ci un portrait de la Caisse populaire Saint-Joseph de Hull, de sa clientèle et de son milieu, en nous attardant particulièrement aux programmes et aux initiatives qui lui ont valu la reconnaissance du jury. Outre MM. Bouliane et Cléroux, le directeur général adjoint, M. Pierre Gauthier, et la conseillère en gestion des ressources humaines, Mme Louise Audet, ont aussi participé à l'entretien que nous avons eu avec la direction de la caisse. Rappelons que les deux autres finalistes cette année pour l'Abeille d'or en ressources humaines étaient les caisses Henri-Bourassa et Maison-neuve.

Saint-Joseph, un cas à part? PAS SI SÛR...

Certains diront que la Caisse populaire Saint-Joseph est un cas à part: trop grosse pour qu'on puisse comparer ses méthodes de gestion à celles de la plupart des autres caisses populaires, si différente qu'on peut difficilement s'inspirer de sa politique ou de ses divers programmes. Pourtant, dès le milieu des années 70, alors que son actif ne dépassait guère les 30 mil-

M. Gilles Bouliane, directeur général.



Dans l'ordre habituel: MM. Pierre Gauthier et Paul Cléroux, respectivement directeur général adjoint et président de la Caisse populaire Saint-Joseph de Hull, lauréate de l'Abeille d'or 1986 en gestion des ressources humaines.

PHOTO: YVAN LAROCQUE

lions de dollars, la caisse mettait sur papier ce qui constitue aujourd'hui la base de sa politique de gestion des ressources humaines: le Cahier des conditions de travail. Ce document laissait déjà entrevoir clairement la philosophie et le style de gestion que la caisse entendait privilégier. Son approche sera celle de l'école des sciences humaines, où la personne, considérée dans sa totalité, est placée au centre même de l'organisation. L'équité devient du coup une règle incontournable pour chaque gestionnaire. Modifié et amélioré avec les années, le Cahier des conditions de travail compte aujourd'hui une douzaine d'articles, subdivisés en multiples paragraphes et alinéas, plus cinq annexes, ce qui en fait un document d'une cinquantaine de pages.

«Ailleurs, là où les relations professionnelles sont assujetties à l'entente patronale-syndicale — ce qui, vous l'aurez deviné, n'est pas le cas à Saint-Joseph — notre Cahier s'appellerait une convention collective», explique Louise Audet, la conseillère en gestion des ressources humaines. Soit dit en passant, cette dernière avait été embauchée comme agent de personnel en septembre 1985; mais elle est rapidement devenue conseillère en gestion, un titre plus représentatif du travail de planification dont elle est chargée.

«Il ne faut pas le cacher: dans l'ensemble, nos relations professionnelles s'inspirent du modèle patronal-syndical», ajoute-t-elle. Seulement, au lieu d'être représenté par un exécutif syndical, le personnel de la caisse l'est par le Comité des conditions de travail; celui-ci est composé d'employé(e)s de bureau et d'employé(e)s «techniques et professionnels», qui représentent chaque unité administrative de la caisse et qui sont choisis(e)s par leurs collègues. Toute modification apportée au Cahier des conditions de travail doit d'abord faire l'objet d'une discussion entre la direction et le comité.

Un investissement rentable

Dans le document déposé à l'appui de sa candidature à l'Abeille d'or, la caisse explique tout d'abord qu'elle a pour politique d'encourager le développement de son personnel en cherchant d'abord à combler les postes vacants par le biais de la promotion interne. Elle affirme par ailleurs, dans le même document, qu'une saine gestion des ressources humaines, en plus de réduire les coûts de main-d'œuvre, permet d'accroître la satisfaction des employé(e)s, et par le fait même leur productivité. Elle conclut enfin: «C'est sur ce postulat que repose notre philosophie en matière

de personnel, et c'est ce qui explique nos succès actuels.»

Ces principes de base de la gestion moderne sont bien connus, et la plupart des gestionnaires en reconnaissent la pertinence. Cependant, entre les bonnes intentions et l'atteinte des objectifs, la marge est grande. C'est précisément dans l'élaboration et l'application de mécanismes adéquats que la Caisse Saint-Joseph de Hull se tient à l'avant-garde, un peu à l'image des entreprises japonaises ou de celles de Silicone Valley en Californie, dont il a été question à plusieurs reprises au cours de notre entretien.

Pas moins d'une demi-douzaine de règles ont été élaborées au cours des dernières années. Deux d'entre elles visent à assurer l'équité au sein du personnel: l'une a trait à l'assiduité, l'autre à la discipline. Une troisième concerne la gestion de la main-d'œuvre lors des changements technologiques, alors qu'une quatrième vise, par le gel temporaire du nombre d'employé(e)s réguliers, à limiter les mises à pied lors de l'introduction de nouvelles technologies.

Au-delà de la formation professionnelle

Compte tenu des bouleversements prévisibles à moyen terme



PHOTO: YVAN LAROUCHE

Mme Louise Audet,
conseillère en gestion des ressources humaines.

dans le secteur des services financiers, la caisse encourage, par des moyens concrets, la formation et le perfectionnement de ses employé(e)s. Ainsi, certains ont pu aménager leur horaire de travail de façon à pouvoir suivre des cours. On tente également de modifier la tâche des employé(e)s qui ont acquis de nouvelles connaissances, afin qu'ils puissent les appliquer dans leur travail. Les coûts de formation et de perfectionnement, que ce soit à l'université, au cégep ou à la fédération, sont bien sûr entièrement payés par l'employeur. Et puisque sa philosophie de gestion repose sur le respect de la personne dans sa totalité, la caisse a accepté de rembourser 50 pour cent des frais à l'employé(e) qui s'inscrit à un centre de conditionnement physique. Pour bien faire comprendre l'importance de cette approche dite *people oriented*, Louise Audet fait valoir, chiffres à l'appui, que seulement 35 pour cent des congédiements, tant aux États-Unis qu'au Canada, proviennent de difficultés techniques ou professionnelles, l'autre 65 pour cent étant attribuables à des problèmes personnels.

Si, à Saint-Joseph, on tient compte de l'employé(e) dans sa totalité, on accorde bien sûr une importance primordiale à ses activités en milieu de travail. Car, de tous les

facteurs qui influencent la qualité de vie au travail, c'est sans doute l'organisation du travail qui revêt la plus grande importance. Cela va de soi: si personne ne s'y retrouve dans la boîte, il serait fort peu utile pour l'entreprise d'engager des fonds pour encourager, par exemple, l'activité physique chez ses employé(e)s.

Conséquemment, la direction de la caisse informe régulièrement son personnel des objectifs de l'entreprise. Les plans d'action de chacun des secteurs d'activités sont aussi connus de tous. Des structures hiérarchiques et fonctionnelles précises permettent à chacun de savoir de qui il relève et de bien connaître son rôle. Les descriptions de tâches sont mises à jour périodiquement, et on procède chaque année à une analyse statistique des opérations afin d'assurer une affectation optimale des ressources humaines.

Chacun apprend à son propre rythme

De plus, en vertu du programme d'accueil de la caisse, tout nouvel employé, qu'il soit expérimenté ou non, doit suivre une à une les étapes du processus d'intégration à l'entreprise. Ce programme s'échelonne sur une période de deux à quatre semaines, selon la capacité

d'apprentissage de la personne concernée, car, à Saint-Joseph, on se fait un devoir de respecter le rythme de chacun. On lui présentera aussi, un à un, les 93 employé(e)s de la caisse. Le programme d'accueil vise notamment à s'assurer que chaque nouvel employé, s'il ne peut répondre à la question d'un membre — que ce soit sur la coopération ou sur la caisse même —, sache au moins qui consulter.

Si la politique salariale suit les recommandations de la fédération, la caisse applique aussi une certaine forme de rémunération au rendement. Depuis près de dix ans maintenant, la quasi-totalité des employé(e)s reçoit un boni annuel équivalant à une semaine de salaire. Ceux dont le rendement est jugé insatisfaisant (moins de 5 pour cent) sont privés de cette prime, alors que d'autres, dont la performance est plus que satisfaisante (30 pour cent des employé(e)s en 1985) reçoivent un boni supplémentaire. Consciente qu'un tel procédé peut laisser place à l'arbitraire, la Caisse populaire Saint-Joseph vient de modifier sa politique d'appréciation du rendement, de manière à en assurer l'équité. Dorénavant, ce sont les employé(e)s qui fixeront eux-mêmes, dans une perspective d'auto-évaluation, leurs propres objectifs pour l'année financière suivante.

Bien que toute la mécanique de gestion des ressources humaines semble baigner dans l'huile, certains éléments de la politique devront être revus et améliorés, reconnaît M. Gilles Bouliane: «Tout n'est pas parfait, et rien ne sera jamais parfait.» Pour l'heure, on est à revoir tout le processus de circulation de l'information et de communication interne. On voudrait bien que cette dernière soit davantage interactive. «C'est avec notre nouvelle politique de communication interne que nous irons chercher, au printemps 1987, notre seconde Abeille d'or en gestion des ressources humaines», lance en boutade Louise Audet. L'avenir lui donnera-t-elle raison?



LE MONDE DE LA COOPÉRATION

en bref

par Martine Giroux

AU QUÉBEC

DES ÉCHANGES FRUCTUEUX EN CINQ LANGUES

Grâce aux efforts conjugués de l'Assurance-vie Desjardins, du Groupe Desjardins, de La Sauvegarde et des Coopérants, Québec a été l'hôte du troisième congrès intermédiaire de la Fédération internationale des coopératives d'assurances (FICA). Près de deux cents personnes, en provenance d'une trentaine de pays, ont participé à ce congrès.

Selon M. Oscar Mercure, président de l'Assurance-vie Desjardins, cette rencontre a été des plus intéressantes. Les différents participants ont échangé surtout sur la philosophie coopérative, sur la façon dont les compagnies d'assurance vivent cette philosophie et sur les différentes approches pour répondre aux besoins des membres assurés. Comparativement à d'autres pays, le Québec possède plusieurs institutions coopératives qui offrent de l'assurance. Si on regarde au Japon ou en Allemagne, ces pays comptent seulement deux institutions de ce type. Au Canada anglais, les *Cooperators* constituent actuellement la seule institution coopérative d'assurance.

LES TROUSSES PÉDAGOGIQUES: DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS

Au cours des deux dernières années, la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec a produit trois trousseaux pédagogiques. Un sondage, effectué au début de l'été dernier, a permis d'évaluer le taux d'utilisation de ces documents d'appui aux enseignants.

Dans l'ensemble, les enseignants interrogés sont très satisfaits du matériel de chacune des trois trousseaux: «Je découvre la coopération», «L'entrepreneuriat coopératif» et «Création de monnaie et politiques monétaires». Plus de cinquante pour cent d'entre eux ont utilisé ce matériel et le considèrent bien adapté aux élèves. Parmi les raisons qui expliquent la non-utilisation des trousseaux pédagogiques, le «manque de temps» ou «un horaire trop chargé» sont évoquées par la majorité.

PLUS ILS MORDENT À L'HAMEÇON, PLUS LES AUTRES PRENNENT DE L'EXPANSION

L'Association coopérative des pêcheurs de Carleton vient de mettre sur pied une usine qui lui permet de traiter une plus grande variété de poissons et de crustacés provenant du golfe du Saint-Laurent. La construction de la nouvelle usine ainsi que l'acquisition de l'équipement nécessaire à son fonctionnement ont nécessité un investissement de 2,1 millions de dollars.

Fondée en 1923, la coopérative regroupe actuellement 167 membres. Sa principale activité concerne la transformation et la commercialisation de poissons et de crustacés. Connus sous le nom de «Carleton», les produits de la coopérative sont exportés dans le monde entier. La nouvelle usine, d'une superficie de 18 000 pieds carrés, permettra d'augmenter la production et de mieux répondre aux demandes des clients américains, européens et japonais. Ainsi, la coopérative des pêcheurs de Carleton maintiendra l'excellente réputation dont elle bénéficie depuis plus de soixante ans.

SAVOIR ORGANISER SES LOISIRS

Dans la région de Chicoutimi, près de mille amateurs de quilles se sont regroupés en coopérative pour se procurer l'équipement nécessaire à la pratique de leur loisir préféré.

Le projet de la coopérative a créé 18 nouveaux emplois. Il a nécessité un investissement d'un million de dollars pour l'achat d'un terrain, la construction d'un immeuble, l'acquisition d'équipement et l'aménagement de vingt allées de quilles. Cet investissement dans le domaine du loisir vient combler un besoin vivement ressenti dans la région. Il permet aux amateurs de quilles de Chicoutimi de pratiquer leur loisir dans d'excellentes conditions. De plus, la formule coopérative les aide à mieux contrôler les coûts d'exploitation et à bénéficier, à long terme, des économies réalisées.

UNE COOP «CROUSTILLANTE»...

En juillet dernier, une coopérative de travailleurs de l'île du Prince-Édouard a obtenu un permis pour la construction d'une usine de croustilles, une première au Canada. À ses débuts cet automne, la coopérative de croustilles créera dix emplois dans le secteur de la production et six dans la gestion et la vente.

Pour adhérer à la coopérative, chaque membre doit déboursier 5000 \$ afin de se procurer 50 parts sociales de 100 \$ chacune. D'ici les trois prochaines années, la coopérative prévoit occuper dix pour cent du marché dans les provinces de l'Atlantique. De plus, elle assure un nouveau débouché aux producteurs de pommes de terre de l'île du Prince-Édouard.

CHINE: UNE SEULE COOPÉRATIVE RÉPOND À TOUS LES BESOINS

L'été dernier, le président de la Fédération des caisses populaires Desjardins du Centre du Québec, M. Henri-Paul Trudel, a participé à titre de président du Conseil canadien de la coopération à une mission gouvernementale en Chine. Un des objectifs de cette mission visait à sensibiliser les homologues chinois aux coopératives canadiennes. Pendant son séjour, M. Trudel a pu constater que le système économique des paysans chinois repose en très grande partie sur la formule coopérative. Il existe une seule association de coopératives d'approvisionnement qui regroupe 140 millions de membres. Il s'agit de la *China Federation of Supply and Marketing CO-operatives*. Elle possède plus de 640 000 entreprises spécialisées dans tous les secteurs de l'activité économique.

Même si la mission n'a pas abouti à des résultats tangibles en terme de signature d'accord ou de contrats entre les coopératives chinoises et les coopératives francophones du Canada, elle a permis d'échanger de l'information et de cerner la réalité coopérative de chacun.

COOPÉRATIVES QUÉBEC-POLOGNE

«Pologne 1985, conférence internationale des jeunes coopérateurs» c'est le titre d'un vidéo réalisé par suite d'une rencontre en Pologne de quelque 70 représentants d'une vingtaine de pays, dont le Canada. On y a discuté de la condition des jeunes, des problèmes d'emplois, des coopératives, d'expériences originales...

