

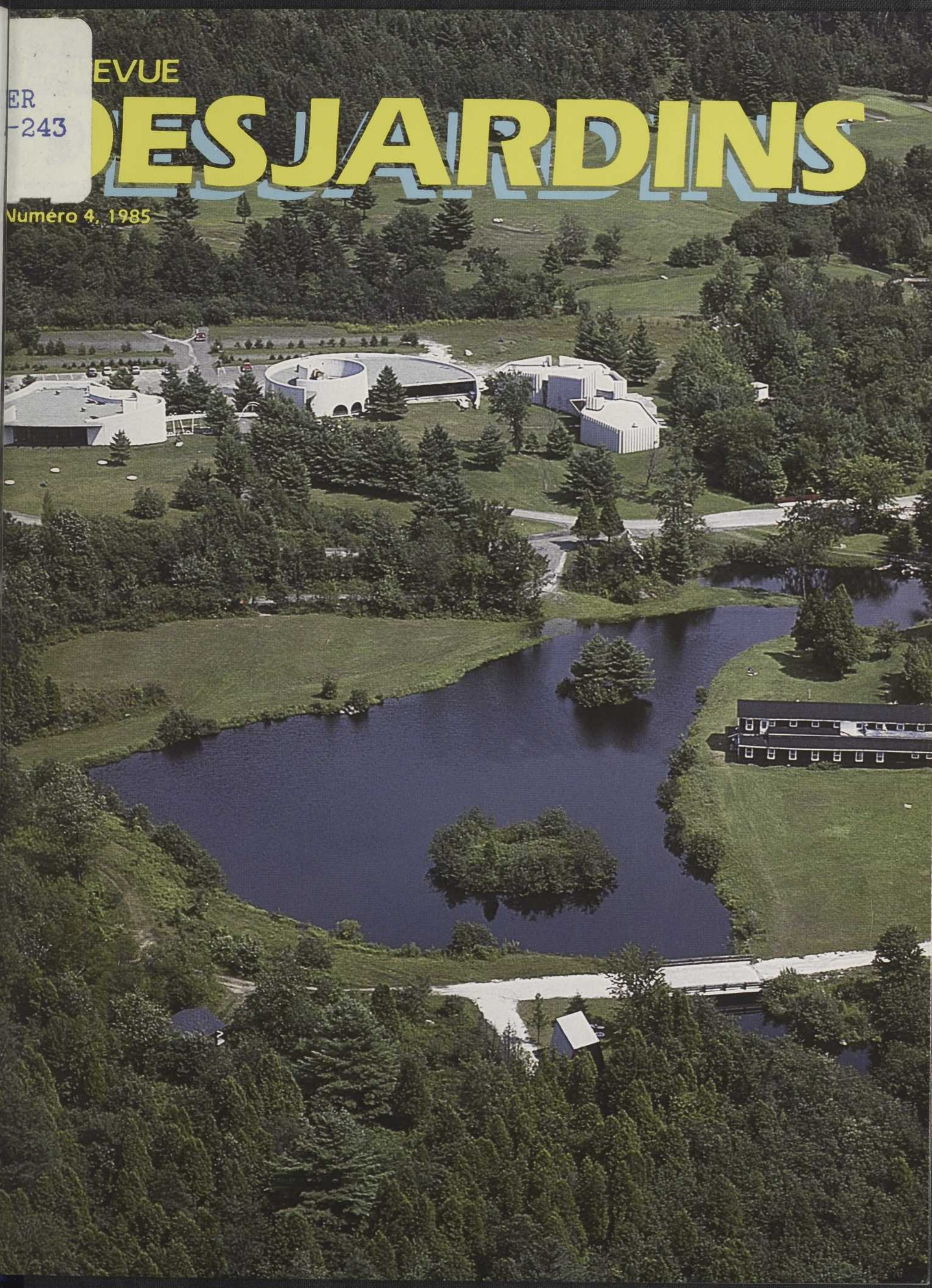
REVUE  
-243

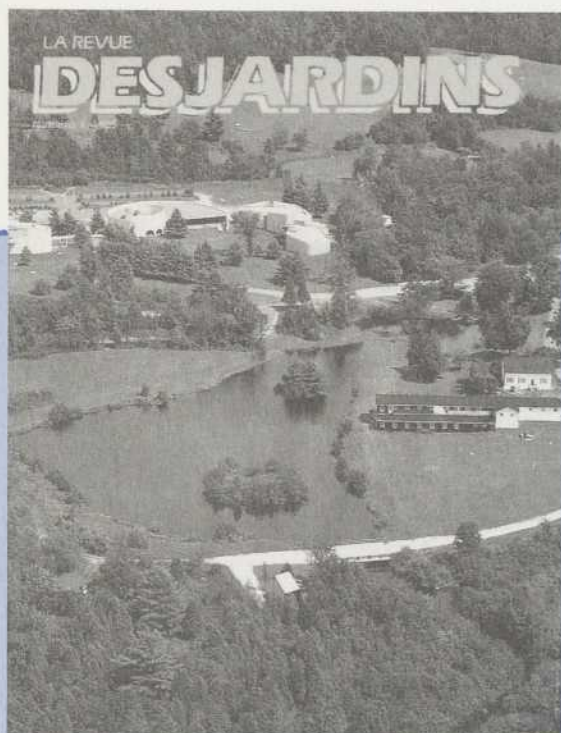
REVUE

# DES JARDINS

Numéro 4, 1985

car,  
filter  
égler  
tion-  
bibles  
bita-  
sou-  
nabi-  
table  
sous  
pré-  
de  
de  
rues  
ébat  
ont:  
est le  
re à  
ces-  
rain-  
olu-  
la  
n: le  
élio-  
lors  
for-  
des  
ème  
e et  
des  
on-  
tion  
oca-  
alens-  
du





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

## SOMMAIRE

Volume 51, no 4, 1985

### NOTRE PHOTO-COUVERTURE

En saison estivale, le centre d'art du Mont Orford retentit de sons mélodieux. Les musiciens et les mélomanes l'envahissent.

Un coin accueillant de l'Estrie...

### VICE-PRÉSIDENT RECHERCHE ET MARKETING:

Jacques Lefebvre

### DIRECTRICE DES COMMUNICATIONS:

Rolande Laveau

### CHEF DE LA DIVISION INFORMATION ET RELATIONS PUBLIQUES:

Lionel Bélanger

### RÉDACTRICE EN CHEF:

Denise Montpas

### COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES:

Francine Bordeleau, Guy Dallaire,  
Gaston Deschênes, Benjamin Fortin,  
Martine Giroux, Denis LeBrun,  
Diane Parent, Jocelyn Philibert.

### SECRETARIAT:

Nicole Chrétien

### MAQUETTISTES:

Denys Frenette et Paul-Henri Hamel

### SUPERVISION DE LA PRODUCTION:

Denys Frenette

### PAGE COUVERTURE:

Photo: Denis Trudel MLCP

### Séparation des couleurs:

Audart Inc.

### COMPOSITION ET MONTAGE:

Typo-Litho composition inc.

### IMPRESSION:

Laflamme & Charrier, lithographes

La Revue Desjardins est l'organe officiel de 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

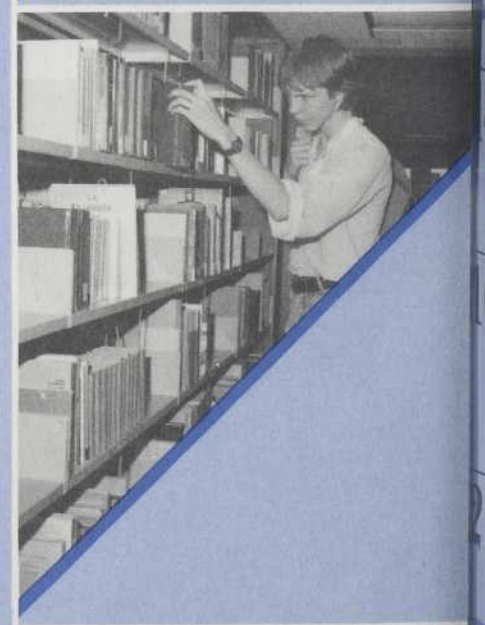
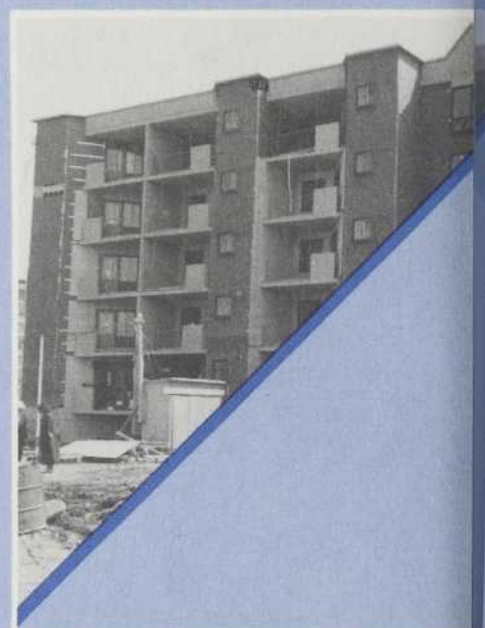
La traduction et la reproduction totale ou partielle des articles, photographies et illustrations publiés dans La Revue Desjardins sont autorisées à condition que la source soit mentionnée. Les opinions émises dans les articles publiés par La Revue Desjardins n'engagent que la responsabilité de leur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

ISSN 0035-2284

Dépôts légaux:

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

Imprimé au Canada



LA REVUE

# DESJARDINS

---

**2** Un mot du président

---

**4** «On discute ferme» avec l'agronome de la caisse

par Diane Parent

---

**7** Rivière-des-Prairies s'engage dans le dossier des habitations «adaptées»

par Francine Bordeleau

---

**4** La Fondation de Desjardins: 15 ans de services

par Martine Giroux

---

**6** Les coopératives d'édition, Des auteurs qui se prennent en main

par Denis LeBrun

---

**1** «Le défi de l'avenir»

par Denise Montpas

---

**8** Le monde des affaires à l'heure du «fast food»

par Francine Bordeleau

---

**1** La gestion participative: le secret des Japonais?

par Jocelyn Philibert

---

**4** Dirigeants et dirigeantes de caisse vous avez des devoirs et des obligations en vertu de la loi! (1ère partie)

par Guy Dallaire

---

**12** Le monde de la coopération en bref

par Martine Giroux

---

**25** Comme dans un miroir... La Revue Desjardins de 1964 à 1974

par Gaston Deschênes

---

**36** Des ouvrages utiles

par Benjamin Fortin

# Un mot du président

**C**omme la plupart des groupements coopératifs, notre Mouvement a débuté dans des conditions difficiles et avec des moyens plus que modestes. Ce sont évidemment les pionniers et pionnières, comme toujours, qui ont porté personnellement, par conviction et par dévouement, une grande part des soucis, des hésitations, des coûts mêmes des premières étapes du développement. Pendant longtemps, en particulier, les gérants et gérantes des caisses ont travaillé bénévolement ou à des salaires dérisoires par rapport aux exigences de la tâche et aux responsabilités assumées.