Tout en rappelant les enjeux de ces échanges, le vidéo de 15 minutes fait connaître le mouvement coopératif polonais et présente quelques secteurs clefs du mouvement coopératif québécois.

RAIFFEISEN: L'ANCÊTRE DE DESJARDINS

Du 1^{er} au 31 octobre, M. Gaspard Gasana, analyste-conseil en marketing à l'Union suisse des caisses Raiffeisen, a effectué un stage au sein du Mouvement Desjardins. M. Gasana en a profité pour présenter, dans ses grandes lignes, l'organisation du Mouvement Raiffeisen.

L'Union suisse des caisses Raiffeisen regroupe 300 000 sociétaires avec une épargne de 10 milliards de francs suisses (environ 8 milliards de dollars canadiens). Actuellement, on compte 1230 caisses Raiffeisen qui constituent des coopératives d'épargne et de crédit juridiquement autonomes. Leur but: promouvoir, par l'entraide, le bien-être économique et social de la population et servir la communauté. Les caisses Raiffeisen vouent leurs activités aux opérations d'épargne et de crédit et aussi à d'autres affaires financières connexes.

Comme chez Desjardins, il existe des fédérations régionales. Au nombre de 21, ces fédérations diffusent les idées coopératives et apportent une assistance aux caisses.

Au sommet de l'organisation, on retrouve l'Union des caisses Raiffeisen dont le siège social est situé à Saint-Gall. Elle a pour but de promouvoir le coopératisme et ses valeurs. Elle apporte également un appui et une assistance aux caisses: conseils en économie, en gestion du personnel, en informatique, en marketing, etc. Enfin, l'Union des caisses Raiffeisen possède une banque centrale qui gère les mouvements de fonds des caisses et qui maintient des réserves de liquidités ainsi qu'un office de révision qui est un organe de contrôle agréé.

RÉORGANISATION AU C.U.C.

La *Co-operative Union of Canada (C.U.C.)*, qui joue un rôle de plus en plus important en coopération internationale, a réorganisé son «département de développement international». Ce dernier est devenu le *International Affairs Department*. Il procure actuellement une assistance technique et financière à 141 programmes et projets de développement dans 37 pays d'Afrique, d'Asie, des Caraïbes et d'Amérique latine. Cinquante pour cent de ces projets concernent le développement agricole; l'autre moitié touche le développement des caisses d'épargne et de crédit (*credit union*). La C.U.C. prévoit étendre ses activités en Asie du Sud et en Afrique. Présentement, elle étudie 62 nouveaux projets.

PRÉVISIONS ÉCONOMIQUES

POUR L'ANNÉE 1987

par l'A.S.D.E.Q.

Deux fois l'an, l'Association des économistes québécois (A.S.D.E.Q.) effectue des prévisions économiques élaborées pour le Québec auprès de plusieurs entreprises. Les données que nous vous livrons ont été publiées par l'association dans son bulletin *Québec Horizon 1987*. Elles ont été recueillies en septembre 1986 auprès des onze entreprises suivantes:

Banque de Commerce Canadienne Impériale ■ Banque Nationale du Canada ■ Banque Royale du Canada ■ Banque Toronto-Dominion ■ Bell Canada ■ Caisse de dépôt et placement du Québec ■ Conference Board du Canada ■ Fiducie du Québec ■ Gaz Métropolitain ■ Hydro-Québec ■ La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec

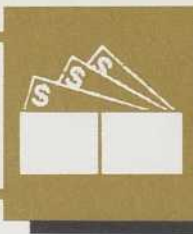
Selon les prévisions recueillies auprès des onze entreprises recensées, le produit intérieur brut réel du Québec augmentera de 3,0 % en 1987. Cette croissance est légèrement inférieure à l'estimation moyenne pour 1986, qui était de 3,4 %. L'emploi connaîtra une hausse de 2,2 % en 1987, grâce à l'addition de quelque 65 000 nouveaux emplois; pour la première fois depuis 1983, le nombre d'emplois créés passerait sous le niveau des 80 000. Le taux de chômage sera en baisse à 10,7 % en 1987, par rapport à un niveau estimé à 11,3 % en 1986. L'analyse des prévisions fait ressortir un large consensus sur ces variables puisque l'écart type est inférieur à 0,5 %.

En 1987, le revenu disponible réel des consommateurs devrait augmenter plus rapidement qu'en 1986. L'accroissement des ventes au détail sera sensi-

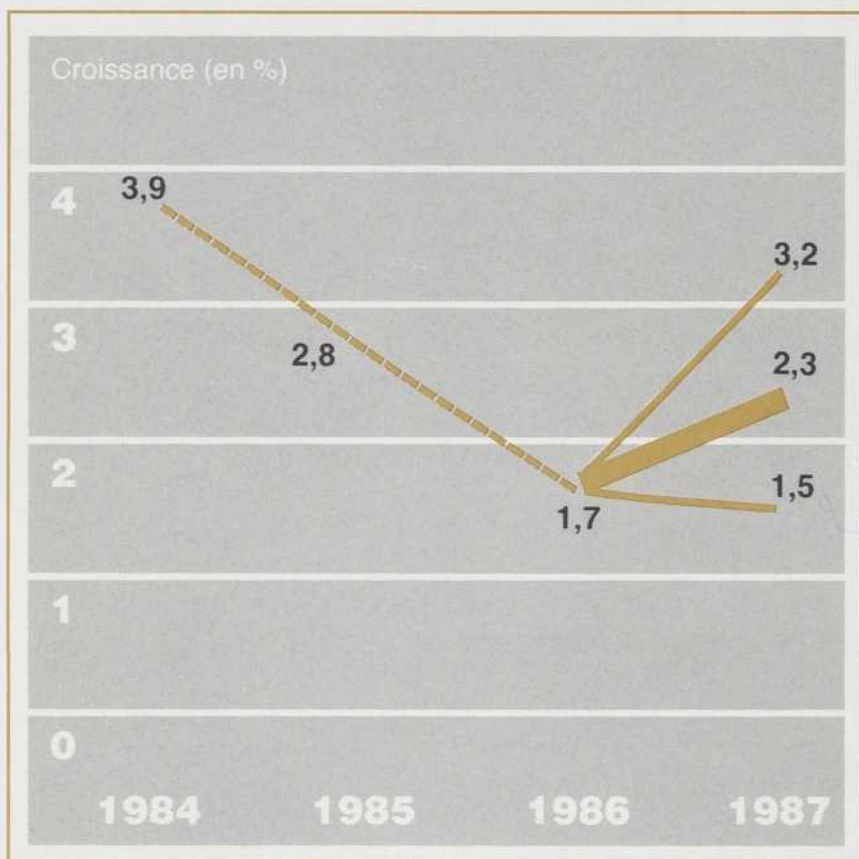
blement le même que celui estimé pour 1986. Dans ce domaine cependant, les écarts absolus, de même que l'écart type, sont relativement élevés, même si les prévisions pour le taux d'inflation se maintiennent autour du taux moyen de 3,9 % pour 1987. L'incertitude liée à la consommation de biens serait attribuable à des appréciations divergentes quant à la volonté des consommateurs de continuer à puiser dans leurs épargnes. Les mises en chantier afficheront une autre bonne année en 1987 avec un niveau moyen de plus de 44 000 nouvelles unités, en baisse de 3 000 par rapport aux résultats estimés pour 1986. Bien que les prévisionnistes anticipent une hausse des taux d'intérêt de près de 1 %, ils n'entrevoient aucun recul majeur dans la construction de maisons neuves.

TABLEAU COMPARATIF

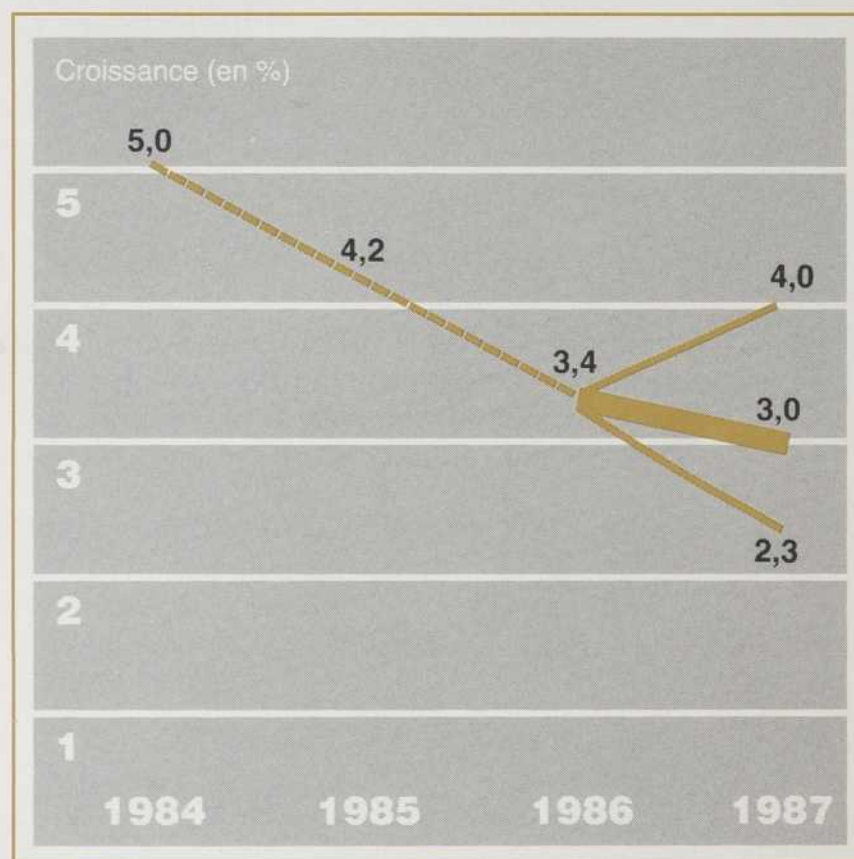
	1984	1985	1986	1987 Prévisions		
				basse	moyenne	haute
Taux de chômage	12,8	11,8	11,3	10,4	10,7	11,6
Ventes au détail (croissance en %)	12,5	9,6	8,0	5,9	7,8	12,0
Indices des prix à la consommation du Canada (croissance en %)	4,4	4,0	3,9	3,3	3,9	4,3
Taux d'intérêt de base (au 31 décembre)	11,25	10,0	9,7	9,5	10,6	12,2
Taux de change ¢CAN/\$É.-U. (au 31 décembre)	75,7	71,5	71,9	70,0	72,0	73,9