À cette époque, et jusque dans les années 50 pourrait-on dire, on considérait la caisse plus comme une oeuvre paroissiale ou une organisation de solidarité locale que comme une institution ou une entreprise de services financiers. Être gérant ou gérante de caisse, à ce moment-là, ça ne voulait donc pas dire nécessairement qu'on était spécialiste de la comptabilité et, d'ailleurs, la connaissance de la comptabilité ne qualifiait personne, de façon automatique, pour « tenir la caisse », comme on le disait alors.

Le choix du gérant ou de la gérante reposait avant tout sur d'autres qualifications; il fallait certes que la personne sût compter, mais on accordait aussi une importance majeure à sa réputation d'intégrité et de dévouement, à sa connaissance profonde de la communauté, à sa discrétion, à la sûreté de son jugement, à sa disponibilité et à son esprit de service.

Malgré les erreurs de parcours et les difficultés rencontrées, souvent dues au manque de soutien, ces personnes ont rendu tant de services aux gens qu'elles ont en général réussi à enraciner les caisses dans leur milieu de façon tout à fait extraordinaire. Et le succès est venu...

## Nouvelles exigences

La croissance même du volume de l'actif des opérations des caisses les a progressivement poussées à perfectionner la formation des employés et à améliorer les outils et les méthodes de gestion. C'est d'ailleurs dans le sens de cette recherche de rigueur que se sont établis les premiers services communs, dans les fédérations comme à la Confédération.

Depuis, de nombreux efforts ont été faits pour continuer de rationaliser les diverses opérations techniques et financières et pour assurer aux responsables, dirigeants, dirigeantes et employés-es, la meilleure maîtrise possible sur les divers champs de responsabilité des caisses. Les nouveaux procédés, instruments de gestion et de planification que nous utilisons maintenant peuvent grandement faciliter, par exemple, l'établissement des budgets, la prévention d'impacts de certaines décisions ou l'estimation des conditions de réussite de certains projets.

La multiplication et le raffinement constantes de nos études techniques nous permettent d'arriver à des méthodes de plus en plus sûres, à des systèmes de plus en plus complets et efficaces et, finalement, à une connaissance de plus en plus rigoureuse des diverses dimensions de nos activités et de notre développement.

Ainsi en sommes-nous venus à calibrer les diverses opérations de manière à savoir, notamment, quel est le niveau optimal de l'encaisse, quel est le volume acceptable du transit, quel est le montant des liquidités à maintenir, quel est le taux probable d'augmentation de l'épargne et des prêts au cours de la prochaine année et quelles périodes seront les plus propices à telle ou telle promotion...

Voilà les activités de la caisse mesurées et programmées comme la marche d'une machine fiable et bien huilée... Le rythme est bien réglé, l'approvisionnement est suffisant et les mécanismes de contrôle sont en alerte... Tout est là pour assurer le bon fonctionnement et le succès...



...  
Mais la caisse n'est justement pas une machine  
on évalue le rendement par des mesures quan-  
ves seulement... Pour la caisse populaire ou la  
d'économie comme pour le Mouvement  
ardins dans son ensemble, ça n'a pas de sens, en  
avoir 35 ou 50% du marché dans tel ou tel  
aine... Nous n'existons pas pour croître de 15%  
pour augmenter notre part de marché de 1 ou de  
Nous sommes là avant tout pour rendre des  
ces concrets à des personnes tout aussi  
rètes...

Nous sommes là pour aider Nicole à prendre  
s sur ses obligations financières, pour aider  
çois à épargner l'argent dont il aura besoin pour  
ter sa bicyclette ou payer une partie de ses  
es, pour appuyer Ernest qui prépare sa retraite,  
ior qui a l'intention d'agrandir son garage, Alain  
cqueline qui projettent de s'acheter une maison  
Lucienne qui veut s'établir une rente solide et  
in...

Que nos planifications se fassent de plus en  
rigoureuses et « scientifiques », c'est normal et  
ouhaitable. Qu'elles nous proposent des objectifs  
pris et mesurables et que nous tenions farouche-  
ment aux priorités établies de concert avec les diri-  
gents élus, c'est sans doute l'une des meilleures  
ganties de succès et de progrès. Que nous mesu-  
rions méthodiquement les résultats atteints de ma-  
nière à connaître avec précision la portée de l'action  
quidienne: tout cela ne peut que nous être utile...  
Mais notre raison d'être, ce n'est ni un pourcentage  
du marché, ni un taux de croissance.

Nos raisons d'être, ce sont Nicole, Ernest,  
Lucienne, François, Alain et tous les autres. C'est  
avec eux et pour eux que nous travaillons. Chacune  
de ces personnes a des besoins, des projets, des aspi-  
rations qui lui sont propres. Notre tâche essentielle,  
c'est d'être pour chacun d'eux ou chacune d'elles un  
partenaire fiable, fidèle et utile, qui l'aidera à tirer  
le maximum de ses ressources financières person-  
nelles et de celles que, par notre entremise, la collec-  
tivité peut mettre à sa disposition.

C'est en accomplissant cette tâche fondamen-  
tale de service, tout en utilisant les outils précieux  
que les progrès techniques et les sciences de la ges-  
tion nous ont apportés, que nous atteindrons aussi  
les objectifs chiffrés figurant dans nos planifications.  
Nos valeurs coopératives auront transformé des servi-  
ces financiers naturellement froids et rigoureux en  
relations plus chaleureuses et plus humaines...

Imaginons, à chaque instant, que nos  
membres sont nos meilleurs amis et voyons ce que  
nous pourrions faire pour eux...!

Raymond Blais,  
Président

# ON DISCUTE FERME AVEC L'AGRONOME DE LA CAISSE

par Diane Parent\*

En fondant les caisses Desjardins en 1900, Alphonse Desjardins songeait avant tout aux agriculteurs qui étaient aux prises avec les usuriers.

Depuis ce temps, une complicité s'est solidement établie entre le secteur agricole et les caisses populaires. On compte maintenant au-delà de 650 caisses rurales et plus du quart des 19 000 dirigeants sont des agriculteurs. Pas étonnant que le Mouvement Desjardins détienne 50 pour cent du portefeuille de financement agricole au Québec.

Depuis quelques années, certaines caisses et fédérations se sont dotées de ressources spécialisées pour faire face aux demandes de la clientèle agricole. Les caisses de Saint-Bernard de Dorchester, de Saint-Césaire de Rouville et de Sainte-Martine de Châteauguay sont au nombre des pionnières. Chacune d'elles compte sur les services d'un agronome afin d'assurer et de développer le service conseil auprès des agriculteurs et agricultrices membres de leurs caisses. Alors que 90 pour cent du portefeuille de prêts agricoles chez Desjardins est garanti par l'Office du crédit agricole du Québec (O.C.A.Q.), ces trois caisses nous font voir une réalité différente. Tout en composant avec les programmes de l'O.C.A.Q., elles se sont permis d'élargir leur portefeuille de prêts autonomes. Là où l'agriculteur ne peut plus tirer avantage de la subvention sur le taux d'intérêt, la garantie gouvernementale, qui n'a d'utilité que pour l'institution prêteuse, s'avère futile dans certains cas, lorsqu'on est en mesure d'évaluer objectivement le risque.

Comment s'est manifesté ce besoin? Quelles sont les fonctions du conseiller en financement agricole? Quelles sont les perceptions des membres? Directeurs et agronomes sont passés aux aveux...

\* Mme Parent est agronome et conseillère en marketing à la Confédération.

## À SAINT-BERNARD DE DORCHESTER

L'agriculture, moteur de l'économie locale

Pour les professionnels de l'agriculture, parler de Saint-Bernard, c'est parler de prospérité. Alors qu'au Québec, en raison de la chute des prix, la production porcine est sur une pente descendante, à Saint-Bernard, il n'en va pas de même... Cette situation exceptionnelle est due en bonne partie au fait que la production est solidement implantée depuis nombre d'années et, sur ce point, le financement agricole y joue un rôle de premier plan.

L'actuel directeur de la caisse populaire, Guimond Breton, ne s'en cache pas: «L'agriculture est un secteur d'affaires au même titre que tout autre secteur économique; chez nous, c'est le moteur de l'économie locale, mais pour se développer, il était primordial de mettre à la disposition de nos membres les marges de crédit si essentielles en production porcine.»

La Caisse populaire de Saint-Bernard compte parmi ses membres 75 pour cent d'agriculteurs. L'actif de cette caisse est maintenant de 23 M\$ soit une augmentation de 12 pour cent par rapport à l'année précédente. Du côté du portefeuille de prêts celui-ci totalise 22 M\$ dont 17 M\$ sous forme de marge de crédit; de ce nombre, les trois quarts sont des prêts consacrés à l'agriculture.

M. Breton reconnaît que l'agriculture est un secteur qui fait peur aux non initiés et qu'il est tentant de toujours s'en remettre aux organismes gouvernementaux tels que l'Office du crédit agricole du Québec pour répondre à la demande.



PHOTO: GHISLAIN DES ROSIERS

M. Marc Fortin, agronome à la Caisse populaire de Saint-Bernard (Dorchester).

Mais les programmes de financement agricole dispensés par l'O.C.A.Q. notamment en matière de crédit à court terme obligent l'institution financière à des contrôles fastidieux. «Il y a sept ou huit ans, nous avons pris l'initiative d'accorder nos propres marges de crédit et depuis, nous avons voulu intensifier le service à notre clientèle agricole par l'embauche d'un conseiller en financement agricole» de dire M. Breton.

M. Marc Fortin a complété son cours d'agronomie à la faculté d'agriculture de l'université Laval en avril 1983. Ayant acquis une courte expérience dans un syndicat de gestion, il s'est amené, il y a un an à la Caisse populaire de Saint-Bernard.

Son travail s'étend au-delà de la simple analyse de financement. «Je me définis comme un conseiller qui peut apporter un service conseil à l'agriculteur qui se présente à sa caisse». Marc a élaboré un système de fiches technico-économiques qui permettent de suivre l'évolution trimestrielle voire mensuelle des entreprises porcines en difficulté. Le plus souvent possible, il se rend sur les lieux de l'entreprise «car le climat de travail est plus propice à l'échange». Il projette d'organiser une rencontre avec les membres sur le thème du financement à court terme. «Les concurrents mènent une lutte de plus en plus vive avec une argumentation construite à partir des taux d'intérêt sur le financement à court terme; il est nécessaire que les agriculteurs soient informés de l'utilité d'une marge de crédit, des modalités de remboursement et du support conseil qu'ils peuvent trouver en ce domaine à leur caisse».