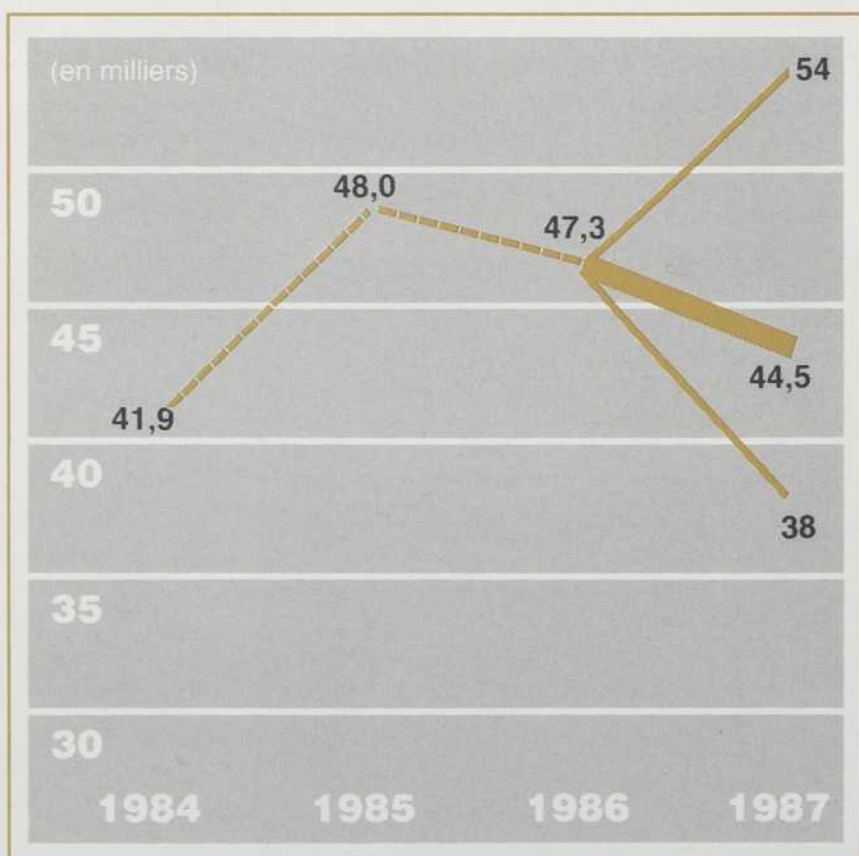
REVENU DISPONIBLE RÉEL



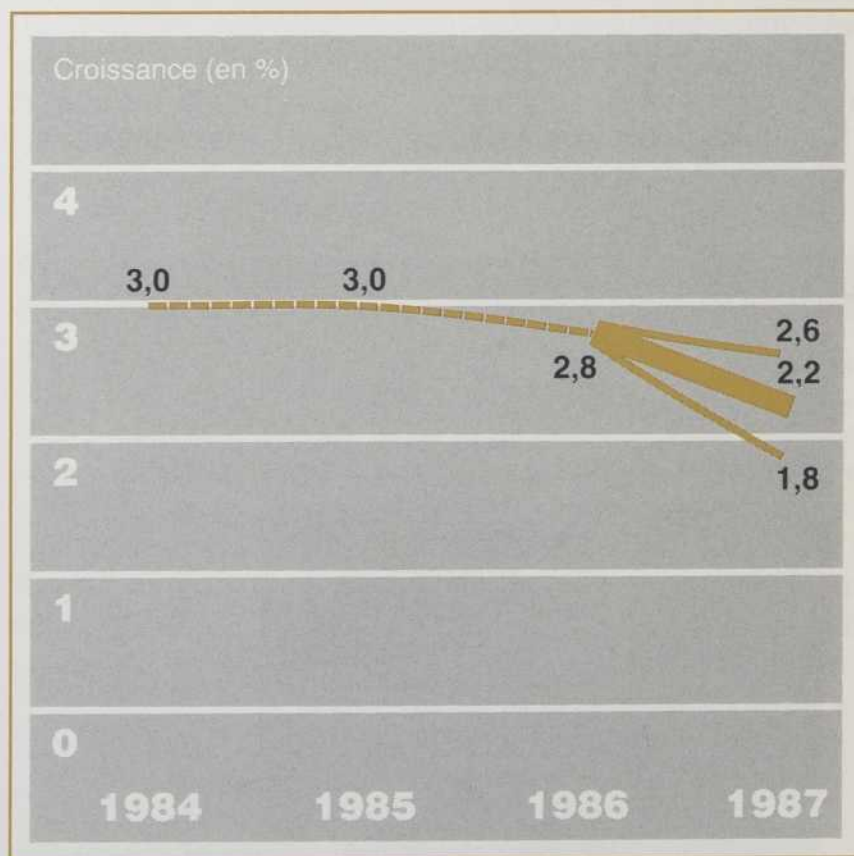
PRODUIT INTÉRIEUR BRUT RÉEL



MISES EN CHANTIER



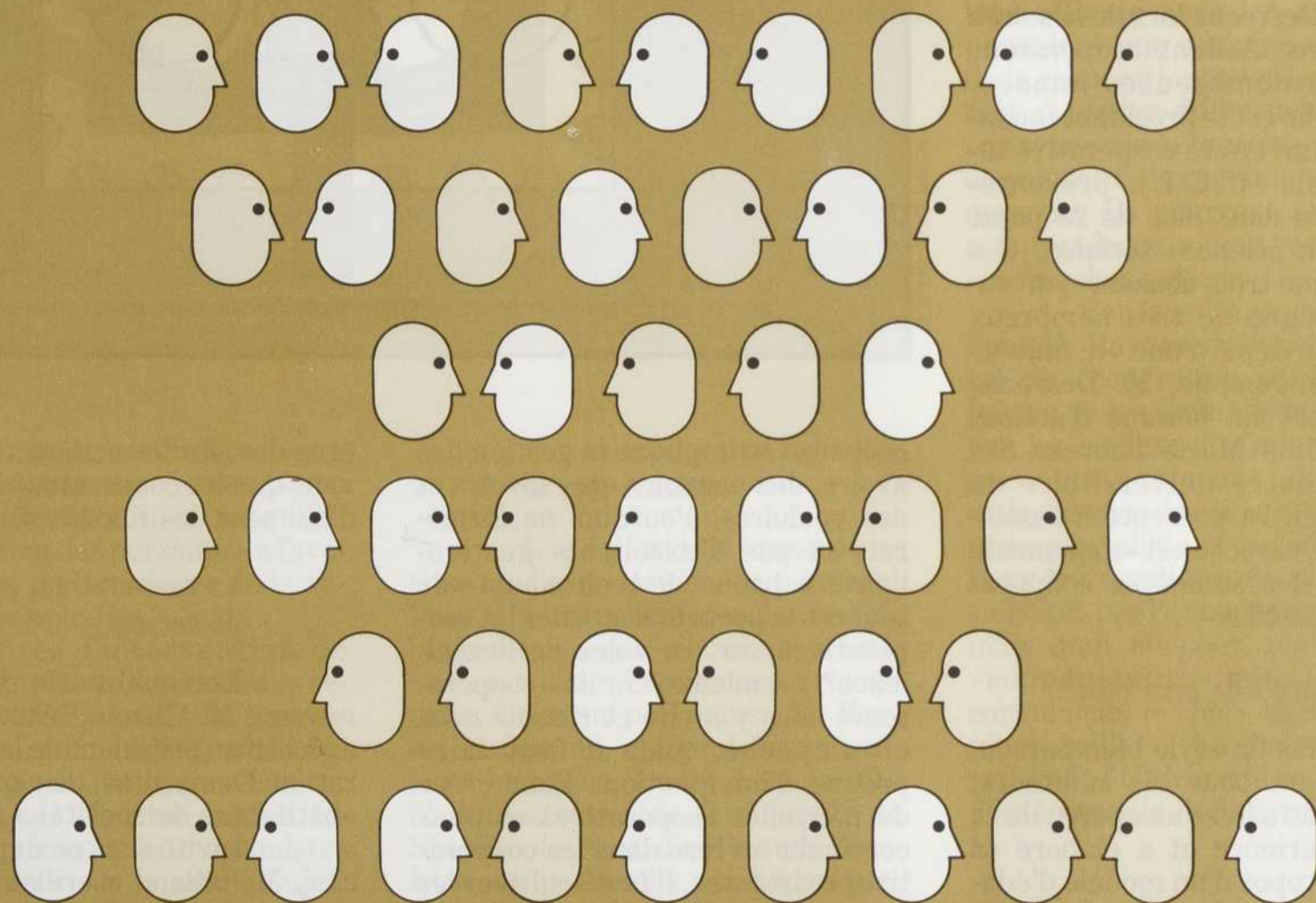
EMPLOI



MONCTON :

les discours et les parcours de la coopération

par Denise Montpas

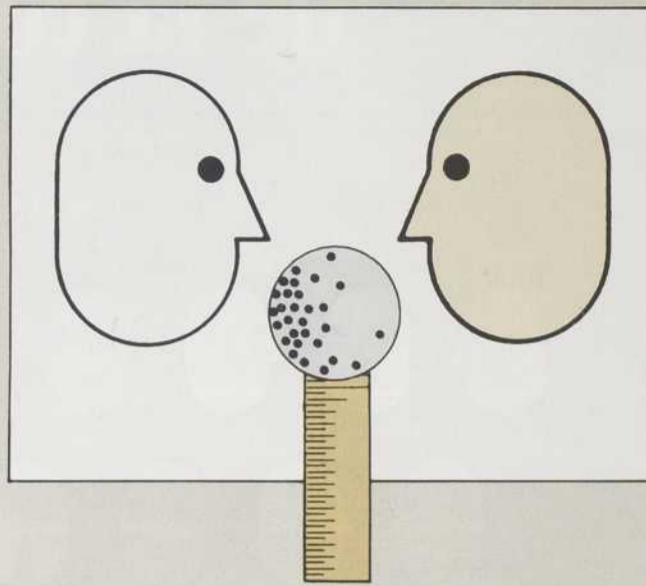


Sous le thème «La coopération: champ d'étude, champ d'action», les coopérateurs d'Acadie ont vécu l'automne dernier leur premier colloque international sur le coopératisme. C'était là une occasion unique de souligner le 50^e anniversaire de l'implantation des caisses populaires en terre acadienne ainsi que le début des activités de la toute nouvelle chaire d'études coopératives de l'Université de Moncton.

Invités de marque et quelque trois cents participants ont partagé leurs réflexions en abordant le thème principal sous

trois angles: narration d'expériences coopératives, réflexion et discussion sur certains aspects de la coopération et suggestions concernant l'orientation de la chaire de coopération. Trois conférenciers de marque ont pris la parole: M. Henri Desroche de l'Université coopérative internationale, M. Claude Béland du Mouvement Desjardins et M. Marcel Laflamme de l'Université de Sherbrooke. À ces invités se sont joints une dizaine de panellistes représentant le milieu coopératif acadien et l'Université de Moncton.

LES DISCOURS ET S



« **C**e qui est important, ce n'est pas de faire des discours sur la coopération, mais de faire des parcours en coopération » lançait M. Henri Desroche lors de la soirée d'ouverture. Ardent coopérateur depuis de nombreuses années, M. Desroche est le président fondateur de l'Université coopérative internationale (U.C.I.), présentement active dans plus de 20 pays. Docteur en sciences sociales, il a écrit quelque trois douzaines de volumes et signé de très nombreux articles. En dépit d'une vie universitaire bien remplie, M. Desroche est demeuré un homme d'action. D'après Mme Marie-Thérèse Séguin du centre universitaire de Moncton qui l'a présenté à l'assistance, M. Desroche est « un nomade qui sème des semences coopératives très fertiles ».

Place à la créativité!

Dans un style bien personnel, fascinant pour ses auditeurs, M. Desroche a livré un aperçu de sa vaste expérience et a élaboré sa pensée à propos d'un modèle d'éducation coopérative fait de « mémoire, de conscience et d'imagination ».

« Plus une entreprise veut maîtriser son futur, affirme-t-il, mieux elle doit assumer son passé; elle évite ainsi de retomber dans des erreurs déjà vécues et transmet aux nouveaux les leçons d'expériences qu'ils n'auront plus à recommencer. » Plusieurs groupes coopératifs ont compris cette nécessité de la « mémoire ». M. Desroche cite en exemple le mouvement mutualiste français qui s'est constitué un important patrimoine.

Puis le conférencier s'interroge: « Les entreprises du troisième secteur (coopératives) devraient-elles être des entreprises du troisième type, c'est-à-dire des entreprises ultra performantes? » « La

coopérative implique la gestion des avoirs, des pouvoirs, des savoirs et des vouloirs ». Pourquoi ne formerait-on pas d'excellents gestionnaires capables de tenir compte de tous ces aspects et d'amener les coopératives sur les voies de l'excellence? Le mieux-être des coopérateurs nous y invite et rien ne nous en empêche, mais il faut faire preuve d'imagination. Pour créer de nouvelles coopératives et pour continuer à vivre dans les coopératives existantes, il faut « cultiver les créativité » qui permettent d'échafauder des « utopies », des projets. Des « utopies roses, vertes ou noires ». Les premières tracent des voies sans obstacle; elles élaborent d'heureux scénarios de développement. Les secondes paraissent davantage collées à la réalité; elles laissent entrevoir toutefois d'heureux dénouements. Quant aux noires, on devine de quoi elles sont faites. . .

Et M. Desroche conclut sur une note optimiste: « Il y a aujourd'hui un vivier coopératif très actif; il y a de nouveaux réseaux qui se constituent. . . » De là à prévoir un avenir plutôt « rose » au coopératisme, il n'y a qu'un pas! Au titulaire et aux professeurs de la chaire de coopération, il laisse un message: « Les études coopératives doivent

être des études-actions; souvenez-vous que les coopérateurs d'aujourd'hui sont des fils de créateurs. »

La coopération, projet de société

Lorsqu'il parle des coopérateurs, M. Claude Béland, adjoint exécutif au président de la Confédération Desjardins, les qualifie de « bâtisseurs de société ».

Invité à titre de conférencier, M. Béland a brillamment démontré que la coopération, en tant que mouvement et système, offre à ceux et celles qui le désirent un intéressant projet de société. En se référant à la pyramide des besoins de Maslow et à l'histoire des systèmes économiques, il prouve que la coopération vécue dans le respect de sa philosophie produit « une société à la mesure de l'humain et pour l'humain ». Elle produit une société qui, par un juste retour des choses, modifie les attitudes et les comportements de ceux et celles qui la composent. Comme le souligne M. Béland, « la coopération a enseigné aux gens les bienfaits de l'association et leur a permis de constater qu'ils pouvaient réaliser de grandes choses. La coopération a aussi démystifié le monde des affaires et de la finance. . . » On peut

S P A R C O U R S ■ ■ ■

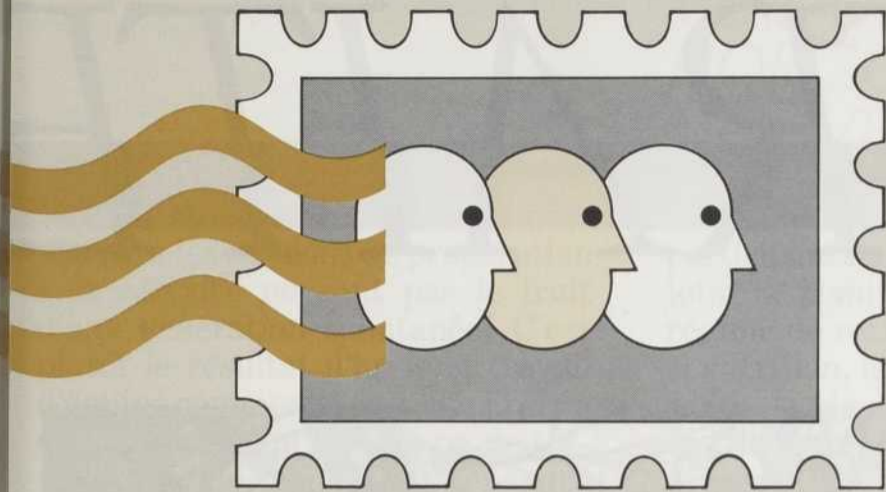


ILLUSTRATION: PIERRE MICHON

même affirmer qu'au Québec la coopération est l'un des ferments qui ont amené la révolution tranquille: la valorisation des personnes a favorisé la prise de conscience de la valeur d'un peuple.

Après l'intervention de M. Béland, quelques panellistes représentant les jeunes, le mouvement coopératif acadien, une coopérative non institutionnalisée et l'Université de Moncton ont fait valoir leurs points de vue optimistes ou pessimistes sur le même sujet. La porte-parole des jeunes, Mme Mona Landry, a particulièrement retenu l'attention des participants. Une recherche effectuée dans son milieu et son expérience personnelle au magasin coopératif de l'Université de Moncton lui permettent d'affirmer que les jeunes sont peu intéressés à la coopération, qu'ils la trouvent «kétaine» parce qu'ils ne la connaissent pas. Pour les attirer, il faut «moderniser» l'image des coopératives et enseigner la coopération à tous les niveaux scolaires. L'éducation coopérative est vitale pour le mouvement coopératif.

«La colonne vertébrale de la coopération»

L'éducation coopérative... l'expression était lancée! Pour le dernier conférencier invité, la formation de «l'homocoopérativus» est d'une importance primordiale. Celui qui parle ainsi, M. Marcel Laflamme, est professeur titulaire en management à la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et ex-directeur de l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives (IRECUS) à la même université.

M. Laflamme recommande même la formation la plus large possible. À des connaissances théoriques en philosophie, en sociologie et en psychologie devraient s'ajouter des «recherches-actions» portant sur toutes les facettes de la coopération et des coopératives: les secteurs coopératifs, l'intercoopération, le bilan financier, le marketing social, la planification stratégique, etc. À ce bagage intellectuel, il importe de joindre une solide formation personnelle à la solidarité.

Tout ce long processus de formation présuppose l'utilisation d'une pédagogie active, c'est-à-dire centrée sur l'expérience de la personne. C'est ce que soutient avec vigueur et clarté M. Guy Bédard de

l'Université coopérative internationale. Dans un tel contexte, le professeur est à la fois enseignant et enseignant. Cette méthode s'avère très efficace avec les adultes qui possèdent une certaine expérience de la coopération; avec les jeunes, il faut procéder différemment et les envoyer «sur le terrain» pour qu'ils acquièrent l'expérience qui leur manque. Ils pourront ainsi mieux comprendre et mieux réaliser leurs «recherches-actions».

Par la suite, comme le souligne M. Raymond Gionet de l'Institut de coopération acadienne, les jeunes et les moins jeunes rejoints par les leaders de l'éducation permanente pourront choisir «en connaissance de cause entre l'entreprise capitaliste et la coopérative». Pour les Acadiens, de plus en plus sollicités par l'entreprise capitaliste mais dont 80 pour cent sont des «coopérateurs» plus ou moins convaincus, le choix signifie un enjeu de taille... La chaire de coopération de l'Université de Moncton a d'intéressants défis à relever!

Parce qu'il faut bien

SA RETRAITE

par Denise Montpas

À la veille de la retraite, tous les employés ne réagissent pas de la même façon. Pour ceux qui vivent au travail un stress désagréable, c'est le soulagement total: «Enfin plus de patrons! Plus d'horaires rigides! Vive la liberté! Je pourrai enfin consacrer mon temps à ce qui m'intéresse vraiment...» Pour d'autres, ceux généralement très engagés dans leur travail, c'est presque la panique: «Que vais-je faire de toutes ces heures libres? Comment vais-je réussir à vivre harmonieusement sans tous les contacts journaliers auxquels je suis habitué? Comment réussir à me créer un autre environnement social? Je vais me sentir inutile...»

Mais pour la grande majorité, la retraite soulève une question-pivot: «À combien s'élèveront mes revenus de retraite?»

Afin de rendre les «très optimistes» un peu plus réalistes, de calmer les angoisses des «très actifs» et aussi pour mieux informer tous les futurs retraités, le Mouvement Desjardins offre depuis peu des sessions de préparation à la retraite.

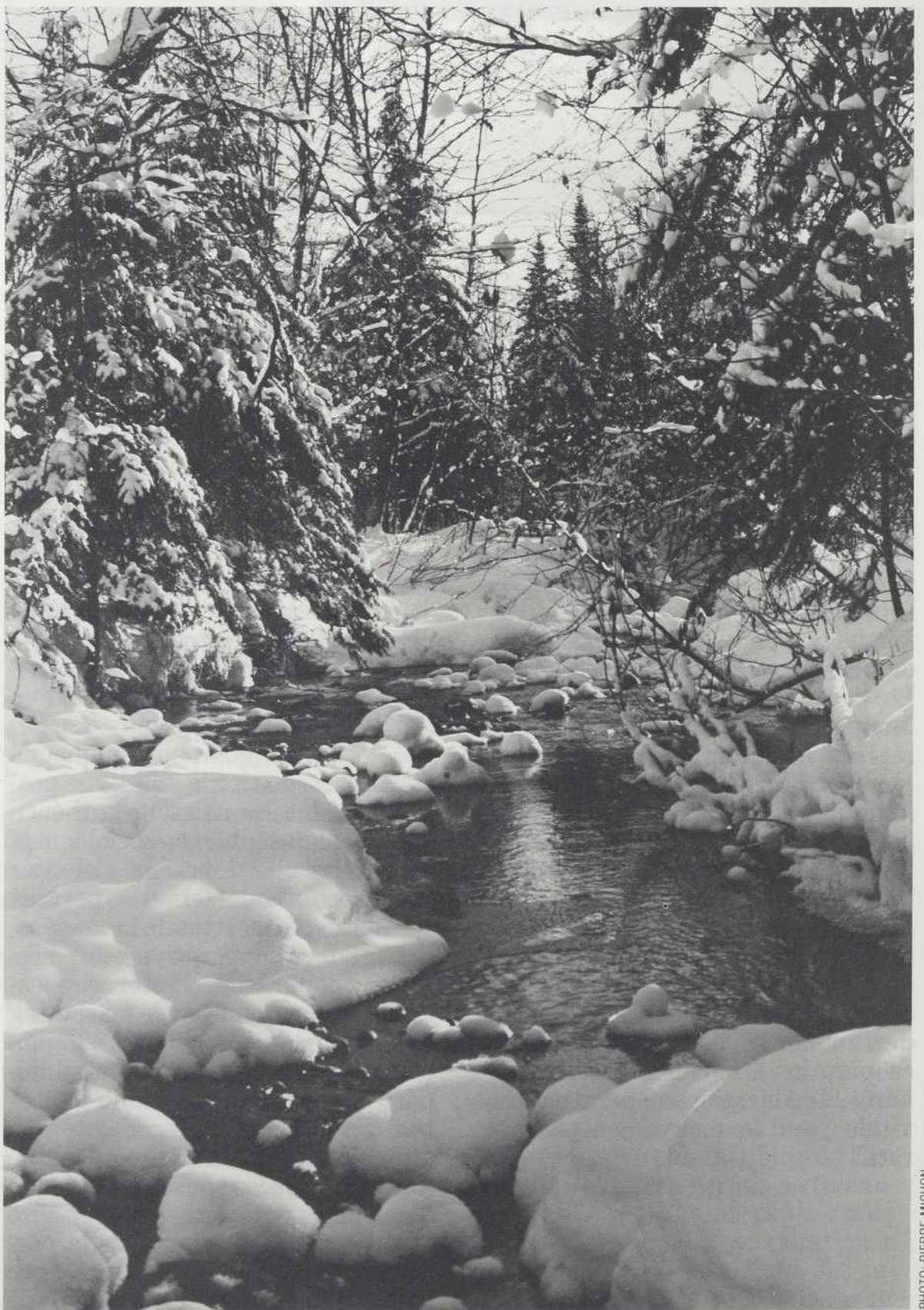


PHOTO: PIERRE MICHON

préparer

Comme bien d'autres projets réalisés, les sessions de préparation à la retraite ne sont pas le fruit d'une génération spontanée! C'est plutôt le résultat d'un long travail d'équipe commencé en 1985. C'est à ce moment-là qu'un groupe de travail reçoit le mandat de répondre aux demandes de plus en plus pressantes des employés du réseau. L'équipe est d'abord constituée de quatre personnes: M. Herman Pelletier de la Fédération du Centre du Québec, M. Guy René de la Fédération de Québec, M. Roch Laflamme de l'Assurance-vie Desjardins et le coordonnateur, M. Edgar Joly de la Confédération.

Avec enthousiasme, ils entreprennent une recherche pour inventorier les programmes offerts un peu partout au Québec. Le coordonnateur connaît déjà assez bien le sujet: quelques années auparavant, il a travaillé à l'élaboration d'une session de préparation à la retraite pour le compte d'un ministère du gouvernement fédéral. Par la suite, il s'agit de contacter des institutions d'enseignement, cégeps et universités, qui accepteraient de collaborer avec le Mouvement Desjardins.

L'institution choisie devra faire preuve de souplesse: elle devra préparer un contenu de session adapté aux besoins des employés du Mouvement; on lui demande aussi un programme qui plaît et dont Desjardins deviendra le propriétaire. L'idéal serait encore de pouvoir compter sur des ressources d'encadrement. Mais est-ce possible? Après élimination, deux collègues restent en liste, mais un seul répond vraiment aux caractéristiques proposées: c'est le cégep Edouard-Montpetit de Longueuil.

Le choix est fait et, depuis ce temps, jamais le groupe de travail et les participants n'ont eu à s'en plaindre.

VERS DES HORIZONS NOUVEAUX

Au cours de la session, les participants abordent plusieurs sujets: la planification financière, le régime de retraite du M.C.P.E.D., la nutrition, les questions légales, la santé, la vie de couple, etc. Chacun des dix modules de trois heures est présenté par un spécialiste: médecin, notaire, sexologue... Les personnes-ressources font l'objet d'une sérieuse sélection effectuée par le cégep et supervisée par des gens du Mouvement Desjardins.

L'ordre des sujets traités n'est pas laissé au hasard. On s'est rendu compte, par exemple, qu'il est inutile de parler de santé ou encore d'adaptation psychologique à la retraite si l'on n'a pas encore vidé la question des moyens financiers. Cette préoccupation vitale doit faire l'objet d'information et de discussions dès le début de la session. Par la suite, les participants se sentent plus à l'aise, plus dégagés, pour aborder des sujets moins terre à terre. On effectue ainsi un «décollage en douce» vers des horizons nouveaux.

Normalement, les rencontres s'étalent sur une semaine, du dimanche soir au vendredi après-midi. Mais cette façon de procéder n'est pas rigide: on pourrait tout aussi bien offrir le même programme en deux fins de semaine ou en dix soirées, si le besoin se fait sentir. Cette souplesse s'applique également au choix du lieu. Jusqu'à présent, on a tenu deux stages à l'Institut coopératif Desjardins à Lévis et un autre dans un hôtel de Trois-Rivières: tout dépend des besoins.

DES PARTICIPANTS DYNAMIQUES

Pour le moment, les sessions sont offertes aux employés du Mouvement Desjardins âgés de 55 ans ou plus qui envisagent de prendre leur retraite au cours des prochaines années. Avec le temps, selon les tendances actuelles, on prévoit que la limite d'âge baissera.

Quoi qu'il en soit, ceux qui ont déjà vécu une session réagissent de façon très dynamique: ils vont chercher des informations sérieuses, posent les bonnes questions et contribuent à maintenir une atmosphère agréable et détendue.

Le programme de préparation à la retraite étant encore peu connu, certains employeurs ont eux-mêmes offert à quelques employés «d'aller voir ce qui s'y passait». La démarche faite en toute bonne foi se révèle délicate: l'employé à qui on accorde une attention spéciale, à qui l'on offre cet avantage peu commun encore à l'intérieur du Mouvement, risque de mal réagir. Certains pensent: «Ça y est! Mon patron veut que je prenne ma retraite!» Or, rien n'oblige l'employé qui a suivi une session de prendre sa retraite dans les mois qui suivent. Il peut toujours, s'il le désire, continuer à évoluer dans le monde du travail durant de nombreuses années. Ce qui aura changé pour lui, c'est sa façon de percevoir la fin de sa carrière.

Des études canadiennes ont prouvé, en effet, que l'employé qui a reçu une préparation spéciale à la retraite est moins préoccupé par ce changement de vie qui surviendra. Il est plus positif à l'égard de son employeur et plus joyeux avec ses confrères et consoeurs de travail. Sa productivité augmente et il tolère mieux une mutation horizontale. Employés et employeurs retirent donc de ces sessions des bénéfices non négligeables.

Aussi, si votre patron vous dit: «Est-ce que ça t'intéresserait?», ne dites pas non; c'est une chance qui vous est offerte (à vous et à votre conjoint, s'il y a lieu). Si vous voulez vous assurer d'un tel avantage, inscrivez-vous vous-même... après en avoir parlé à votre patron, évidemment!

SI VOUS VOULEZ PARTICIPER

Les prochaines sessions
auront lieu:

du 15 au 20 février 1987

du 3 au 8 mai 1987

du 20 au 25 septembre 1987

Il faut s'inscrire auprès du responsable de la formation de votre fédération ou de votre institution au moins cinq semaines avant le début de la session.

Le coût de participation à la session est de 350 \$ par personne, dont 100 \$ payables lors de l'inscription, le reste étant facturé après la session.

Les frais de repas et d'hébergement sont à la charge du participant. Toutefois, les coûts ne doivent pas nuire à la diffusion de la session; l'employeur paie souvent une partie ou la totalité des coûts. Il n'oublie pas les conjoints...



PHOTO: PIERRE MICHON

EN FIN DE SESSION, DES PARTICIPANTS S'EXPRIMENT...

«Je me sens beaucoup plus prêt à prendre ma retraite.»

«Je pars tranquille en faisant confiance à l'avenir.»

«Je crois que je serai une joyeuse retraitée.»

«Ma retraite, ce sera un départ pour une nouvelle vie, une nouvelle vie intéressante.»

«À ma retraite, je veux voir le monde avec des yeux neufs. J'aime beaucoup la nature et j'utiliserai tous les moyens à ma disposition pour la connaître davantage.»

«Je ne regrette plus le passé; je suis tourné vers l'avenir.»

«J'ai hâte que mon mari prenne sa retraite, notre retraite.»

«À la retraite, je vais recommencer à courtiser ma femme. Durant quelques années nous nous sommes un peu perdus de vue: elle travaillait de jour, et moi de nuit.»

«Ma retraite! . . . Je la prends ou je ne la prends pas? Pour le moment, ce n'est pas encore clair pour moi. Quoi qu'il en soit, je veux faire un choix qui m'épanouisse.»

«Je me sens pleine d'énergie; j'ai hâte à la retraite.»



CHRONIQUE HISTORIQUE

A LPHONSE DESJARDINS

à l'heure de l'Action sociale catholique

par Guy Bélanger*

En avril 1913, le pape Pie X confère à Alphonse Desjardins le titre de commandeur de l'Ordre de Saint-Grégoire-le-Grand. Grâce à cette distinction honorifique, le Saint-Siège entend reconnaître non seulement la ferveur religieuse de Desjardins, mais surtout « (...) son mérite pour la promotion des oeuvres sociales au Canada (...) »¹. Dès le 14 mai 1913, Alphonse Desjardins apprend sa nomination comme membre du Comité permanent de l'Action sociale catholique². Cette reconnaissance de l'oeuvre des caisses populaires s'inscrit dans le cadre de préoccupations plus larges, alors que l'Église catholique tente de remédier aux problèmes soulevés par la « question sociale ».

La doctrine sociale de l'Église

Vers la fin du XIX^e siècle, l'Église catholique s'inquiète de la détérioration rapide du climat social dans les pays occidentaux. D'une part, le développement effréné de l'industrialisation et les abus du libéralisme économique

provoquent une exploitation éhontée des ouvriers dont la riposte engendre une lutte des classes. D'autre part, l'émergence du socialisme suscite la réprobation de l'Église qui craint toute remise en question de la famille et de la propriété privée.

Soucieux de maintenir l'autorité sociale de l'Église catholique, le pape Léon XIII promulgue le 15 mai 1891 l'encyclique *Rerum Novarum* sur la condition des ouvriers. Dans cette encyclique, Léon XIII pose les premiers jalons d'une doctrine sociale qui consiste à redéfinir les rôles de l'Église, de l'État, du patronat et des organisations ouvrières, à la lumière des préceptes de l'Évangile.

C'est ainsi que le pape Léon XIII condamne notamment « (...) toute manoeuvre usuraire qui serait de nature à porter atteinte à l'épargne du pauvre (...) »³. Selon Léon XIII, l'État doit limi-

ter son intervention dans les affaires sociales à certains cas particuliers, dont la « protection de l'épargne ». Par suite de l'action de l'État, « l'ouvrier (...) fera en sorte, par de prudentes épargnes, de se ménager un petit superflu, qui lui permettra de parvenir, un jour, à l'acquisition d'un modeste patrimoine »⁴.

Comme Alphonse Desjardins est profondément religieux, il est très sensible à ces directives pontificales. À l'instar de Léon XIII, il constate que les catholiques doivent s'engager dans « (...) l'action sociale sur le terrain des intérêts matériels »⁵. Pour Desjardins, la coopération s'avère une arme indispensable afin de lutter contre les maux dénoncés par Léon XIII. En fait, la société coopérative, et non pas l'État, devrait être à la base de « (...) l'action sociale par l'action économique (...) »⁶.

Alphonse Desjardins souligne que la « mentalité nouvelle » recommandée par l'Église fait défaut dans les caisses populaires.

* M. Bélanger est historien d'entreprise à la Société historique Alphonse-Desjardins.