### À SAINTE-MARTINE «Entre spécialistes, on se comprend»

Sainte-Martine, c'est un tout autre visage de l'agriculture. Parsemé de fermes laitières et céréalières, ce coin de province n'a pas échappé aux tendances de l'agriculture moderne: concentration des entreprises agricoles donc, exigences de plus en plus sévères posées aux agriculteurs et... aux professionnels oeuvrant dans le domaine du financement agricole.

À gauche, M. Collin Cherrier, agronome de la Caisse populaire de Sainte-Martine rencontre les frères Vinet.



PHOTO: PIERRE BRAULT

C'est face à cette réalité et placé devant une concurrence très vive qu'a germé l'idée d'améliorer le service conseil en matière agricole.

Le directeur Gilles Lemelin nous en parle: «En 1981-1982, les fermes céréalières ont connu leur part de problèmes. Pour nous et pour nos membres, il devenait aussi urgent d'apporter un service curatif qu'un service préventif car, à long terme, c'est ce dernier qui rapporte. De plus les effets de la concurrence sont perceptibles; les caisses populaires détiennent 30 à

35 pour cent du marché environnant Châteauguay et Valleyfield. Finalement, à Sainte-Martine, le développement agricole supprime le secteur résidentiel et commercial. La table était mise pour accueillir un conseiller agricole».

Ce conseiller, c'est Colin Cherrier, diplômé de la faculté d'agriculture de l'université Laval en avril 1981. Il a oeuvré pendant trois ans dans un syndicat de gestion. Il occupe maintenant le poste de conseiller en financement agricole depuis un an.

«Le syndicat de gestion c'est toute une école de formation! Face à l'importance que prend le financement agricole, je voulais me consacrer à ce domaine tout en continuant d'oeuvrer dans l'éducation à la gestion chez les agriculteurs; c'est par cette dimension que se distinguent les caisses populaires».

Pour illustrer sa relation avec les agriculteurs, il cite le slogan publicitaire de la caisse «Entre spécialistes, on se comprend».

Il s'est employé à organiser une réunion d'information sur les transferts de fermes et il continue d'apporter son support aux réunions des syndicats de gestion locaux de même qu'aux plus petites caisses avoisinantes qui font appel à ses services.

Gilles Lemelin mentionne que le climat de confiance entre eux et l'Office du crédit agricole s'est amélioré; ces derniers peuvent

compter sur le support d'un professionnel «qui connaît le tabac» et ainsi les études préliminaires, les acceptations et les refus de prêts peuvent être conjoints et mieux compris par l'emprunteur. «Nous avons le quart de notre portefeuille de prêts soit 7 M\$ sur 28 M\$ qui est consacré à l'agriculture. Bien que nous ayons la ferme intention de continuer à travailler avec l'O.C.A.Q., notre objectif est d'améliorer le crédit autonome et de doubler notre portefeuille de prêts agricoles d'ici à deux ans. Rien n'est plus facile que de faire un prêt; le défi pour nous c'est de faire un bon prêt; nous avons pris les moyens pour le relever!»

#### À SAINT-CÉSAIRE:

«Le financement agricole, ça nous connaît!»

À la Caisse populaire de Saint-Césaire, on entre dans les lignes majeures du financement agricole.

Onzième en importance au Québec, cette caisse de 79 M\$ d'actif compte 9 500 membres (pour un bassin de population de 6 500 habitants...).

25 pour cent des 70 M\$ de prêts sont consacrés à l'agriculture et, depuis deux ans, deux personnes-ressources travaillent à temps complet au service conseil à la clientèle agricole. L'une d'elle,

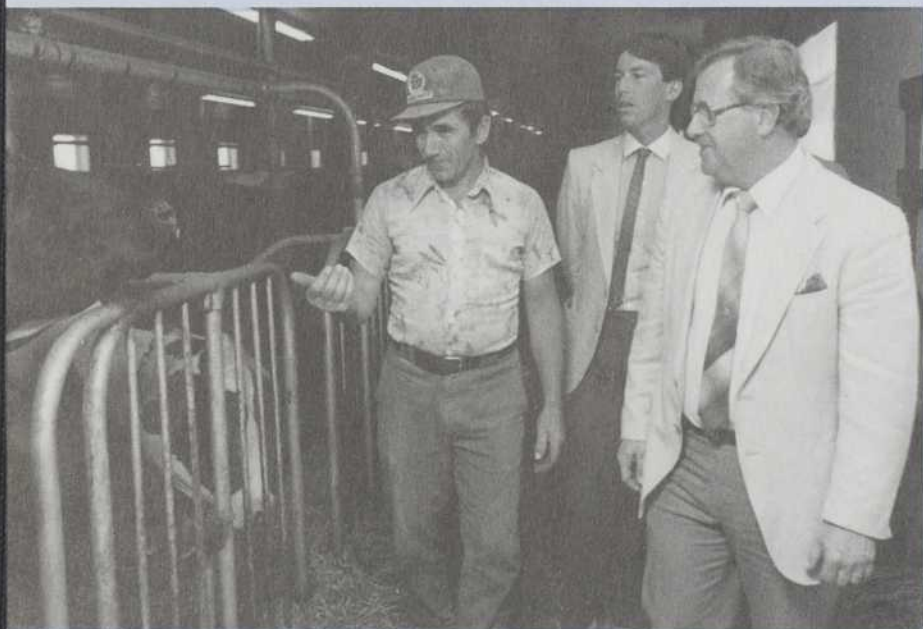


PHOTO: GHISLAIN DES ROSIERS

Au centre, M. Alain Bisson, agronome de la Caisse populaire de Saint-Césaire. Il est accompagné de M. Roger Normandin et M. Robert Coderre, directeur de la caisse.

Alain Bisson, s'est amené à la Caisse de Saint-Césaire en 1983, fort d'une expérience de quatre ans à l'Office du crédit agricole. Il est assisté dans son travail par un commis senior.

Le directeur de la caisse, Robert Coderre, mentionne que le portefeuille de prêts agricoles a doublé en deux ans et que le fait d'avoir un spécialiste en ce domaine a amené de nouveaux membres.

«Nous avons mené une enquête en 1982; elle nous a permis de constater que la dotation d'un conseiller agricole aiderait la caisse à conseiller ses membres et à assurer un suivi professionnel de leurs prêts. Nous avons depuis établi une certaine autonomie vis-à-vis l'O.C.A.Q.».

Pour sa part, Alain mentionne que son travail est différent de celui de l'O.C.A.Q. «L'attention apportée aux membres est un souci constant; il est très important de «se faire voir», d'assister aux réunions professionnelles du monde agricole et de participer à la vie sociale. Nous avons organisé en mai dernier une journée d'information agricole qui a attiré plus de cent personnes. Les sujets traités étaient des lois de l'O.C.A.Q. en passant par l'importance de la formation agricole jusqu'au rôle de la Caisse de Saint-Césaire dans le développement agricole. Il est aussi important de se rendre chez les agriculteurs pour analyser leurs besoins; on a souvent une toute autre impression lorsqu'on rencontre les gens sur leur lieu de travail».

L'agriculture a changé depuis Alphonse Desjardins. De nos jours la gestion financière d'une entreprise agricole revêt une importance aussi grande que les préoccupations rattachées à la terre, aux animaux et à l'outillage. Les Producteurs et productrices agricoles sont devenus des spécialistes qui ont besoin de services hautement professionnels pour mener bien leur entreprise. Quoi de plus normal que de retrouver cette préoccupation dans certaines caisses! Le secteur agricole et Desjardins ne sont-ils pas deux ressources naturelles?

## Rivière-des-Prairies

# s'engage dans le dossier des habitations «adaptées»

Francine Bordeleau

**En février 1985, le directeur de la Caisse populaire de Rivière-des-Prairies, M. Claude Martel, remet à la Fondation Champlain un cheque d'un million de dollars. Ce cheque représentait la première tranche d'un prêt de 2,8 M\$, consenti pour la construction d'une résidence pour personnes âgées et handicapées sur le Campus Marie-Victorin.**

**Ce prêt qu'elle accordait à la Fondation Champlain, la Caisse de Rivière-des-Prairies manifeste concrètement sa participation à la vie de la communauté. Mais un tel projet ne se réalise pas qu'avec de bonnes intentions...**

**Q**ui ne connaît pas le Groupe Champlain? D'abord petite entreprise de type familial créée dans le but d'offrir aux personnes retraitées et handicapées des services d'hébergement, de soins de santé et d'animation, le Groupe Champlain a connu une expansion rapide. Aujourd'hui regroupement d'entreprises privées, le Groupe a un chiffre annuel de 20 M\$, compte plus de 600 employés et peut répondre aux besoins de 1 500 individus.

M. Marcel Roy, président-directeur général du Groupe, achetait d'abord le Centre d'accueil Richelieu. En 1981, afin de souligner l'Année internationale des personnes handicapées et le 15<sup>e</sup> anniversaire du Centre d'accueil, le Groupe Champlain créait la Fondation Champlain, organisme de charité à but non lucratif visant à améliorer le cadre de vie des personnes âgées et handicapées.

En outre, les membres de la direction, les cadres et professionnels du Groupe Champlain entretiennent des liens étroits avec les intervenants des services sociaux et de santé, participent à des groupes de travail sur l'habitation et sur les services offerts aux personnes âgées et sont particulièrement actifs au sein de l'Association des centres hospitaliers et des centres d'accueil privés du Québec. (A.C.H.A.P.).