Selon lui, la solution réside « (...) peut-être dans une formation méthodique de ceux qui se destinent au sacerdoce et (...) de tous ceux qui, par leur situation probable, seront appelés à être des dirigeants plus tard⁷ ». Aussi, il propose que la doctrine sociale de l'Église soit enseignée dans les collèges et les séminaires⁸.

Le clergé et les caisses populaires

Alphonse Desjardins est conscient que l'appui du clergé est indispensable pour assurer l'implantation des caisses populaires. Dès les débuts de la Caisse populaire de Lévis, il obtient la collaboration de plusieurs religieux, dont le curé François-Xavier Gosselin et l'abbé Irénée Lecours. Mais l'expansion du système des caisses populaires n'est possible qu'à la condition de dépasser les limites de Lévis.

À partir de janvier 1901, Alphonse Desjardins tente de convaincre le cardinal Bégin d'orienter l'action sociale de son clergé en faveur des caisses populaires⁹. Le cardinal est disposé à accorder un appui moral à Desjardins, mais il élude la question de la participation active du clergé dans l'administration. En fait, le cardinal Bégin craint un éventuel échec financier, ainsi qu'un alourdissement des oeuvres sociales. Toutefois, la reconnaissance légale des caisses populaires en 1906 permet de passer outre à ces réticences. Alphonse Desjardins est alors en mesure de déclencher une vaste campagne de propagande, dont l'un des principaux artisans est l'abbé Philibert Grondin.

Malgré la loi de 1906, le haut-clergé n'est pas unanime à promouvoir les caisses populaires. Comme le souligne Yves Roby, l'appui du bas-clergé semble beaucoup plus considérable¹⁰. Comme la caisse populaire s'appuie sur une base paroissiale, le bas-clergé est naturellement plus enclin à s'engager dans une action pratique et quotidienne. Du reste, Desjardins n'hésite pas à se servir des curés, notamment dans le cadre de la concurrence avec les banques¹¹.

L'action sociale catholique

Dans l'esprit de plusieurs religieux, le mouvement des caisses populaires est perçu comme un terrain propice à l'Action sociale catholique. C'est ainsi que le père L. Hudon invite Alphonse Desjardins à prononcer une conférence au Congrès des Ligues du Sacré-Coeur qui a lieu à Montréal le 12 septembre 1910. Ce congrès réunit les délégués de plus de 180 ligues, auxquels s'ajoutent de nombreux prêtres et évêques. Selon le père Hudon, l'oeuvre des caisses populaires est en mesure de susciter un vif intérêt de la part des congressistes: « Il m'a paru que votre place était toute indiquée dans ce Congrès qui a pour objet d'orienter notre armée de Ligues et de prêtres vers l'action sociale¹² ».

C'est à l'occasion de ce congrès qu'Alphonse Desjardins rencontre le père Joseph-Papin Archambault qui sera, surtout dans les années 30, un des principaux promoteurs de la doctrine sociale de l'Église au Québec. À l'époque, le père Archambault vient d'implanter les retraites fermées, dont l'objectif est de parfaire la formation morale des gens grâce à des exercices spirituels.

Le père Archambault invite Alphonse Desjardins à participer à une retraite fermée. Cette nouvelle méthode ne séduit pas Desjardins qui se montre plutôt indifférent. Finalement, il se rend à la Villa La Broquerie à Boucherville, où le père Louis Lalande dirige une retraite fermée du 15 au 18 septembre 1910. Cette expérience spirituelle enthousiasme Alphonse Desjardins, au point où il se propose de devenir « (...) un ardent propagateur de cette idée magnifique¹³ ».

Dans une lettre écrite au père Archambault, Alphonse Desjardins reconnaît que les caisses populaires « (...) doivent leur existence à l'action du clergé (...) »¹⁴. À ce propos, soulignons que l'historien Yves Roby a compilé des statistiques incomplètes sur le rôle du clergé dans l'administration des caisses populaires. Dans 171 caisses populaires fondées de 1900 à 1920, 126 curés

et 12 vicaires occupent un poste d'administrateur ou de gérant. C'est ainsi qu'environ 80 pour cent des curés participent activement au fonctionnement de la caisse populaire paroissiale¹⁵.

En somme, les caisses populaires ouvrent largement leurs portes aux partisans de l'Action sociale catholique. Parallèlement, le clergé s'engage dans une pléiade de mouvements socio-économiques, dont le syndicalisme catholique. Dès lors, l'Action sociale catholique devient le fil conducteur qui permet de relier une gamme variée d'organismes. À partir de 1918, des « conventions » annuelles préparent le regroupement des syndicats catholiques au sein d'une Confédération des travailleurs catholiques du Canada (l'actuelle C.S.N.) qui sera fondée en 1921. Lors de la « convention » de Trois-Rivières en 1919, les délégués réclament, notamment du gouvernement fédéral, l'adoption d'une loi facilitant... la création de caisses populaires¹⁶!

1. Yves Roby, *Alphonse Desjardins et les caisses populaires, 1854-1920*, Montréal, Fides, 1964, p. 99.

2. *Idem.*

3. Léon XIII, *Encyclique «Rerum Novarum»*, Paris, Bonne Presse, s.d., pp. 18-19.

4. *Ibid.*, p. 36.

5. Alphonse Desjardins, *L'union des forces sur le terrain économique*, 1910. Archives de la Confédération, Fonds Alphonse-Desjardins, 0.32:11.

6. *Idem.*

7. Alphonse Desjardins, *Mémoire*, ca 1912-1915. Archives..., *op. cit.*, 0.32:10.

8. *Idem.*

9. Roby, *op. cit.*, p. 67.

10. *Ibid.*, pp. 85-86.

11. *Ibid.*, p. 109.

12. L. Hudon, s.j. à Alphonse Desjardins, 15 juillet 1910. Archives..., *op. cit.*, 0.22:1c21-1.

13. Joseph-Papin Archambault, s.j., *Silhouettes de retraitants*, Montréal, École Sociale Populaire, 1944, pp. 165-166.

14. *Ibid.*, p. 164.

15. Roby, *op. cit.*, pp. 113-114.

16. Jacques Rouillard, *Les syndicats nationaux au Québec de 1900 à 1930*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1979, p. 218.

L'ENTREPRISE DANS UN ENVIRONNEMENT

EN MUTATION

2. COMMENT GÉRER LA CRISE?

par Francine Bordeleau



Dans le numéro précédent, nous vous présentions l'environnement dans lequel évoluent aujourd'hui les entreprises. Un environnement changeant, mouvant, fait d'extrêmes et de contradictions.

Nous avons beaucoup parlé des employés: ils sont différents, plus instruits, habités par les valeurs de la culture informatique. Mais le monde des dirigeants d'entreprise est complexe lui aussi. Pour eux, une question ultime se pose: comment doivent-ils gérer leurs ressources humaines?

«Les travailleurs recherchent aujourd'hui un bien-être individuel plutôt que collectif, une semaine de travail plus courte et de nouvelles façons d'être rémunérés. Il faudra donc les motiver d'une façon complètement différente en faisant du travail une activité humaine fondamentale comprenant des défis à relever, de la variété et de la participation, plutôt qu'un simple moyen de subsistance», dit Viateur Larouche, professeur de relations industrielles à l'Université de Montréal. Pour y parvenir, il n'y a qu'une seule voie possible: la gestion des ressources humaines (G.R.H.), et de nombreuses techniques: la planification stratégique, les expériences de qualité de vie au travail (Q.V.T.), la gestion participative.

LA CULTURE D'ENTREPRISE

Chez Routier, Poirier, Dansereau et associés, une firme de consultants en gestion de Québec, on ne propose aucun modèle a priori. Quand les entreprises se préoccupent-elles de leur G.R.H.? «Généralement lorsque rien ne va plus, qu'émerge un grave malaise collectif s'exprimant par des accidents de travail répétés, de l'absentéisme, un manque de rentabilité, l'absence de motivation des salariés», dit Pierre Routier.

Aider l'organisation à restructurer sa G.R.H. ne veut pas dire régler les problèmes de la main-d'oeuvre, mais se pencher sur la «culture d'entreprise». C'est ce que Pierre Routier appelle «un ensemble de références partagées par les gens, ainsi que les défenses



Gilles Amado, professeur à l'École des HEC à Jouy-en-Josas, France: «Les salariés ont besoin de dirigeants capables de stimuler les imaginaires.»

construites par l'entreprise au cours de son histoire». Ces défenses sont les attitudes qu'adopte une entreprise lorsqu'elle doit affronter un conflit ou une crise. L'organisation a toutefois le réflexe d'adopter le même comportement chaque fois que survient un problème: ainsi se créent des défenses inappropriées qui mettent l'organisation davantage en péril que le conflit lui-même.

Comment ces consultants interviennent-ils? Ils procèdent d'abord à des entrevues qui donnent lieu à une analyse. Le rapport de cette analyse sert de support à des sessions qui visent «à reconstituer l'inconscient de l'entreprise dans ses modèles, ses typologies, ses normes», c'est-à-dire redécouvrir

et revivre les drames et les traumatismes qui ont affecté l'ensemble des gens de l'entreprise (donc le collectif) pour amener celle-ci à élaborer d'autres attitudes, plus saines.

Avec un mot comme «inconscient», on est près de la psychanalyse. Effectivement, la démarche de ces consultants est fondée sur des concepts de psychanalyse et de psychosociologie appliquée. Cette approche «thérapeutique», habituellement utilisée auprès des personnes, peut se vivre aujourd'hui dans les organisations.

Gilles Amado, professeur à l'École des HEC à Jouy-en-Josas, en France, utilise cette approche pour cerner le développement des groupes. «Dans une organisation, ce développement comporte iné-

vitement sa part importante d'aliénation, dit-il. C'est exactement l'effet que produit la «culture d'entreprise»: en créant de nouvelles normes, des modèles de comportements valables pour une majorité et qui aident l'organisation à trouver sa cohésion, elle amène l'individu à sacrifier sa personnalité propre.»

Cette aliénation est dangereuse. Pensez à ce que vivent les retraités. S'ils sont dépressifs, ce n'est pas seulement parce qu'ils doivent réaménager leur emploi du temps, croit M. Amado. «Leur attachement à l'entreprise les a aidés à vivre, mais les a aussi empêchés de développer leur propre individualité. À la retraite, les gens doivent appréhender le monde autrement, sans les normes de l'entreprise.»

Toute organisation suscite une culture spécifique. Mais il faut laisser aux salariés un espace où ils peuvent exercer leur créativité et prendre des initiatives. «Le défi consiste à trouver la marge de manoeuvre entre la liberté individuelle et les nécessités de l'organisation», soutient Gilles Amado.

LE POUVOIR ET LA POÉSIE

Cette marge de manoeuvre sera fonction du style de pouvoir qu'exerce le dirigeant. «Or les dirigeants de P.M.E. sont des personnes qui ont travaillé dur, avec une démarche très volontariste qui ne laisse pas aux salariés suffisamment d'espace de développement. Dans les P.M.E., les salariés sont trop proches du pouvoir alors que, dans les grandes entreprises, ils ne savent plus où il est: le pouvoir est fantasmé, imaginé, et les employés sont déstructurés», poursuit M. Amado.

Pour Fernand Dumont, professeur de sciences politiques à l'Université Laval, il convient de distinguer les styles de pouvoir. «Il n'y a pas une classe homogène d'employés comme il n'existe pas une classe homogène de dirigeants. Certains exercent le pouvoir comme une routine. Ils donnent l'impression que les initiatives ne peuvent jamais parvenir jusqu'à eux et qu'ils sont les seuls à détenir



*Fernand Dumont, professeur de sciences politiques à l'Université Laval et directeur et l'institut québécois de recherche sur la culture:
«Les dirigeants et les salariés pourront se réconcilier en retrouvant le sens poétique du travail.»*

les décisions. D'autres leaders sont des médiateurs, ils appellent l'enthousiasme et exercent le pouvoir comme un plaisir.»

En outre, croit M. Dumont, les salariés aussi ont une image fautive de leurs dirigeants. Depuis quelques décennies, on fait du travail une chose sérieuse, donc ennuyeuse. De même, on se représente le dirigeant comme une personne sérieuse, donc terne. «Mais il y a une «poétique» du travail, un plaisir de faire quelque chose que les chefs d'entreprise ressentent évidemment plus que leurs employés. La motivation des Rockefeller et des Ford comme des dirigeants de P.M.E., ce n'est pas le profit et le calcul. Ils trouvent dans cette entreprise qu'ils ont créée

leur épanouissement, leur aventure», soutient Fernand Dumont.

C'est ce que l'ex-directeur de l'Institut québécois de recherche sur la culture appelle la poésie. Écoutez Roger Néron, président de Culinar, parler de son entreprise: il emploie des images comme celle de Jonathan Livingstone, le Goéland prenant son envol! Le discours peut sembler creux, à la limite du cliché, mais il est sans aucun doute sincère. Il faudra admettre que les chefs d'entreprise sont des rêveurs, des aventuriers et parfois des personnes un peu farfelues non dénuées d'une certaine naïveté. Et l'on pourrait ouvertement débattre de la question suivante: pourquoi les employés ne trouvent-ils pas eux aussi un sens poétique à leur

travail? Parce qu'ils sont confrontés à des impératifs plus routiniers? Mais les créateurs aussi! «Avant d'écrire son roman, l'auteur doit se soumettre à un fastidieux travail de recherche, faire un plan et des brouillons, trier ses données», dit Fernand Dumont.

LA COMMUNICATION AVANT TOUTE CHOSE

N'empêche qu'à l'heure actuelle le chef d'entreprise ne montre guère son côté poétique. «Le gros problème, dit Gilles Amado, c'est de mobiliser les troupes. On y arrive difficilement par l'autorité seule.»

Certaines grandes entreprises ont trouvé une façon de motiver leurs employés: en les rendant heureux! Ces dirigeants ne s'occupent pas seulement des conditions de travail, mais aussi des problèmes personnels de leurs employés. Vous amenez au bureau votre dépression ou vos difficultés matrimoniales et l'entreprise s'en ressent? Consultez le psychologue ou le médecin «payé par la compagnie». Pour les rares dirigeants qui offrent de tels services, les 500 000 \$ annuels qui peuvent y être investis sont vite récupérés par une productivité accrue.

Gilles Amado se méfie de ces stratégies qui, au bout du compte, renforcent le contrôle de l'organisation sur les gens. Tout comme il se méfie du type de gestion élaboré par les entreprises japonaises, et qui suscite l'admiration de nos spécialistes en relations de travail. «La participation effective du personnel aux prises de décisions ainsi que la mise en place des cercles de qualité ont certes de quoi nous faire réfléchir. Mais il y a aussi l'endoctrinement, la prise en charge des individus par l'entreprise, la dévotion à l'organisation que l'on exige d'eux.» Pour Gilles Amado, le modèle japonais fait oublier aux salariés que la réalité de l'entreprise, c'est «la dure réalité politique du travail, la réalité des rapports de pouvoir avec des statuts, des fonctions».

Pierre Routier croit pour sa part que ce modèle de gestion pourrait être néfaste aux entreprises parce qu'il ne correspond pas à notre culture. Ces dernières devraient-elles suivre davantage l'exemple de Disneyland, une organisation que Viateur Larouche estime exemplaire à maints égards? Les clients — les visiteurs — y sont traités comme des invités et l'on demande aux employés de se conduire comme des hôtes. Un travailleur est fatigué, de mauvaise humeur? Son patron l'envoie se reposer jusqu'au lendemain, en lui donnant son salaire.

Mais Disneyland est une grosse organisation. Nos P.M.E. peuvent-elles faire la même chose? «Les dirigeants devraient au moins commencer par communiquer avec leur personnel: Ça ne coûte pas cher, dit Viateur Larouche. Juste un exemple: en tournée dans une région, nous rencontrons deux entreprises similaires, l'une syndiquée, l'autre pas. Le patron de la deuxième a une frousse bleue du syndicat, disant même que, si ses employés se syndiquent, il ferme la boîte. Pourtant, dans l'entreprise syndiquée, tout va bien. Pourquoi? Simplement parce que ce dirigeant communique avec le syndicat, l'informe de la santé financière de l'entreprise et de ses projets à court, moyen et long terme.»

Information et communication: voilà vraiment les clefs d'une bonne G.R.H., soutient M. Larouche. Les consultants en gestion peuvent aider le chef d'entreprise à modifier son comportement. Mais les modèles compliqués ne sont peut-être pas nécessaires dans une P.M.E. Chez Routier, Poirier, Dansereau et associés, on en convient. La manière d'être, de penser et d'agir prend essence dans la compréhension des motivations profondes qui ont fait naître l'entreprise. «Notre rôle consiste à amener les employés et leurs dirigeants à prendre conscience ensemble de ce qui fait surgir le conflit, de ce qui s'y vit et de ce qui s'y joue à l'insu de tous», dit Claude Poirier. Pour Gilles Amado, l'entreprise doit se

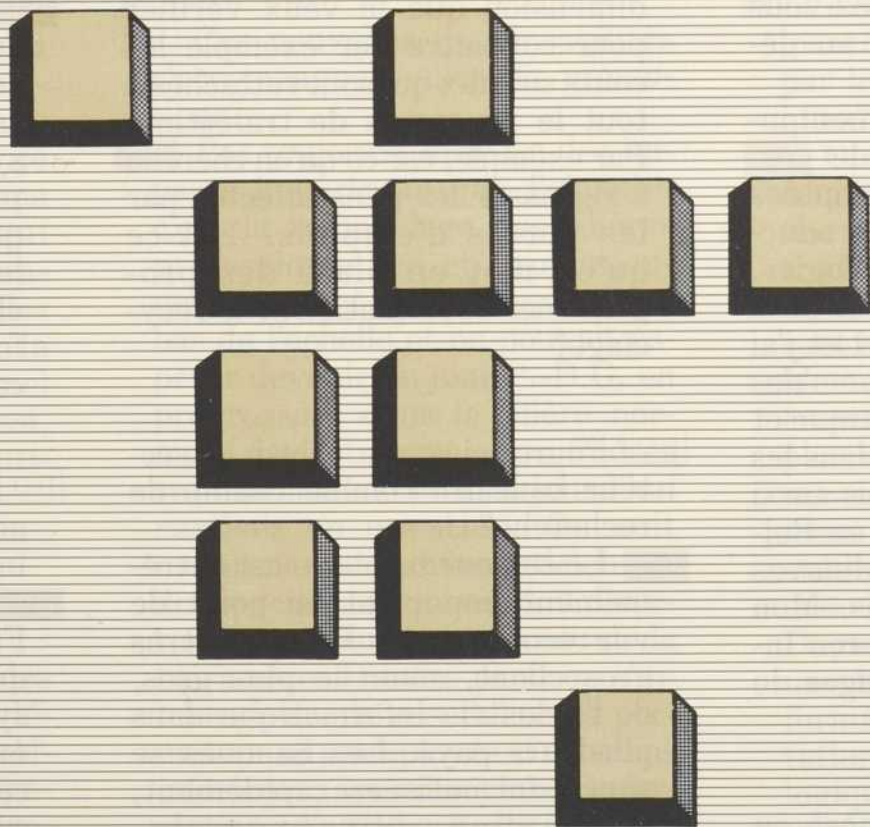
donner des «espaces transactionnels»: des espaces — ou des moments — où l'on réfléchit sur l'organisation.

En somme, il faut toujours penser à sa ressource humaine, même (et surtout) quand tout va mal. Lui laisser une bonne marge d'autonomie et ne pas paniquer devant les conflits. Se rappeler que la bonne marche de l'entreprise dépend, dans une large mesure, des employés.

La tâche n'est pas impossible, loin de là. Elle demande aux dirigeants plus de souplesse, une attitude qu'ils ont, selon Viateur Larouche, beaucoup de difficulté à adopter. «Tout le problème est là. Les dirigeants doivent accepter de se départir de leurs prérogatives, cesser de croire que le pouvoir doit être exercé en solitaire, devenir plus ouverts avec leurs salariés et communiquer avec eux. C'est sans doute le mode de gestion le plus efficace», conclut-il.

L'IMPACT
DES NOUVELLES
TECHNOLOGIES

sur la main-d'oeuvre
du secteur bancaire



***Entrevue avec Diane Tremblay,
récipiendaire d'une bourse
de la Fondation Desjardins***

par Marc Sévigny

En 1985, Diane Tremblay recevait de la Fondation Desjardins une bourse de 25 000 \$ pour mener à bien un projet de recherche sur l'informatisation et la gestion de la main-d'oeuvre. La recherche, toujours en cours, révèle en particulier l'impact des nouvelles technologies sur le travail et l'emploi dans le secteur bancaire en France et au Québec.

Diane Tremblay détient une maîtrise en économie de l'Université du Québec à Montréal et elle a complété une scolarité de doctorat en économie du travail et des ressources humaines à l'Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne.

Après avoir complété une partie de sa recherche en Europe, elle s'apprête à poursuivre son enquête au Québec, notamment dans le réseau des caisses Desjardins. Marc Sévigny l'a interrogée sur ce qu'elle a découvert jusqu'à maintenant.

R.D. Les impacts des nouvelles technologies sur le travail sont nombreux. Sur quoi avez-vous orienté votre recherche au départ?

D.T. Je me suis particulièrement intéressée aux stratégies de gestion de la main-d'oeuvre adoptées par les banques face à l'introduction des nouvelles technologies. Depuis un an, j'ai fait le tour de la documentation sur le sujet et j'ai réalisé des entrevues avec des responsables de l'informatique et des ressources humaines dans les banques en France. Je vais aussi aller du côté des banques en Belgique, dans les pays scandinaves et un peu aux États-Unis. Mon idée, c'est d'avoir un aperçu international pour mieux juger de la situation ici.

R.D. Aviez-vous une hypothèse en tête avant d'entreprendre votre enquête?

D.T. Certains disent que les changements technologiques entraînent des pertes d'emplois alors que d'autres affirment qu'ils créent de nouveaux emplois. Il semble en fait qu'il y ait souvent



PHOTO: MARC SEVIGNY

un processus d'élimination d'emplois à court terme et de création d'emplois à long terme. C'est une dimension que je veux vérifier pour connaître par exemple les coûts sociaux qui sont rattachés à tout le processus de transition. Par exemple, est-ce qu'on cherche à reclasser les gens affectés par les pertes d'emplois? Est-ce qu'on met en place des programmes de formation et de recyclage?

R.D. Pourquoi avoir choisi le secteur bancaire comme champ de recherche?

D.T. Le secteur bancaire est extrêmement important au point de vue économique. C'est un très gros client, sinon le plus gros, de l'industrie informatique dans plusieurs pays. Les banques se sont informatisées rapidement; au Québec, par exemple, le Mouvement Desjardins a été un précurseur pour le télétraitement de données. De plus, l'informatisation du secteur bancaire est suffisamment avancée pour qu'on puisse tirer des conclusions significatives sur le plan des impacts.

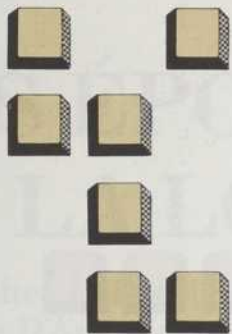
R.D. Vous parlez d'informatisation, mais ça représente quoi en termes d'outils?

D.T. Pour les banques, on va parler surtout de télé-traitement, de réseaux, de bureautique dans certains cas, et de plus en plus des systèmes experts qui aident à la prise de décision dans l'entreprise. Au début, ce sont surtout les employés de banque qui ont été touchés, mais maintenant l'informatisation rejoint aussi les cadres.

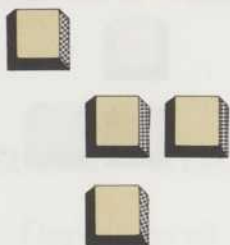
R.D. Ces changements ont-ils été acceptés par les employés des institutions financières?

D.T. En 1974 et 1978, on a assisté en France à des grèves importantes qui ont complètement bloqué le système. C'est à partir de ces événements qu'on a commencé à réfléchir sur l'organisation et les conditions du travail. On s'est rendu compte qu'on avait plaqué les outils technologiques sans penser aux changements que cela apporterait à l'organisation du travail: certaines tâches disparaissaient, d'autres n'étaient plus nécessaires...

TÉLÉ-TRAITEMENT



BUREAUTIQUE



R.D. Est-ce l'impact le plus significatif?

D.T. Oui, dans la mesure où les tâches ont été réorganisées seulement après coup. Il a fallu concilier les différentes dimensions du travail et la technique. C'est d'ailleurs un point que je veux mettre en évidence dans ma recherche: la réciprocité qui existe entre les conditions de travail et les outils. Les nouvelles technologies n'augmentent la productivité que si le personnel est motivé à les utiliser et, aussi, s'il a été bien préparé à les utiliser.

R.D. Qu'avez-vous observé en Europe?

D.T. Sur la question de l'impact des technologies sur l'emploi, j'ai découvert que les banques favorisaient de plus en plus l'engagement du personnel dans l'entreprise. D'autre part, elles exigent davantage de qualifications au moment de l'embauche. Les chiffres démontrent qu'il y a eu baisse dans l'embauche aux échelons inférieurs et augmentation aux niveaux plus élevés. De façon générale, on peut dire que l'infor-

matisation a obligé le personnel à assumer plus de responsabilités.

R.D. Ces nouvelles responsabilités s'accompagnent-elles de promotions?

D.T. Pas toujours, mais un des impacts importants que j'ai noté, c'est le remodelage des filières professionnelles et promotionnelles. Avant, on commençait au bas de l'échelle et on pouvait espérer devenir un jour P.-D.G. en progressant dans la filière normale de la banque. Ces filières traditionnelles sont aujourd'hui remises en question. On voit maintenant des informaticiens et des spécialistes qui entrent directement au plus haut niveau de la hiérarchie. D'autre part, on s'interroge sur la possibilité de permettre aux employés d'échelons inférieurs, avec des plans de formation, d'accéder à des niveaux d'emploi plus élevés. Cette préoccupation existe parce que les changements technologiques ont conduit à des changements dans les tâches et les qualifications.

R.D. Le profil de la main-d'oeuvre des banques a-t-il beaucoup changé?

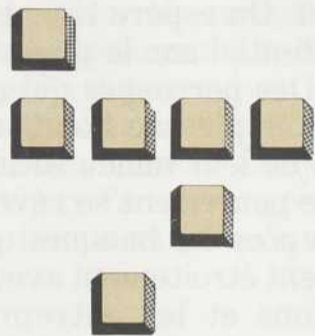
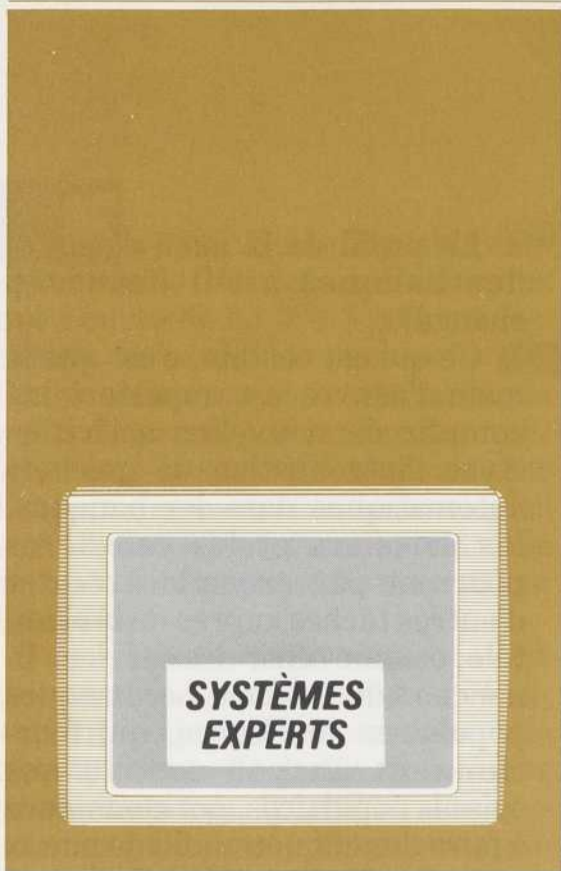
D.T. Ce qui est certain, c'est que la main-d'oeuvre est appelée à accomplir de nouvelles activités. Avec l'introduction de guichets automatiques dans les banques, les caissiers et les caissières pourront par exemple exécuter d'autres tâches auprès de la clientèle, comme offrir des services financiers diversifiés. Les banques populaires en France, qui fonctionnent un peu comme nos caisses populaires, ont commencé à faire des enquêtes afin de mieux connaître le potentiel de leur personnel. On espère tirer profit de ce potentiel sur le plan stratégique. Des personnes qui auraient par exemple une bonne connaissance de leur milieu socio-économique pourraient se révéler très utiles pour les banques qui fonctionnent étroitement avec les institutions et les entreprises locales.

R.D. Actuellement, comment réagissent les employés concernés par les changements technologiques?

D.T. On est plutôt positif dans l'ensemble, mais tout dépend encore une fois de la façon dont on a introduit les technologies dans leur milieu de travail. Si les employés sont informés et formés convenablement, ils ont les moyens de travailler avec ces outils avec plus d'efficacité. En France, un accord-cadre a été conclu récemment sur les conditions de travail et le volume d'emplois en rapport avec les nouvelles technologies. Dans cette entente, on accorde une importance primordiale à la formation comme moyen d'adaptation aux changements technologiques.

R.D. C'est une préoccupation relativement nouvelle, non?