### Offrir des choix valables

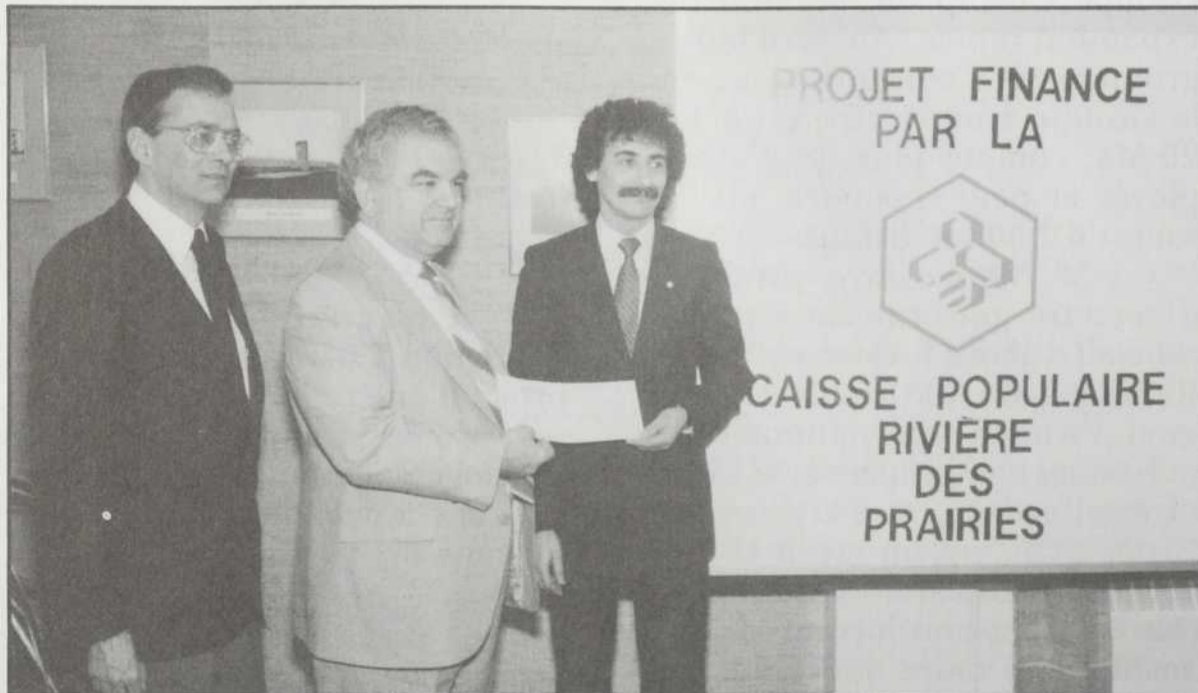
C'est grâce à l'initiative de la Fondation Champlain que naît le projet d'une résidence sur le Campus Marie-Victorin. Cinquante-cinq logements ont été construits et peuvent accueillir, depuis juillet, soixante-dix personnes.

Selon Robert Chagnon, adjoint au directeur général de la Fondation et membre du comité consultatif de CIDEM-Habitation, il s'agit d'offrir des choix répondant aux exigences des personnes âgées. «L'augmentation du nombre de personnes âgées crée un accroissement de la demande dans le domaine du logement et des services de santé. Il faut maintenant arriver à une concertation des ressources. Compte tenu du coût élevé des habitations, l'État est maintenant prêt à faire appel au secteur privé.»

La Fondation Champlain ne peut toutefois offrir des services à toutes les catégories de personnes âgées: elle s'adresse à une clientèle physiquement autonome, jouissant d'une certaine aisance financière (le coût de location des logements varie entre 300 \$ et 500 \$). Preuve que la demande est réelle et que l'organisme a acquis une crédibilité dans le milieu: en avril dernier, les noms de quarante personnes constituaient une liste d'attente pour la seconde phase du projet qui devrait être achevée en 1986.



La résidence Marie-Victorin, lors de la dernière étape de la construction.



#### Faire appel aux ressources locales

La construction de la résidence Marie-Victorin nécessitait un emprunt de près de 3 M\$. La Fondation a d'abord fait appel à la Caisse populaire Charles-Lemoyne de Châteauguay. Pourquoi n'avoir pas sollicité une banque? «Notre façon de planifier consiste à évaluer les besoins du milieu et chercher à y répondre, explique Robert Chagnon».

Dans l'ordre habituel, M. Robert Chagnon, adjoint au directeur général de la Fondation Champlain, M. Marcel Roy, p.d.g. de la Fondation Champlain et M. Claude Martel, directeur de la caisse populaire de Rivière-des-Prairies.

## Une caisse en pleine croissance

La Caisse populaire de Rivière-des-Prairies existe maintenant depuis vingt-six ans. Au départ, victime d'une conjoncture défavorable, la caisse a su bien profiter de la récente revitalisation de la localité maintenant annexée à la ville de Montréal. Cette annexion a amené un regain de vigueur dans les secteurs industriel et commercial. Résultat pour la caisse: en un an, soit depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1984, on a enregistré un taux de croissance des épargnes de 30 pour cent et un taux de croissance des prêts de plus de 55 pour cent.

Le siège social et la succursale se partagent les deux portes d'entrée de la caisse dans son quartier. Dans le Vieux-Rivières-des-Prairies, où la population est plus âgée, la succursale se spécialise dans l'épargne. Dans la partie neuve du quartier, le siège social présente une figure dynamique, plus «aventureuse». Ainsi s'équilibrent deux clientèles différentes.

En février 1984, la caisse comptait 8 600 membres, en avril de la même année, 9 000. Son actif est de 22,5 M\$ et elle fournit du travail à trente employés. Quant à son directeur, Claude Martel, bien qu'il n'occupe son poste que depuis le 4 juin 1984, il possède une vaste expérience dans le secteur des caisses populaires puisqu'il y oeuvre depuis dix-huit ans. Il a été le directeur-fondateur de la Caisse populaire de Blainville, dans les Basses-Laurentides.

«Le succès de la caisse est en grande partie dû aux groupes bénévoles dirigeants de cette caisse populaire ainsi qu'au dynamisme des employés qui croient en leur coopérative financière», tient à souligner Claude Martel. En outre, le fait qu'on tienne compte de la composition du milieu joue aussi un rôle dans ce succès. Un tiers de la population de Rivière-des-Prairies est italienne; M. Martel s'est donc assuré la présence d'employés italiens et, lors de l'ouverture officielle du nouveau local de son siège social, il a prononcé un discours en français et en italien. Des attentions qui comptent!

Enfin, le siège social est ouvert le samedi de neuf heures à midi; cette disponibilité élargie «était attendue de la population», car on reçoit à ce moment-là en moyenne trois cents personnes et on ouvre une dizaine de nouveaux comptes par samedi.

Or les caisses populaires qui ont la volonté d'oeuvrer dans leur milieu, comprennent mieux cet objectif.»

Mais manque de fonds: Charles-Lemoyne doit se retirer du projet. La Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (F.M.O.) conseille alors à la Fondation de travailler avec les caisses de la région. Entre-temps, Claude Martel, directeur de la Caisse de Rivière-des-Prairies, entend parler du projet et se montre immédiatement intéressé. Pour M. Martel, c'est l'occasion rêvée de prouver le tout récent dynamisme d'une caisse qui avait stagné durant de nombreuses années, avant l'annexion du secteur à la ville de Montréal. «Participer au financement de la construction de cette résidence devait démontrer la capacité qu'a la caisse d'offrir des services financiers à des prix compétitifs aux entreprises commerciales et industrielles du secteur Rivière-des-Prairies», souligne M. Martel.

Forte de l'appui de la F.M.O., la caisse a donc prêté à la Fondation Champlain la totalité du coût de construction de la résidence, soit 2,8 M\$. En guise de garantie, la S.C.H.L. assure le prêt à 100 pour cent, comme c'est habituellement le cas lorsqu'il s'agit de programmes sociaux. En retour, Rivière-des-Prairies a hérité du compte de la Fondation.

L'événement a été largement diffusé dans la région. Les conférences de presse organisées lors de la remise du premier chèque et lors du dévoilement de la maquette ont permis de mettre l'accent sur l'action de la caisse dans le milieu. Ainsi, en plus de participer à des colloques au C.L.S.C. de Rivière-des-Prairies, la caisse a travaillé avec l'hôpital de la localité,

par le biais du groupe Habitations populaires Desjardins de la F.M.O., à l'élaboration de foyers de groupes pour personnes âgées, handicapées ou déficientes mentales.

Dans le dossier des habitations «adaptées», la caisse devient peu à peu un interlocuteur valable auprès des institutions locales. Elle est en mesure d'offrir ses conseils à des tables de concertation où l'on discute «rentabilité» et «buts humanitaires». En somme, la caisse est en train de se familiariser avec un marché qui devient de plus en plus important car l'État ne peut plus répondre aussi largement à des besoins pressants dans le domaine du logement. Par ailleurs, H.L.M. et centres d'accueil ne

constituent pas, pour une fraction croissante des personnes âgées ou handicapées, un contexte idéal.

#### Autonomie, sécurité et culture

«Ce que recherchent d'abord les personnes retraitées, c'est la sécurité», dit Robert Chagnon. Comme par exemple la possibilité d'obtenir assistance en cas de nécessité, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Pour répondre à ce besoin, on a construit la résidence Marie-Victorin à proximité du Centre d'accueil Richelieu, de telle sorte que les deux établissements ont pu être reliés par un couloir souterrain.

La résidence est par ailleurs située sur le Campus du collège Marie-Victorin, ce qui offre aux

personnes retraitées ou handicapées un milieu socio-culturel de qualité. Le collège est ouvert au public toute l'année: les occupants de la résidence peuvent ainsi, s'ils le désirent, suivre des cours et/ou profiter des installations sportives telles, piscine et gymnase.

«Nous voulions que nos résidents trouvent tout sur place. Aussi avons-nous apporté un soin particulier au développement de l'infrastructure», précise Robert Chagnon. Ainsi, en plus des services d'urgence et des activités sociales offerts par le Centre Richelieu, la résidence comporte de multiples commodités: des services de santé (physiothérapie, ergothérapie...), un dépanneur, une bibliothèque, une chapelle et un sa-



Un projet maintenant réalisé!



M. Robert Chagnon et M. Claude Martel. Des points de vue différents mais une même volonté de servir.

lon de coiffure. On a pensé avant tout à assurer une existence confortable aux résidents.

Quant aux appartements proprement dits, ils correspondent aux normes habituelles: studios de 38,5 m<sup>2</sup>, logements de 55,7 m<sup>2</sup> comportant une chambre et appartements de 71,5 m<sup>2</sup> comptant deux chambres. Certains appartements présentent un intérêt particulier, car ils matérialisent le concept domiciliaire «mingle». Cette formule, «spécialement adaptée aux besoins des personnes âgées et des personnes handicapées», permet à deux locataires de cohabiter tout en préservant chacun leur vie privée. On se partage donc salon, salle à manger et cuisine, mais l'on dispose d'une entrée, d'une salle de bains et d'une chambre à coucher individuelles. Encore peu usitée ici, la formule, si elle était davantage exploitée, serait sans nul doute populaire.

Enfin, la situation géographique a été choisie de façon judicieuse. Sans isoler les résidents de

la vie du centre-ville, on a voulu leur donner un environnement paisible et sécuritaire. On a choisi un site particulièrement agréable à proximité des transports en commun et des grandes artères.

#### **Partenaires d'affaires et de services**

La Fondation Champlain prévoit terminer, dès 1986, une deuxième résidence sur le Campus Marie-Victorin. En quoi ces résidences se différencient-elles des autres entreprises du Groupe? Sûrement par un concept de «partenariat», qui fait appel aux ressources immédiates déjà disponibles et qui privilégie la collaboration entre ces intervenants. Ententes et échanges de services (par exemple, les résidents peuvent utiliser, moyennant un certain déboursé, la cafétéria du C.L.S.C.) sont de mise: la Fondation ne veut pas «proposer des solutions pratiques adéquates» aux besoins des personnes retraitées ou handicapées et contribuer à leur fournir

des services essentiels? Ainsi, apporter une assistance financière à certains résidents «disposant de moins de 115 \$ par mois pour leurs dépenses personnelles» ou «aider à l'achat de prothèses pour des personnes retraitées à faible revenu» sont quelques-unes des réalisations de la Fondation.

La Fondation étant une entreprise privée, il s'agit donc d'allier les services et les affaires. On rejoint là une pratique du Mouvement Desjardins. Par conséquent, l'association de la Fondation Champlain avec la Caisse populaire de Rivière-des-Prairies était logique. À son tour, la caisse pourra retirer certains bénéficiaires de cette action dans son milieu. «Dans notre plan de développement, nous visons l'implantation d'un centre de services sur le Campus Marie-Victorin, puisque nous prévoyons être en mesure de desservir une plus large clientèle», révèle M. Martel. On n'a qu'à faire le calcul: les 310 bénéficiaires et 320 employés du Centre d'accueil, les 75 résidents actuels et les 6 000 étudiants du Collège offrent un bassin de membres potentiels fort intéressant!

En somme, la Fondation Champlain et la Caisse populaire de Rivière-des-Prairies se sont rencontrées au bon moment. L'une avait besoin d'une institution financière qui comprenne sa spécificité, l'autre ne demandait pas mieux qu'un projet d'importance afin d'accélérer une croissance alors encore fragile. Après une telle expérience qui oserait affirmer que les projets sociaux et les institutions financières sont d'irréconciliables frères ennemis?

# LE MONDE DE LA COOPÉRATION EN BREF

par Martine Giroux

## AU QUÉBEC

### Une nouvelle coopérative étudiante

En mai dernier, les étudiants et le personnel du Cégep de Granby se sont regroupés en coopérative pour se doter d'un service de librairie conforme à leurs besoins. Le démarrage de cette coopérative a nécessité des investissements de 16 000 \$. L'intervention de la Société de développement coopératif a permis à l'entreprise de réunir les capitaux nécessaires au lancement de ses activités. Actuellement, la librairie coopérative compte environ 1 000 membres. Elle offre, en plus des livres, des articles scolaires, des revues et des journaux. L'existence d'un vaste réseau d'entreprises du même genre, dans plusieurs institutions collégiales et universitaires, a facilité sa création. Ainsi, la coopérative du Cégep de Granby peut compter sur l'appui des coopératives étudiantes québécoises pour s'assurer un approvisionnement rapide et à bon prix.

### Etrie: coopératives d'habitation en plein essor

Depuis longtemps, le mouvement coopératif joue un rôle majeur dans le développement régional de l'Etrie. Parmi les 159 coopératives réparties sur ce territoire, les secteurs de l'épargne et du crédit, de l'agriculture et de l'habitation demeurent les plus développés. Toutefois, au cours des dernières années, le secteur de l'habitation a pris de l'ampleur. Dans la région, on compte maintenant trente-deux coopératives, regroupées pour la plupart au sein de la Fédération des coopératives d'habitation de l'Etrie. Elles détiennent 1 100 unités de logement, ce qui représente 6 pour cent du marché locatif. Au cours des prochaines années, les coopératives d'habitation devraient poursuivre leur expansion au rythme de cent nouvelles unités par an.

### Une coopérative au service des immigrants et des familles à faibles revenus

L'atelier de recyclage latino, coopérative formée par des travailleurs d'origine latino-américaine, offre un service de dépannage aux nouveaux arrivants et aux familles à faibles revenus de la région de Montréal. Cette coopérative a pris naissance à la suite d'un projet Relais qui avait permis de mettre sur

un service de dépannage pour les immigrants d'origine latino-américaine. Les ouvriers ayant participé à ce projet ont décidé de poursuivre les activités de ce service en utilisant la formule coopérative. Leur travail consiste à réparer des pièces de mobiliers et des appareils usagés et à les revendre à des prix très raisonnables. Les rénovations comportent habituellement divers travaux de menuiserie et d'électricité. Toutefois, on envisage d'ajouter, au cours des prochains mois, deux nouveaux ateliers: la soudure et le rembourrage.

### Neuf emplois sauvés!

En juillet 1984, la Librairie commerciale Ltée de Chicoutimi procédait à la fermeture de sa division imprimerie, entraînant ainsi la perte de neuf emplois. Afin de sauvegarder leurs emplois, les travailleurs ont formé une coopérative et ont ainsi pu se porter acquéreurs des actifs de cette division. Pour réaliser ce projet, le ministère de l'Industrie et du Commerce leur a versé, en mai dernier, une aide financière de 35 000 \$. Depuis, six des neuf membres travaillent à temps complet à l'imprimerie et d'ici peu, les trois autres devraient se joindre au groupe. Cette coopérative ouvrière de production compte bien se tailler une place de choix sur le marché régional. Elle espère créer de nouveaux emplois et augmenter son membership au cours des prochains mois.

---

## ET AILLEURS

---

### Coopérateurs chinois au Canada

Du 15 au 24 avril, le Conseil canadien de la coopération et The Co-Operative Union of Canada recevaient une délégation composée de sept coopérateurs chinois. Ces coopérateurs, en provenance de la ville de Hangzhou, représentaient une importante fédération provinciale du Zhejiang. Vouée à la mise en marché de produits agricoles et à la fourniture de biens de première nécessité pour la ferme, cette fédération regroupe 33 millions de membres. La visite de coopérateurs chinois dans des entreprises coopératives canadiennes constitue une première au Canada. Durant leur séjour au Québec, les coopérateurs de Chine ont échangé avec des représentants de la Confédération des caisses Desjardins, de la Coopérative Fédérée de Québec et de la Fédération des producteurs de sucre d'érable. Ils ont également visité l'usine d'Agropur à Notre-Dame-du-Bon-Conseil. Par la suite, les Chinois ont poursuivi leur voyage vers Ottawa et Toronto afin d'effectuer d'autres visites dans diverses entreprises coopératives canadiennes.

### Congrès annuel du Conseil canadien de la coopération (C.C.C.)

Sous le thème, «La coopération: un instrument de développement», le C.C.C. a tenu son trente-neuvième congrès annuel, du 28 juin au 1<sup>er</sup> juillet, à Edmonton, en Alberta. On traitera de ce thème tout au long de l'année et particulièrement lors de la semaine nationale de la coopération qui se tiendra du 13 au 19 octobre. Par ce thème, on veut démontrer que la coopération peut servir le développement d'activités communautaires et surtout qu'elle est un instrument de premier choix pour les gens désireux de prendre leur économie en main. C'est autour de ces propos que le conférencier invité, monsieur Gérard Lafrenière, directeur du programme d'études en coopération à l'université Laurentienne (Sudbury), a entretenu les quelque 250 participants à ce congrès.

### Argentine: Conférence des coopératives d'épargne et de crédit

La sixième Conférence des coopératives d'épargne et de crédit, qui s'est déroulée du 13 au 17 mai à Buenos Aires, avait pour thème: «Le rôle national et international des institutions de crédit coopératif dans la mobilisation des ressources pour promouvoir, développer et financer le secteur coopératif». Ce thème a été choisi comme une contribution à la recherche de solutions à la crise économique internationale. Au cours de la conférence, les participants ont analysé les besoins matériels ainsi que les moyens pour arriver à mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires à la promotion, au dé-

veloppement et au financement du secteur coopératif. Ils ont également examiné les perspectives et le rôle des coopératives d'épargne et de crédit dans le développement socio-économique de chaque pays. MM. Robert Soupras, président de la Fédération des caisses d'économie et Roland Bellemarre, président du Conseil d'administration de la Fédération du centre du Québec représentaient le Mouvement Desjardins.

### Des jeunes s'interrogent sur la formule coopérative

Dans le cadre de l'Année internationale de la jeunesse, le Conseil canadien de la coopération, en collaboration avec le Secrétariat aux affaires intergouvernementales et la Fédération des jeunes Canadiens-français, a organisé un colloque sur les coopératives de jeunes travailleurs. Ce colloque, qui s'est tenu à Québec la semaine du 7 juillet, réunissait trois provinces canadiennes: l'Ontario, l'Île-du-Prince-Édouard et le Manitoba. Chaque province était représentée par cinq jeunes qui ont échangé sur leurs expériences en milieu coopératif. Le colloque leur a permis de faire le point sur la situation des coopératives de jeunes travailleurs au Canada, et, par le fait même, d'évaluer les possibilités de cette formule comme outil de création d'emploi pour les jeunes. À la suite de ces échanges, les participants produiront un guide sur «la formation de coopératives de jeunes travailleurs».

## 15 ANS DE SERVICES

par Martine Giroux

**L**a Fondation Girardin-Vaillancourt arbore le nom de deux importants pionniers du Mouvement Desjardins. C'est d'abord sous le nom de «Fondation Émile-Girardin», en hommage au Président de ce temps, que cette institution prend naissance au sein du grand Mouvement, en avril 1970. L'Union régionale de Montréal constituera le premier fonds capital en versant une somme de 290 000 \$. Viendront s'ajouter à ce montant les souscriptions de la Fédération, d'unions régionales, de caisses populaires, d'institutions, d'organismes associés à la coopération et de donateurs particuliers.

Après le décès du sénateur Cyrille Vaillancourt, qui fut président de l'Union régionale de Québec et directeur général de la Fédération de Québec, on avance l'idée de créer une fondation semblable à Québec. Plutôt que de diviser les forces, on convient d'appuyer la Fondation Émile-Girardin. Et, en mars 1975, cette jeune institution devient «La Fondation Girardin-Vaillancourt».

Cinq ans plus tard, la Fondation voit son action s'élargir dans les domaines éducatif et social. Tout en maintenant le programme de bourses de 1<sup>er</sup> cycle universitaire, elle ajoute un programme de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles d'études supérieures. Elle s'engage également à subventionner des travaux de recherche et des projets socio-culturels.

Ce n'est qu'en 1982 que la Fondation Girardin-Vaillancourt pourra enfin bénéficier d'un secrétariat permanent, situé au Complexe Desjardins à Montréal. Dans le but de favoriser le développement de la Fondation et de soulager la Confédération de certains programmes, le secrétariat permanent se voit confier la gestion du Prix annuel Desjardins, le Concours international des jeunes et la Collection Desjardins d'oeuvres d'art. L'exercice de ces nouvelles responsabilités marque un tournant positif dans la vie de la Fondation. Après quinze ans d'existence, on peut dire que cette fondation de Desjardins est bien ancrée au sein du Mouvement et annonce un avenir prometteur.