D.T. En France comme au Canada, le secteur bancaire a toujours eu une formation interne très développée. Seulement, il faut main-



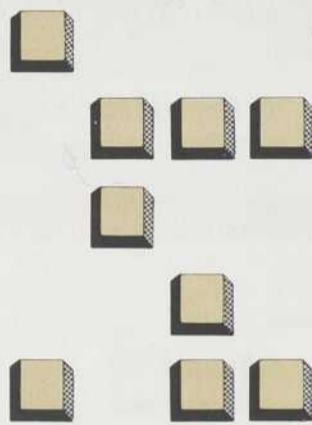
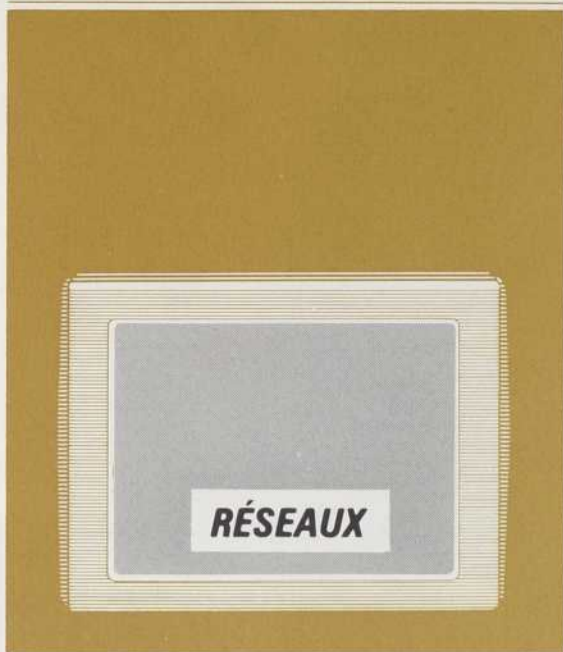
tenant l'adapter en fonction des changements technologiques.

R.D. Est-ce qu'on peut dire que ce sont surtout des femmes qui sont affectées par les changements technologiques?

D.T. Oui, parce que la main-d'oeuvre des banques est majoritairement féminine et qu'elle se retrouve surtout aux échelons les plus bas. Cette situation est internationale. Par contre, certaines banques en France ont profité des changements technologiques pour mettre en place des programmes d'égalité d'emploi.

R.D. Sur le plan des impacts, est-ce que vous avez perçu des différences notables avec la situation qui prévaut au Québec et au Canada?

D.T. Comparativement au Canada, le système bancaire en France est très diversifié. Il y a des banques qui sont uniquement des banques d'affaires et d'autres qui s'occupent uniquement de relation avec la clientèle des particu-



liers. Il y a de très petites et de très grosses banques, ce qui fait que les impacts sont très différents d'une institution à l'autre.

R.D. Y a-t-il des différences importantes entre la technologie utilisée en France et la nôtre?

D.T. La télématique, avec les terminaux Minitel que les Postes et les Télécommunications ont entrepris de distribuer gratuitement à leurs abonnés de certaines régions, est très populaire en France. Pour les banques, c'est une ouverture extraordinaire qui permet de rejoindre la clientèle et de mettre en place de nouveaux services, comme les transferts de fonds et l'attribution de marges de crédit à partir du Minitel. D'autre part, la carte de paiement électronique suscite beaucoup d'intérêt, car les banques veulent réduire l'emploi des chèques, plus répandu là-bas que l'utilisation des cartes de crédit.

R.D. Quelle est la prochaine étape de votre enquête?

D.T. Je vais réaliser des entrevues dans des banques canadiennes et dans les caisses Desjardins et observer comment se déroule le processus d'informatisation. Je vais ensuite comparer la situation avec celle des autres pays. Je serai alors en mesure de dégager des conclusions plus générales sur l'implantation, la diffusion et l'impact social des technologies.

R.D. Quels débouchés entrevoyez-vous pour cette recherche?

D.T. Éventuellement, les données recueillies sur le terrain permettront d'analyser avec plus de précision les impacts sur l'organisation du travail, le contenu des tâches et la classification des emplois. Différents modèles de gestion de la main-d'oeuvre dans un environnement technologique pourront être élaborés à partir d'expériences vécues ici et ailleurs. Enfin, toute l'information touchant les impacts des technologies sera disponible pour les intervenants du secteur bancaire qui souhaiteront l'obtenir.



CHRONIQUE
JURIDIQUE

LES ÉPOUX, LEURS BIENS ET LA LOI; UN TRIANGLE HARMONIEUX?

par Esther Laliberté et Pauline D'Amboise

N.D.L.R.

Si vous êtes marié, savez-vous que, légalement, vous êtes soumis à deux régimes? Que vous le vouliez ou non... Un régime primaire régissant vos rapports en tant qu'époux et un régime secondaire qui commande l'administration de vos biens ou de... vos dettes.

Le régime primaire est né de la réforme du Code civil du Bas-Canada en 1981; c'est toute la conception du couple et de la famille qui, sur le plan légal, a suivi l'évolution déjà amorcée socialement.

Quant aux régimes secondaires, exception faite de la séparation de biens, ils ont été modifiés plus tôt, soit en 1970. Les trois régimes coexistant aujourd'hui ont des incidences financières qu'il importe de bien connaître pour répondre adéquatement aux besoins des membres des caisses.

LE RÉGIME PRIMAIRE

Depuis avril 1981, les dispositions du Code civil du Québec relatives au régime primaire s'appliquent à tous les gens mariés, quel que soit leur régime matrimonial. Ces dispositions sont impératives et elles établissent des principes de base qui régissent les rapports des époux. Dans le cadre de ce régime, ces derniers ont les mêmes droits et les mêmes obligations car la notion de chef de famille est désormais exclue. Les décisions qui concernent la famille sont prises conjointement.

Ils se doivent mutuellement respect, fidélité, secours et assistance. Ils doivent faire vie commune et voir à l'exercice conjoint de l'autorité parentale et des tâches qui en découlent. Le régime primaire permet aux époux d'assurer ensemble l'orientation morale et matérielle de la famille. Ils peuvent, à cet effet, se donner mutuellement le mandat de se représenter.

Les époux contribuent aux charges du mariage en proportion de leur faculté respective. Ils ont la possibilité de s'acquitter de cette contribution, l'un envers l'autre, par le biais de leur activité au foyer.

Les époux non séparés légalement sont solidairement responsables des dettes engagées pour

Comme vous pouvez le constater, notre chronique juridique a changé d'allure. Depuis plusieurs années, elle est toujours là, fidèle et souvent bien discrète. Nous avons voulu lui donner plus de panache!

Pourquoi? Les modifications apportées à votre revue découlent toutes du même but: mieux vous informer, vous être plus utile.

En ce qui a trait aux questions juridiques qui parviennent à la Confédération, nous avons pu constater qu'elles se divisent en deux catégories: celles qui concernent la caisse elle-même, son fonctionnement et ses liens d'affaires avec l'extérieur et celles qui sont reliées aux droits de la personne et à des lois «sociales» à incidences monétaires. Jusqu'à maintenant, nous avons privilégié la première dimension très proche de la caisse.

Nous désirons maintenant «ouvrir» notre chronique à des sujets reliés davantage aux préoccupations de vos membres car ces questions ont, finalement, des répercussions sur le va-et-vient des placements et des emprunts effectués à la caisse. En 1987, nous avons pensé traiter des régimes matrimoniaux, des conjoints de fait, des baux, des jours fériés, des successions légales et de la déclaration de résidence familiale. Mais, si vous avez d'autres suggestions, nous serons heureux de les recevoir et, dans la mesure du possible, d'en tenir compte.

Les responsables de la rédaction tiennent à remercier Mmes Esther Laliberté, avocate et Pauline D'Amboise, technicienne juridique, du Secteur affaires juridiques de la Confédération qui, soutenues par leur équipe, mettront leur plume et leurs savantes recherches au service de *La Revue Desjardins*.



les besoins courants de la famille et, finalement, ils devront procéder ensemble au choix de la résidence familiale.

Depuis le 2 avril 1981, les époux conservent leurs nom et prénom respectifs et exercent leurs droits civils sous ces nom et prénom. Conséquemment, la femme mariée depuis cette date est tenue de conserver ses nom et prénom de naissance dans l'exercice de ses droits civils.

Toutefois, trois choix s'offrent à la femme mariée avant le 2 avril 1981. En effet, elle peut garder le nom de son mari et exercer ses droits civils sous ce nom, utiliser les deux noms combinés ou reprendre son «nom de fille». Cependant, en pratique, à l'intérieur de la majorité des dossiers administratifs, on attribue systématiquement à la femme son «nom de fille».

LES RÉGIMES SECONDAIRES

Au régime primaire s'ajoute un régime secondaire choisi par les époux ou imposé par le législateur: communauté de biens, séparation de biens ou société d'acquêts.

Pour bien saisir les différences entre chacun des régimes, nous avons pensé vous proposer trois tableaux comparatifs intitulés «Catégories de biens», «Administration des biens» et «Responsabilité des dettes».

Il est à noter que certaines conventions particulières entre les époux, notamment l'achat en copropriété d'un bien, peuvent modifier chacun de ces régimes.

De plus, deux principes, entre autres, sont applicables à tous les régimes:

- l'époux, qui contracte pour les besoins courants de la famille, engage aussi pour le tout son conjoint non séparé de corps;
- l'époux non propriétaire peut enregistrer une déclaration de résidence familiale au bureau de sa division d'enregistrement, peu importe le régime sous lequel il est marié.

CATÉGORIES DE BIENS

Communauté de biens	Société d'acquêts	Séparation de biens
Régime légal avant le 1 ^{er} juillet 1970	Régime légal depuis le 1 ^{er} juillet 1970	Choix possible par contrat notarié
A) propres de l'épouse ou de l'époux	A) propres de l'épouse ou de l'époux	A) propres de l'épouse
B) réservés de l'épouse	B) acquêts de l'épouse ou de l'époux	B) propres de l'époux
C) communs des époux		
A) Propres de chacun des époux	A) Propres de chacun des époux	A) Propres de chacun des époux
<ul style="list-style-type: none"> ■ immeubles possédés avant le mariage ou hérités pendant le mariage; ■ biens meubles (argent inclus) hérités durant le mariage avec mention du testateur au donateur que ces valeurs sont propres à l'époux concerné; ■ revenus tirés de ces biens et biens acquis en remplacement de ceux-ci. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ biens meubles ou immeubles possédés avant le mariage; ■ biens meubles ou immeubles reçus pendant le mariage par voie de succession, legs ou donation; ■ biens meubles ou immeubles acquis durant le mariage en remplacement de biens propres; ■ droits et avantages découlant d'un contrat, d'un régime de rentes ou d'une assurance; ■ vêtements, papiers personnels, alliances, instruments de travail nécessaires à la profession; ■ pensions alimentaires, d'invalidité et autres pensions. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ tous les biens, peu importe leur provenance.
B) Réservés de l'épouse	B) Acquêts de chacun des époux	
<ul style="list-style-type: none"> ■ revenus et produits de son travail pendant le mariage et biens qu'elle acquiert avec ce produit. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ revenus des époux pendant le mariage; ■ biens achetés avec ces revenus; ■ avantages pécuniaires de tous leurs biens propres et acquêts; ■ tout bien est réputé acquêt, tant entre les époux qu'à l'égard des tiers, sauf si préalablement désigné comme propre; ■ si l'un des époux ne peut prouver qu'un bien lui est propre ou qu'il s'agit d'un acquêt, celui-ci est présumé appartenir de façon indivise à chacun pour moitié. 	
C) Communs des époux		
<ul style="list-style-type: none"> ■ immeubles achetés pendant le mariage; ■ biens meubles (argent inclus) possédés avant et après le mariage. 		

SI... QU'ADVIENT-IL DE MON RÉGIME MATRIMONIAL?

La communauté de biens

Le régime de la communauté de biens fut le régime légal jusqu'au 30 juin 1970. Il a été remplacé à ce titre par le régime de la société d'acquêts.

Toujours de rigueur pour les époux mariés avant le 1^{er} juillet 1970, ce régime ne l'est plus pour ceux qui ont pris la décision de le modifier par suite de l'entrée en vigueur du nouveau régime de la société d'acquêts. Pour qu'il soit valide, ce changement devra avoir fait l'objet d'un *acte notarié*. Il en va de même pour tout changement relatif aux différents régimes matrimoniaux, et ce par le consentement mutuel des époux.

Pour faciliter la compréhension des informations qui précèdent, nous avons prévu trois situations qui pourraient susciter des interrogations. Les mêmes cas sont repris en regard de chacun des régimes.

1. Je pars en affaires et je suis marié sous le régime de la communauté de biens.

Si l'un des époux désire se lancer en affaires, il serait plus prudent de modifier le régime matrimonial des époux afin de protéger les biens de la famille et de l'autre époux contre les recours éventuels des créanciers. Cela doit être fait par acte notarié, tel que mentionné précédemment.

2. Je me sépare de fait... (je ne fais plus vie commune)

Advenant la séparation de fait des époux, en d'autres mots lorsque ceux-ci ne vivent plus sous le même toit sans l'autorisation du tribunal, la communauté de biens continue d'exister. La séparation de fait n'a aucune conséquence sur la nature et les possibilités de recours des créanciers pour les dettes contractées par l'un ou l'autre des époux où qu'ils se trouvent.

3. Je me sépare légalement... (séparation de corps)

L'un des époux ou les deux

peuvent demander au tribunal de prononcer un jugement de séparation de corps.

L'un d'eux pourra requérir que les effets de la séparation de corps remontent au jour où ils ont cessé de faire vie commune. On veut ainsi éviter les effets que pourraient entraîner les recours possibles des créanciers sur les biens de l'époux qui n'a pas contracté de dettes depuis ce temps.

Une fois séparés légalement, les époux «communs en biens» seront régis par les dispositions relatives au régime de la séparation de biens car il ne faut pas oublier que le lien matrimonial

n'est pas rompu pour autant, ce qui n'est pas le cas en matière de divorce. En effet, le tribunal aura, lors de la dissolution du lien matrimonial, un rôle prédominant dans l'attribution de l'administration des biens familiaux.

La société d'acquêts

La société d'acquêts est le régime légal au Québec depuis le 1^{er} juillet 1970.

1. Je pars en affaires et je suis marié sous le régime de la société d'acquêts.

ADMINISTRATION DES BIENS

Communauté de biens	Société d'acquêts	Séparation de biens
<p>A) Propres</p> <ul style="list-style-type: none"> chacun administre ses propres. 	<p>A) Propres</p> <ul style="list-style-type: none"> chacun administre ses propres 	<p>A) Propres</p> <ul style="list-style-type: none"> chacun administre ses biens; chacun peut acheter, vendre ou hypothéquer sans le consentement de l'autre, à l'exception des biens affectés à l'usage du ménage.
<p>B) Réservés de l'épouse</p> <ul style="list-style-type: none"> l'épouse administre ses réservés. Elle a, durant le mariage, la jouissance et la libre disposition de ceux-ci. 	<p>B) Acquêts</p> <ul style="list-style-type: none"> les époux administrent leurs acquêts. ils ne peuvent donner des acquêts pendant le mariage, sans le consentement de l'un ou l'autre des époux, sauf lorsqu'il s'agit de cadeaux d'usage ou de sommes minimales. 	
<p>C) Communs</p> <ul style="list-style-type: none"> l'époux administre seul les communs. 		