### L'ÉDUCATION un outil d'autodétermination

La Fondation Girardin-Vaillancourt définit sa mission comme suit: «promouvoir et développer l'éducation et la recherche dans les domaines coopératif, économique, financier, scientifique, social et culturel pour le mieux-être des individus et de la collectivité québécoise». Pour accomplir les tâches de cette mission, elle a élaboré des programmes qui permettent aux personnes engagées dans la poursuite d'une oeuvre, de la réaliser.

Depuis ses débuts, la Fondation Girardin-Vaillancourt contribue à la formation de ressources humaines par l'octroi de bourses d'études et de recherche. Certaines sont spécifiquement destinées au personnel du Mouvement Desjardins. Mais la majorité s'adresse aux étudiantes et aux étudiants inscrits au niveau du baccalauréat, de la maîtrise ou du doctorat. Jusqu'à maintenant, la Fondation a octroyé environ 0,75 M\$ en bourses à quelque 1 000 étudiants. Pour l'année 1985-1986, elle offrira presque 140 bourses, réparties entre les différents niveaux, pour un montant total de 116 500 \$. En outre, à la suite d'une entente avec la Société des Amis de Maurice L. Duplessis, qui leur avait fait un don de 420 000 \$ en 1983, la Fondation attribuera une bourse de recherche de 25 000 \$. La recherche doit porter sur «Les impacts sociaux, au Québec, des nouvelles technologies issues de l'informatique». Le projet, échelonné sur une période de deux ans, au niveau du doctorat, a été lancé en octobre dernier. De la part d'une institution privée, cette forme d'aide financière revêt un caractère précieux, elle assure au Québec non seulement une relève qualifiée, mais encourage des jeunes désireux de parfaire leurs connaissances dans un domaine de leur choix.

Outre cette présence en milieu universitaire, la Fondation Girardin-Vaillancourt étend son action dans divers secteurs.

Créé en 1975 pour rappeler la fondation de la première caisse populaire, le Prix annuel Desjardins (P.A.D.) vient souligner les efforts de groupes bénévoles engagés dans le développement social, économique et culturel du Québec. Depuis le début, la Fondation a analysé 1 800 dossiers. Cette année, «Les Jeunes Entreprises du Québec Métropolitain inc.» de Charlesbourg a remporté le grand prix de 10 000 \$. Leur action consiste à permettre à des jeunes, du secondaire et du collégial, de s'initier aux «mystères» de la vie économique en fondant leur propre entreprise. Quatre autres organismes ont reçu des mentions dont les prix varient de 1 000 \$ à 3 000 \$. Cette année, pour souligner le dixième anniversaire du P.A.D., on a attribué un prix spécial de 5 000 \$, remporté par le «Patro Prévost inc.» de Montréal. Ainsi, la Fondation Girardin-Vaillancourt vient saluer, à sa façon, des réalisations exemplaires qui, malheureusement, restent trop souvent dans l'ombre...

La plus connue des activités de la Fondation est sans aucun doute le «Concours international des jeunes (C.I.J.)». Cette année, on a rejoint près de 400 000 jeunes Québécois. Neuf pays participent à ce concours international lancé en Europe par les caisses d'épargne Raiffeisen en 1970. Le Québec y prend part pour la septième année consécutive. L'Ontario, le Manitoba, l'Alberta, le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard se sont joints au Québec. C'est pourquoi, l'an dernier, on a créé un prix interprovincial. Soulignons qu'en Amérique du Nord, seul le Canada participe au Concours grâce à l'initiative de la Fondation Girardin-Vaillancourt.

En 1985, les jeunes du préscolaire, du primaire et du secondaire ont été invités à s'exprimer, soit par un dessin, soit par un texte, sur le thème de «l'économie». On a discerné, en mai dernier, les prix provinciaux, interprovinciaux et internationaux: ensembles de matériel d'arts plastiques, bourses d'études, ordinateurs-maison et, aux deux lauréates internationales, Isabelle Dallafior de Montréal et Julie Hurteau de Châteauguay, un voyage en Angleterre et en Écosse. Le Concours international des jeunes rayonne dans tous les milieux et, de plus en plus, on le considère comme l'un des plus importants au Québec.

La Fondation s'occupe également de la «Collection Desjardins d'oeuvres d'art», commencée en 1979 lors de la construction du siège social à Lévis. Proposée par Mme Madeleine Joubert, vice-présidente et directrice générale de la Fondation Girardin-Vaillancourt, la Collection Desjardins vise à sensibiliser le personnel et les dirigeants à l'art, à améliorer la qualité de l'environnement dans les lieux de travail, à encourager les artistes prometteurs du Québec et à faire place à des artistes reconnus. Ainsi, la Fondation participe à la conservation du patrimoine culturel tout en investissant dans un secteur jugé de plus en plus rentable.

Enfin, depuis quatre ans, la Fondation Girardin-Vaillancourt rend hommage à un journaliste de la presse hebdomadaire régionale qui s'est particulièrement distingué par la qualité de ses travaux. Le Prix Desjardins du journalisme, un don de 2 000 \$, est géré par l'Association des hebdomas régionaux du Québec.

## SOLIDARITÉ

Dans son discours, lors des assemblées générales annuelles, le Président du Mouvement Desjardins a parlé d'ouvrir la porte aux jeunes. À la Fondation Girardin-Vaillancourt, il y a longtemps que cette porte est ouverte... Périodiquement, trois étudiantes viennent travailler au secrétariat. Elles peuvent ainsi mettre leurs connaissances en pratique et acquérir de l'expérience. Éventuellement, un jeune pourrait siéger au conseil d'administration à titre d'observateur. On est très réceptif à cette suggestion.

De plus, dans le cadre de l'Année internationale de la jeunesse, la Fondation Girardin-Vaillancourt doit organiser un «Colloque des jeunes», qui se tiendrait à Ottawa, lors de la clôture du C.I.J. Trois participants de chacune des provinces échangent sur les activités économiques de leur milieu, exercées par des gens de leur âge. Le but d'un tel colloque: amener les jeunes à prendre connaissance des réalisations de d'autres jeunes, en vue de susciter de nouvelles idées aboutissant à la création d'emplois.

Il existe donc une solidarité entre la Fondation Girardin-Vaillancourt et les jeunes. Dans l'élaboration de ses projets, la Fondation démontre sa connaissance des besoins des jeunes. C'est d'ailleurs ce qui la motive à faire appel aux diverses instances de Desjardins et de d'autres entreprises.

Amener des personnes à se prendre en main par le biais de l'éducation, n'est-ce pas là une démarche de coopération à l'image de Desjardins?

## LES COOPÉRATIVES D'ÉDITION

# DES AUTEURS QUI SE PRENNENT EN MAIN

par Denis LeBrun

Le goût de la spéculation et du risque? . . . «L'aura» particulière qui entoure l'activité d'éditer? . . . On peut se demander à juste titre ce qui pousse tant de gens à vouloir éditer des livres, quand on sait qu'année après année, tant d'éditeurs font faillite ou, tout simplement, ferment leurs portes. Le nombre grandissant d'éditeurs n'est rien cependant par rapport à l'augmentation du nombre d'auteurs qui désirent être publiés.



**E**n ce qui concerne la création de trois maisons d'édition coopératives (Les éditions coop De la Mêlée, les éditions coop de l'Est-du-Québec (Editeq) et les éditions coop Saint-Martin), le phénomène de la multiplication des maisons d'édition et celui du foisonnement des jeunes auteurs sont intimement liés . . . Mais avant de faire connaissance avec ces coopératives, examinons d'abord à l'aide de quelques données chiffrées ce que représente le marché du livre au Québec.

### Le livre: un marché difficile

Des progrès considérables ont marqué les vingt dernières années du marché du livre. De 1962 à 1981, le nombre d'éditeurs passait de 40 à 700 tandis que la production de titres augmentait de plus de 300 pour cent. D'un autre côté, la scolarisation de la population favorisait l'accroissement du nombre de lecteurs, tandis que le réseau de librairies et de bibliothèques connaissait une expansion considérable.

Mais ce tableau qui semble encourageant cache une réalité un peu moins rose. La santé de l'industrie du livre demeure en 1985 très fragile. Seuls quarante éditeurs en 1981 avaient publié plus de dix titres et le tirage moyen ne dépassait pas 3 000 exemplaires. Les marges de profits que peuvent se permettre les éditeurs sont minces, la distribution pour les petits tirages est souvent inefficace et la concurrence du marché étranger (qui accapare 70 pour cent des ventes), toujours féroce.

Si bien qu'à moins d'une structure financière solide, d'une politique de promotion et de commercialisation efficace, d'un personnel professionnel ou encore d'un créneau d'édition populaire comme les livres pratiques ou le roman d'amour (Harlequin vend 300 000 exemplaires de ses romans d'amour par mois!), la mise sur pied d'une maison d'édition au Québec demeure une entreprise périlleuse.

\* M. LeBrun est rédacteur en chef du magazine littéraire «Nuit Blanche».

L'édition littéraire, par opposition à l'édition populaire, scolaire ou savante, qui rejoint un marché potentiel de seulement 50 000 personnes au Québec, serait tout simplement impossible sans l'aide des pouvoirs publics. Il ne peut en être autrement quand on privilégie la dimension culturelle dans un marché aussi restreint que le Québec. La grande majorité des maisons d'édition «littéraires» (littérature, poésie, essai, livres pour enfants) du Québec sont donc subventionnées par les deux niveaux de gouvernement.

En 1981, plus d'une centaine de maisons d'édition, dont quinze seulement avaient publié plus de dix titres, inondaient le marché littéraire du Québec de 680 livres. Moins de 30 pour cent de ces publications devaient atteindre le seuil de rentabilité...

### Publier en toute liberté?

Les trois maisons d'édition coopératives que nous avons mentionnées plus haut ont été fondées par des auteurs qui voulaient se doter de moyens pour publier leurs propres textes. Dans chaque cas, la formule coopérative fut choisie afin de favoriser la participation des membres et des auteurs au processus de fabrication et ainsi diminuer les coûts de production.

Le marché étant fragile, les éditeurs «installés» sont portés à prendre peu de risques et à ne miser que sur des valeurs sûres. Une infime proportion des manuscrits proposés aux éditeurs sont finalement édités, et plusieurs textes considérés aujourd'hui comme des oeuvres majeures ont d'abord été refusés par des éditeurs parce que leur auteur n'était pas encore connu.

À la base de ces expériences coopératives, on retrouve donc aussi, et c'est peut-être le plus important, des valeurs comme la liberté d'expression et de création. On veut donner «la place aux poètes, à la parole, à la création» (*De la Mêlée*), à la «littérature régionale» (*Editeq*), ou encore, en ce qui concerne *Saint-Martin*, on désire «créer un lieu d'interrogation, d'analyse, de réflexion sur les multiples facettes des réalités quotidiennes». Projets plus utopiques que réalistes? Peut-être. Mais en permettant des débouchés publics aux pratiques créatives, on insuffle l'oxygène essentiel à l'évolution de notre culture.

### Rentabiliser pour survivre

Mais les idées les plus pures doivent s'accompagner d'une certaine dose de réalisme pour survivre. Si l'artisanat est de mise lors de la création des trois maisons d'édition coopératives, il n'en va plus de même lorsque le rythme de production augmente: des considérations «terre à terre» comme le souci de rentabilité entre de plus en plus en ligne de compte. Finalement, la structure organisationnelle, décisionnelle et financière se transforme.

Les éditions Saint-Martin en sont un bon exemple. L'assemblée générale a progressivement donné plus de pouvoir à son conseil d'administration afin de rendre le processus de décision plus efficace. Le choix et l'édition (corrections) des manuscrits sont beaucoup plus rigoureux; la mise en marché et le programme d'édition sont soigneusement planifiés. De plus, l'investissement des membres augmente sans cesse; de 10 \$ au début, la part sociale est passée à 25 \$, 100 \$, 200 \$ et la dernière assemblée générale adoptait le principe de porter la participation financière à 1 000 \$ d'ici à trois ans.



PHOTO: A. M. GUÉRINEAU

M. Richard Vézina, directeur général de la maison d'édition coopérative Albert Saint-Martin

«La formule coopérative nous aura permis, signale Richard Vézina, directeur général des éditions Saint-Martin, de mettre sur pied une maison d'édition respectable, à l'aide d'un minimum d'investissements. Aujourd'hui, la participation des membres est moins évidente et les pouvoirs sont davantage délégués. Mais il demeure que nous pouvons puiser dans un bassin privilégié d'individus qui alimentent la coopérative en nouveaux manuscrits et qui sont présents au comité de lecture, avant publication, et / ou à l'évaluation critique, après publication.

## DES LIVRES QUI QUESTIONNENT

### Les éditions coop Saint-Martin

Les éditions coop Albert-Saint-Martin est la plus vieille maison d'édition coopérative en opération. Fondée à Montréal en 1975, elle regroupait moins d'une dizaine de personnes du milieu de l'enseignement universitaire qui désiraient publier leurs travaux (rapports de recherche, thèses). Le travail d'édition était très artisanal. Durant les deux ou trois premières années, la coopérative n'a publié que quatre ou cinq textes annuellement.

La formule coopérative avait été choisie parce qu'elle semblait être la meilleure façon d'engager les membres auteurs dans la fabrication de leurs livres. Il s'agissait donc essentiellement au début d'une coopérative d'auteurs et de production. Pour chaque manuscrit accepté, l'auteur était automatiquement sollicité afin de devenir membre.

### Un travail professionnel

Saint-Martin publie actuellement entre douze et quinze livres annuellement. À ceci, il faut ajouter cinq revues spécialisées (format livres) qui publient chacune trois numéros par année. Avec une production approximative de trente volumes par année s'adressant au grand public et un chiffre d'affaires de près de 400 000 \$, il était devenu inévitable que la structure artisanale du début se transforme en organisation professionnelle. Comme dans la plupart des maisons d'édition, les manuscrits reçus par les éditions Saint-Martin sont soumis maintenant à un examen serré de la forme et du contenu; la rentabilité potentielle et la capacité de mise en marché de chaque texte sont analysées et considérées sérieusement avant la décision de publier. Le conseil d'administration élu a donc pour mandat la gestion éditoriale, mais aussi l'administration des affaires, c'est-à-dire la bonne gestion de l'investissement des membres et des avoirs de la coop.

### Des choix difficiles

«Mais notre développement ne s'est pas effectué sans tiraillements. Les membres avaient l'habitude de faire publier automatiquement leurs textes. À partir du moment où des contraintes de production, de mise en marché ou de rentabilité sont entrées en ligne de compte dans le choix des textes, nous avons dû refuser ou faire reprendre des manuscrits. La démarche a été douloureuse mais saine.

Les membres ont fini par comprendre qu'au-delà de la fierté de voir son texte publié, il fallait prendre en considération la santé financière et l'avenir de la maison d'édition.

En somme, malgré l'incertitude et la difficulté du marché, malgré la dépendance presque automatique face aux subventions, il ressort de nos trois exemples, qu'en appliquant une gestion serrée, la formule coopérative est viable dans le secteur de l'édition. Sur le plan culturel, elle serait même souhaitable car elle permet la publication d'oeuvres de création ou de réflexion qui trouveraient difficilement leur place autrement sur le marché national de l'édition.

Les statistiques citées sont tirées du livre de Robert Turgeon; *Analyse du marché de l'édition au Québec*, H.E.C., Montréal, 1984.



PHOTO: ALAIN VEZINA

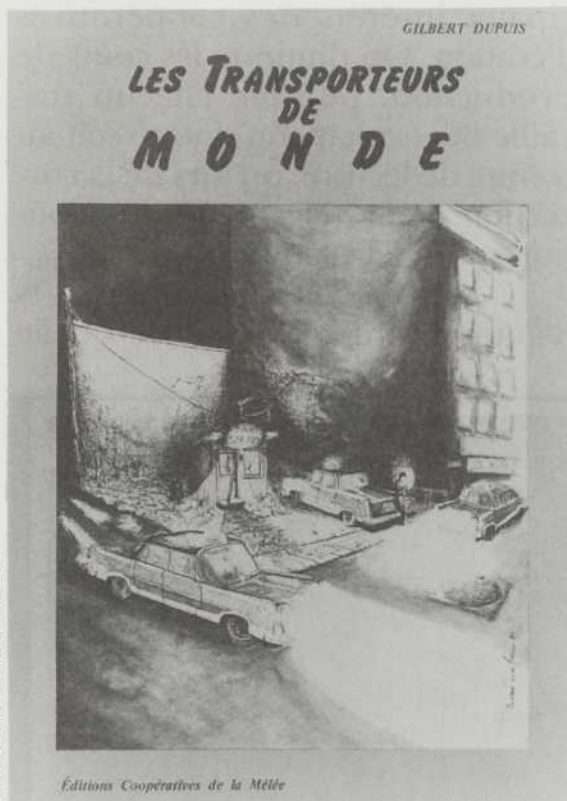


PHOTO: GHISLAIN DES ROSIERS

«Notre type de fonctionnement actuel n'empêche cependant pas la participation soutenue de nos membres par le biais des comités de lecture par exemple, nous dira M. Vézina. Nous consultons en permanence nos membres en fonction de leurs champs de compétence sur les textes que nous recevons».

### Des idéaux intacts

Au virage professionnel de l'entreprise, souligne M. Vézina, survivent les idéaux à l'origine de la fondation de la coopérative il y a maintenant neuf ans. Comme le dit notre slogan actuellement, «Saint-Martin est la maison des livres qui questionnent». Nous n'avons jamais abandonné nos objectifs initiaux qui étaient de produire des livres et des revues qui participent à l'émergence d'une société québécoise libérée des inégalités. Nos livres interviennent d'une façon ou d'une autre dans la réalité québécoise, et je crois que nous avons réussi à faire notre marque, avec des titres comme *Du travail et de l'amour*, *L'intervention communautaire*, *Nous, notre santé, nos pouvoirs*, *Notes de la salle de rédaction*, ou encore en publiant des revues comme «La revue internationale d'action communautaire» ou la revue du CIRIEC sur le coopératisme.

## PLACE À LA PAROLE:

### les éditions coopératives De la Mêlée

La fondation de la plus jeune des maisons d'édition coopératives, les éditions coopératives De la Mêlée, date de 1982. Elle compte présentement quarante membres qui ont versé chacun une part sociale de 25 \$. Quatre livres ont déjà été publiés ainsi que les deux premiers numéros d'une revue de poésie et de création, *Exit*. Tous les secteurs de création sont donc ouverts à cette petite coopérative puisqu'on prévoit bientôt publier une bande dessinée et de la prose.

«La coopérative favorise la participation de ses membres à tout le processus de l'édition, nous dira son président, Michel Coutu. Nous avons un conseil d'administration formel composé de sept personnes dont trois forment un comité de lecture, mais nous puisons constamment à même un réservoir de membres compétents, que ce soit pour la correction des textes, la dactylographie, la promotion, le montage, les avis de lectures, etc.

«Mais ce qui est le plus important encore, c'est que l'auteur publié puisse contrôler par sa participation tout le processus de l'édition de son livre, de la conception à la réalisation. Dans les maisons traditionnelles, les auteurs perdent tous leurs pouvoirs».

La coop De la Mêlée regroupe quelques auteurs mais surtout des gens qui veulent faire de l'édition. Elle a un membership ouvert et tente présentement de recruter de façon systématique des membres pour se financer.

## ÉCRIRE EN RÉGION:

### les Éditions Coop de l'Est-du-Québec

En 1979, le Conseil de la culture de l'Est-du-Québec recensait pas moins de cent trente écrivains établis sur les deux rives du fleuve, à l'est de Québec. Cinquante d'entre eux formèrent une association, et en 1981, publiaient le premier numéro d'une revue littéraire: «*Urgence*». Il était presque inévitable que certains d'entre eux pensent également à se donner les moyens d'éditer eux-mêmes leurs livres. Il semble en effet particulièrement difficile de se trouver un éditeur lorsqu'on habite hors des grands centres que sont Québec et Montréal. Ainsi, après s'être renseignés auprès de la Société de développement coopératif et avoir obtenu auprès de cet organisme un soutien financier et technique, une douzaine d'écrivains fondaient, à l'automne 1981, *Éditeq*, une maison d'édition coopérative.

«Nous avons choisi la coopérative, nous dira Gilbert Dupuis, parce que, dans le Bas-du-Fleuve et en Gaspésie, l'esprit coopératif est bien enraciné et que les coopératives bénéficient d'un préjugé favorable dans la population. Ça fait partie de la façon de penser des gens d'ici de se regrouper et de tenter de s'autosuffire. De plus, les écrivains concernés ne voulaient plus gaspiller d'énergie à convaincre Pierre, Jean, Jacques, «métropolitains», que ça valait la peine d'éditer leurs livres. Nous lançons donc nos premiers livres en avril 1982».

## Une coop d'écrivains

La particularité de cette coopérative est de regrouper essentiellement des écrivains. La plupart des fondateurs avaient déjà publié dans d'autres maisons d'édition ou à compte d'auteur. Leur réunion sous une même identification visait avant tout à favoriser la promotion et la distribution, puis, à rendre ac-

C'est d'ailleurs un des principaux intérêts des coopératives d'édition. On diminue les coûts de production, puisque chacun travaille bénévolement, que ce soit au comité de lecture, ou lors de la correction d'épreuves, de la distribution ou de la planification.