RESPONSABILITÉ DES DETTES

Communauté de biens	Société d'acquêts	Séparation de biens
<ul style="list-style-type: none"> l'épouse peut se libérer des dettes de la communauté si elle prouve qu'elles ont été contractées avant le mariage; si elle renonce à la communauté lors du partage, selon les dispositions du Code civil du Bas-Canada, elle ne sera tenue que des dettes qu'elle a assumées personnellement; toutefois, les biens réservés doivent servir à contribuer aux dettes familiales. 	<ul style="list-style-type: none"> les époux sont responsables des dettes nées de leur propre chef; lors d'un partage des acquêts, chacun est responsable des dettes qui s'y rattachent; les créanciers ont un recours jusqu'à concurrence des acquêts partagés de l'époux. 	<ul style="list-style-type: none"> pas responsable des dettes de l'autre époux;

COMMUNAUTÉ DE BIENS

Types d'emprunt	Propres de l'époux	Communs des époux	Réservés de l'épouse	Propres de l'épouse
Emprunt par l'époux	•	•		
Emprunt par l'époux pour les besoins courants du ménage	•	•	•	•
Acceptation par l'époux d'une succession avec dettes sans bénéfice d'inventaire	•	•		
Emprunt par l'épouse en vertu d'une procuration de l'époux	•	•		
Emprunt par l'épouse en vertu d'une procuration de l'époux pour l'intérêt et les besoins courants de la famille	•	•	•	
Emprunt par l'épouse de son propre chef:				
— sans opposition de l'époux		•	•	•
— malgré l'opposition de l'époux			•	•

N.B.: Ces différents types d'emprunt sont spécifiques à ce régime. Vous serez à même de constater que les règles sont beaucoup plus simples pour les autres régimes.

Aucun problème particulier ne se présente ici quant à la responsabilité des dettes car le Code civil du Québec prévoit que chacun des époux est tenu sur ses acquêts et ses propres lorsqu'il contracte une dette. Il n'engage pas ainsi ceux de son conjoint.

2. Je me sépare de fait...

La séparation de fait n'a aucun effet sur les dettes contractées par les époux et ceci à cause du principe de la séparation absolue des dettes qui fait partie de ce régime. Cependant, en ce qui a trait aux dettes contractées pour les besoins courants de la famille, les époux en sont tenus solidairement responsables car le lien matrimonial n'est point dissout.

3. Je me sépare légalement...

À compter du prononcé du jugement de séparation de corps, le régime de séparation de biens est celui qui régit les époux.

Ici encore, l'un des conjoints pourra s'adresser au tribunal pour que la séparation de corps prenne effet à compter de la séparation de fait.

La séparation de biens

Le régime traditionnel de la séparation de biens était prévu au Code civil du Bas-Canada jusqu'en avril 1981, date à laquelle il a été introduit dans le nouveau Code civil du Québec.

1. Je pars en affaire et je suis marié sous le régime de la séparation de biens.

Chacun des époux a l'entière responsabilité des dettes qu'il contracte. Il ne peut engager les biens de son conjoint. Cependant, en ce qui concerne les dettes contractées pour les besoins courants de la famille, les époux en demeurent solidairement responsables en raison de leur obligation qui découle du régime primaire.

2. Je me sépare de fait...

La séparation de fait n'a aucun impact sur les obligations nées des dettes contractées par l'un ou l'autre des époux. Ce régime a

l'avantage de protéger les biens de l'époux contre les recours possibles des créanciers de son conjoint.

3. Je me sépare légalement...

La séparation légale dans ce cas-ci ne fera qu'officialiser la situation qui prévalait depuis la séparation de fait.

La législation consultée:

- 1° Code civil du Québec (C.C.Q.)
- 2° Code civil du Bas-Canada (C.C.B.-C.)

Doctrine consultée:

- Caparos, E., Les régimes matrimoniaux au Québec, 3^e édition, Montréal, Wilson & Lafleur, 1985, p. 342.
- Ouellet, M., Les droits des personnes et de la famille, 3^e édition, Montréal, Éditions Thémis, 1980, p. 443.

Recours des créanciers sur les biens de l'un ou l'autre des époux lorsque des dettes sont contractées.

SOCIÉTÉ D'ACQUÊTS

Types d'emprunt	Acquêts de l'époux	Acquêts de l'épouse	Propres de l'époux	Propres de l'épouse
Tout emprunt par l'époux	•		•	
Tout emprunt par l'épouse		•		•

Recours des créanciers sur les biens de l'un ou l'autre des époux lorsque des dettes sont contractées.

SÉPARATION DE BIENS

Types d'emprunt	Propres de l'époux	Propres de l'épouse
Tout emprunt par l'époux		•
Tout emprunt par l'épouse		•

QUELQUES CHIFFRES

En 1984, 1463 couples changeaient leur régime matrimonial. Cinq cent dix couples mariés en communauté de biens et 725 mariés en société d'acquêts optaient pour la séparation de biens. Ce qui donne 1430 couples décidés à prendre ce régime! Des 33 autres couples, 31 choisissaient la société d'acquêts... et 2 la communauté de biens!

Pour les autres années, la tendance est la même. En 1983, sur les 1530 couples changeant leur régime matrimonial, 1500 adoptaient la séparation de biens. En 1982, 1468 sur 1500; 1981: 901 sur 925.

Depuis le 1^{er} juillet 1970, 7427 couples ont changé de régime matrimonial ou modifié des clauses à l'intérieur de leur convention.

Source: Justice, février 1986.

LES PRIX ANNUELS DESJARDINS



Comme il le fait depuis maintenant douze ans, le Mouvement Desjardins, par le biais de la Fondation Desjardins, invite les organismes sans but lucratif du Québec à s'inscrire aux Prix annuels Desjardins. Une invitation particulière est lancée cette année aux organismes mis sur pied par des jeunes.

Deux grands prix sont maintenant offerts: le Prix Alphonse-Desjardins d'une valeur de 10 000 \$ et le Prix Alfred-Rouleau de 5 000 \$, auxquels on ajoute des mentions totalisant un montant de 7 000 \$.

Par ce programme, le Mouvement Desjardins veut encourager le travail bénévole des groupes du Québec engagés dans le développement social, économique et culturel.

Organismes admissibles

Les groupes ou organismes privés du Québec qui veulent se porter candidats doivent présenter les caractéristiques suivantes: exercer leurs activités depuis au moins le 31 décembre 1983, fonctionner démocratiquement et sans but lucratif. Il n'est pas nécessaire que le groupe soit incorporé mais il doit présenter une *réalisation* à caractère communautaire.

Chaque candidature doit être mise à la poste au plus tard le 31 janvier 1987; elle sera examinée par un jury dûment mandaté et les lauréats seront proclamés en avril 1987.

Critères de sélection

La réalisation pour laquelle l'organisme soumet sa candidature doit:

- ▶ avoir un effet d'entraînement, c'est-à-dire être source d'inspiration pour d'autres groupes ou organismes;
- ▶ exercer une influence bénéfique sur le développement social, économique ou culturel;
- ▶ avoir apporté, par des moyens concrets, des éléments de solutions à certains problèmes;
- ▶ favoriser la participation du plus grand nombre de personnes possible;
- ▶ avoir mis à contribution ses propres ressources humaines et financières;
- ▶ avoir un caractère novateur et original (Prix Alphonse-Desjardins);
- ▶ de plus, l'organisme doit avoir fait preuve de persévérance et de ténacité dans ses engagements sociaux (Prix Alfred-Rouleau).

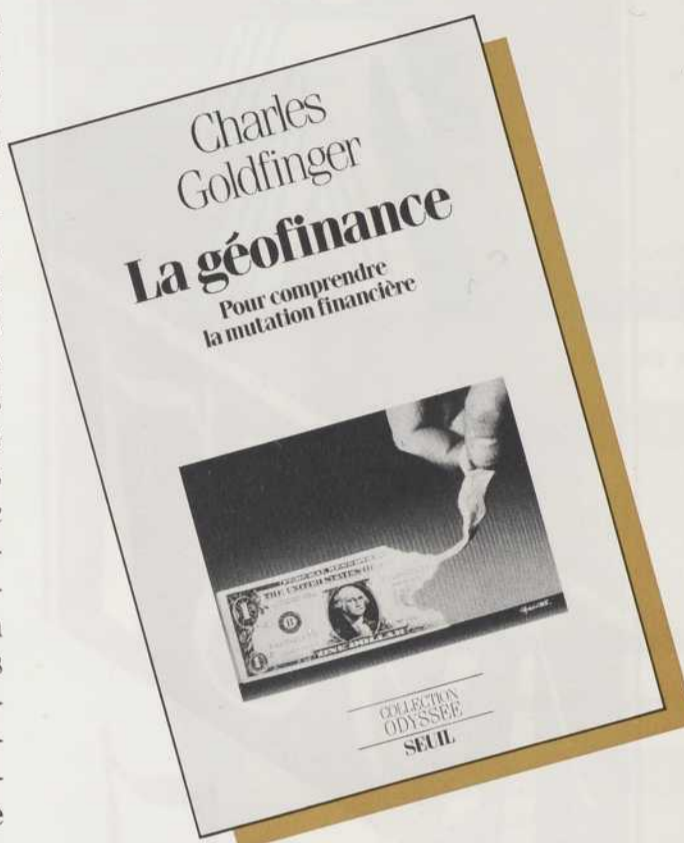
Les groupes intéressés peuvent se procurer des formulaires d'inscription dans les caisses populaires et d'économie Desjardins, dans les C.L.S.C., les centres de bénévolat, les bureaux de Centraide de Québec et de Montréal ainsi qu'à la Fondation Desjardins.



L'homme de la rue s'habitue de plus en plus à voir sur son écran de télévision ces immenses salles de change ultra-sophistiquées où s'échangent des milliards en devises de tous les pays. Il assiste désormais à des «westerns financiers» où les batailles se livrent à coups de stratégies financières complexes plutôt que dans la rue à coup de pistolet. Il comprend que l'argent et la finance n'ont plus de frontière d'autant plus qu'il a été touché plus ou moins directement par le choc pétrolier, la volatilité des taux d'intérêt et de change et qu'il a peut-être eu peur quand son émission d'information préférée a traité des conséquences possibles de l'endettement des pays en voie de développement sur la solvabilité des banques. De même, grâce à sa carte de débit s'acculture-t-il au fait que l'argent se dématérialise et devienne information grâce à la technologie.

Nouvel espace-temps financier qui se joue des règles de la géographie et des frontières nationales, la géofinance peut être définie comme une synthèse de l'argent global, de la technologie d'information et de la déréglementation. C'est autour de ces trois dimensions que va s'ordonner l'exploration de la géofinance.

L'évolution de l'économie internationale depuis la seconde guerre a entraîné l'émergence d'un système financier international. Caractérisé par la rapidité de croissance, la grande diversité des agents, des instruments et des circuits, le système a contribué de façon décisive à l'intégration économique internationale tant à travers le financement du commerce qu'à travers les mouvements de capitaux. Cette globalisation de la finance a rendu les marchés financiers plus intégrés, plus complexes et plus volatiles en même temps que les risques ont dû être globalisés et gérés comme tels.



GOLDFINGER, CHARLES

**LA GÉOFINANCE,
POUR COMPRENDRE LA
MUTATION FINANCIÈRE**

Paris, Éditions du Seuil,
1986, 432 pages
(Collection Odyssee).

C'est dans ce contexte que la technologie informatique et des communications est devenue le support indispensable des opérations bancaires tant dans le domaine de la tenue de comptes, du transfert de fonds ou de la compensation interbancaire que de la gestion des risques. L'informatique a dématérialisé l'argent en le gérant comme de l'information, c'est la monnaie «informationnelle». Il semble certain que la monnaie et la banque de demain seront électroniques comme l'annoncent des précurseurs comme les banques à domicile, les terminaux aux points de vente ou les systèmes électroniques de gestion de trésorerie.

Une nouvelle force majeure apparaît maintenant dans le paysage financier: la déréglementation ou la dérégulation. Elle permet la concurrence pour la maîtrise des nouveaux services financiers. Les banques qui régnaient seules sur l'intermédiation financière sont confrontées à la concurrence. Quelles seront les conséquences de ce nouveau phénomène sur les produits financiers, les institutions financières et les consommateurs?

L'essor de la géofinance transformera non seulement les banques et les marchés financiers, mais aussi notre relation quotidienne avec l'argent. Ce volume, écrit dans un langage clair et imagé, met à la portée de tous la compréhension des phénomènes relatifs à cette mutation du monde de l'argent. Ainsi le lecteur est convié:

- à suivre la trajectoire de la monnaie planétaire;
- à chercher à comprendre les règles de comportement et de fonctionnement des marchés, et en particulier le rôle central du risque, de sa prolifération et de sa maîtrise;
- à faire connaissance avec les principaux acteurs, banques de dépôt et banques d'affaires;
- à visiter ses lieux sacrés: grands centres financiers internationaux;
- à suivre le foisonnement des monnaies et de leurs mécanismes de compensation et de règlement;
- à pénétrer dans le monde mystérieux de la technologie bancaire;
- à assister à la naissance de la monnaie et de la banque électronique;
- à survoler les grandes batailles de la dérégulation aux États-Unis et ailleurs.

En lisant ce volume, nous avons l'impression de pénétrer à l'intérieur d'une véritable odyssee économique.

de ma-
dans le
menta-
permet
rise des
rs. Les
es sur
e sont
rence.
nces de
es pro-
ions fi-
eurs?
finance
ent les
nciers,
quoti-
olume,
image,
ompré-
latifs à
le lar-
nvié:
la mon-
fire les
e et de
chés, et
tral du
n et de
vec les
gues de
es;
grands
rnatio-
ent des
anismes
régle-
mysté-
ancaire;
e de la
electro-
batailles
Etats-
ne, nous
étrer à
odyssée

8 30 00025 0000
BIBLIOTHEQUE NATIONALE QUEBEC NO 01
1700, RUE SAINT-DENIS 1
MONTREAL (QUEBEC)
H2X 3K6

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

Port de retour garanti par:

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

100, avenue des Commandeurs
Lévis, Québec
G6V 7N5



**Mgr Marier Brébeuf
Saint-Jovite
(Marcel Fecteau)**

Huile
Collection Desjardins
(F.D.)