«Nous payons des droits d'auteur comme n'importe quelle

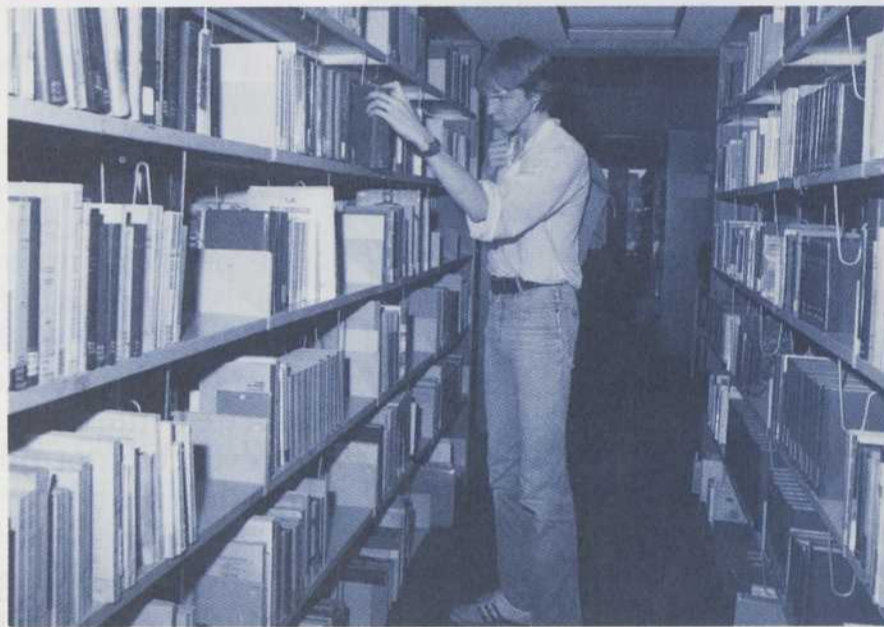


PHOTO: SERGE LACROIX



M. Gilbert Dupuis, directeur de la maison d'édition coopérative Editeq

cessibles les subventions gouvernementales (le Gouvernement ne subventionne une maison d'édition qu'après la publication d'un nombre déterminé de titres). La coopérative publie donc, d'abord et avant tout, les écrits de ses membres.

«Jusqu'à maintenant, la coop n'a jamais refusé de publier un manuscrit d'un des membres, poursuit M. Dupuis. Nous avons déjà demandé à certains de nos auteurs de retravailler leurs textes afin de maintenir un standard de qualité dans nos publications, mais notre objectif commun est avant tout de nous publier.

Si un auteur qui n'est pas membre de la coop désire publier chez nous, et que son manuscrit est accueilli favorablement par notre comité de lecture, nous lui offrons alors de devenir membre de la coop, c'est-à-dire de payer sa part sociale, et de travailler avec nous à la publication de son livre».

maison d'édition, souligne M. Dupuis, mais tout le travail de production est bénévole. L'écriture est normalement une expérience solitaire mais on s'est rendu compte que faire le travail d'édition en commun nous permettait d'échanger, de nous critiquer et de progresser comme écrivains».

*Éditeq* a jusqu'à maintenant publié treize titres. De la poésie (50 pour cent) mais aussi des contes pour enfants, un roman, un jeu éducatif... Les tirages, de 400 à 500 exemplaires pour la poésie et de 1 000 à 2 000 pour la prose et les contes, se comparent aux autres maisons du même type. Même si Québec-Livres distribue partout au Québec la production d'*Éditeq*, il n'en demeure pas moins que la majeure partie du public-cible de la maison d'édition se situe à l'est de Québec.

# «LE DÉFI DE L'AVENIR»

par Denise Montpas



**Association canadienne  
de paiements**

C'est sous le thème «Le défi de l'avenir» que s'est déroulée la Conférence sur le système de paiements canadien 1985. Tenues à Montréal, du 15 au 17 avril, ces assises étaient parrainées par l'Association canadienne de paiements dont est membre le Mouvement Desjardins.

Ces importantes discussions sur les questions sociales, économiques et juridiques soulevées par les transferts électroniques de fonds ont réuni plus de 400 participants provenant des banques, des coopératives d'épargne et de crédit, et des autres institutions financières, auxquels se sont joints des représentants de la vente au détail, des gouvernements et des associations de consommateurs.

Les retombées prévues d'une telle conférence ont été exprimées dès le coup d'envoi lancé par M. Raymond Blais du Mouvement Desjardins, co-président avec M. Allan R. Taylor de la Banque Royale du Canada. Les effets bénéfiques de cette rencontre sont de trois ordres: pour les représentants des institutions, ces échanges favorisent «le partage d'idées et d'expériences ainsi que l'établissement de nouvelles relations de collaboration»; pour le public en général, ces discussions «donnent lieu à la diffusion d'une grande quantité d'information» qui prépare les consommateurs à accéder progressivement à de nouvelles formes de paiements; pour l'Association canadienne de paiements (A.C.P.), les réflexions suscitées lors de cet événement faciliteront «la planification globale de l'évolution du système de paiements et la préparation des prochaines étapes de développement».

## La recherche d'un consensus

Durant trois jours, une trentaine de conférenciers se sont succédés pour débattre de sujets inhérents ou connexes à l'évolution du système de paiements canadien. Ainsi, il fut question tour à tour des services de paiements au détail, de l'évolution des services de la gestion de l'encaisse, du rôle des institutions autres que les institutions de dépôt, de la sécurité des données, des services de télécommunications canadiens face au développement du système de paiements, des systèmes internationaux de paiements, des questions sociales liées à l'évolution du système de paiements...

En fait, un menu des plus variés! Mais au-delà des discussions, on sentait la recherche d'un consensus pour façonner un système de paiements canadien à la fine pointe de la technologie moderne. Et, comme l'affirmait M. John Roberts, directeur général de l'A.C.P., lors d'une entrevue, «le moteur de tout cela est l'économie du marché». En effet, poursuit M. Roberts, «on a prouvé, depuis une dizaine d'années, que la route électronique, en matière de paiements, est plus avantageuse que la route manuelle pour toutes les parties concernées: institutions financières, entreprises, consommateurs, intermédiaires, détaillants, fournisseurs de matériel».

## Le scénario de 1995

Parmi les allocutions les plus remarquées de la Conférence, celle de M. James C. Grant, premier vice-président, exploitation et méthodes, de la Banque Royale du Canada, frappe par son originalité.

M. Grant nous invite à voyager avec lui dans le temps... Il s'arrête en 1995 et décrit les services de paiements à la consommation utilisés par les Canadiens à ce moment-là...

Les comptes ouverts par les consommateurs auprès des institutions financières sont de plus en plus souvent approvisionnés par virements électroniques. C'est ainsi que sont versés les salaires, les allocations familiales, les rentes, les remboursements d'impôt, les prestations de bien-être social, les intérêts sur les obligations, etc. Les paiements débités électroniquement sont aussi plus courants.

## Une coup d'écrivaire

La particularité de ce système coopératif est de regrouper essentiellement des particuliers. La plupart des fondateurs avaient des emplois dans des entreprises.

Ils servent au paiement automatique de certaines dépenses comme les primes d'assurance, les impôts fonciers, les abonnements aux revues et journaux, les cotisations à différentes associations, etc. De nombreuses factures ne sont plus expédiées par la poste. Les consommateurs consultent électroniquement leur fichier pour savoir combien ils doivent et effectuent leur paiement au moyen d'un système électronique.

Progressivement, une seule carte remplace la carte de crédit et la carte de débit. C'est une «carte intelligente» c'est-à-dire, une sorte de micro-ordinateur qui garde des informations et exécute des programmes. Elle assure à son propriétaire une protection quasi-parfaite.

Avec cette carte, la proportion des transactions réglées comptant passent alors de 85 pour cent à 41 pour cent dans les magasins d'alimentation et de 60 pour cent à 12 pour cent dans les autres commerces de détail. Dans ces deux types d'établissement, l'importance des chèques chute de 15 pour cent à 2 ou 3 pour cent.

Et élargissant sa vision de l'avenir, M. Grant affirme: «Sur le plan international, nous nous employons à relier nos guichets automatiques et nos réseaux d'opérations aux points de vente à ceux de l'Europe, du Japon, des États-Unis et de l'Australie...» En ce qui concerne les opérations bancaires à domicile, M. Grant leur prédit des débuts lents. Il affirme que le système ne commencera à s'implanter vraiment qu'au début des années '90.

ILLUSTRATION: ROCH LAPOCHELLE



### Qu'est-ce que l'Association canadienne des paiements?

Durant les années '70, les techniques électroniques ont été de plus en plus utilisées pour effectuer des paiements; en se répandant, cet usage a engendré des problèmes d'ordre technique, financier, juridique et social. C'est ce contexte qui est à l'origine de l'Association canadienne des paiements (A.C.P.).

L'Association est née le 1<sup>er</sup> décembre 1980 lors de l'entrée en vigueur d'une loi fédérale, la «Loi sur l'A.C.P.». Cette dernière confère un double mandat à l'Association: établir et mettre en oeuvre un système national de compensation et de règlement et planifier le développement du système national de paiement.

Avant la venue de l'A.C.P., le système de compensation et de règlement existait déjà au pays et fonctionnait très

bien. L'Association des banquiers canadiens (A.B.C.) en avait la responsabilité. Mais depuis deux décennies, on observait une croissance rapide du nombre d'opérations de paiement qui étaient traitées dans les institutions financières autres que les banques comme les coopératives de crédit, les caisses Desjardins, les compagnies de fiducie... Pour tenir compte de cette réalité, les banques ont donc cédé la responsabilité exclusive du système de compensation à une A.C.P. qui compte plus de membres que l'A.B.C. Cependant l'A.B.C. existe toujours et conserve d'importantes responsabilités.

La seconde partie du mandat de l'A.C.P. soit, la planification du système national de paiement, place le Canada en avant des autres pays. En effet, les autres pays livrent leurs services de paiements au public par le biais d'une variété d'institu-



Après avoir mentionné les aspects positifs de l'évolution actuelle qui rendent ses prédictions fort probables, M. Grant mentionne quelques éléments qui pourraient modifier son scénario de 1995: la mésentente entre les détaillants et les institutions financières sur des questions fondamentales comme celle des coûts du système de traitement des opérations aux points de vente; pour des raisons politiques, le refus du secteur public de se prévaloir des virements électroniques; ou encore des conflits entre les institutions financières elles-mêmes.

### Une seule route vers le succès: la coopération

Tout n'est pas acquis dans le domaine de l'évolution des systèmes de paiements au Canada. Loin de là!

Plusieurs intervenants à la Conférence ont servi de sérieuses mises en garde aux représentants des banques, des coopératives d'épargne et de crédit et des autres institutions financières.

D'une part, certains participants ont soulevé des questions légales et sociales qui peuvent freiner la mise en place de systèmes électroniques. Il y a par exemple la question de la preuve du paiement et la question de la finalité du paiement qui n'ont pas été réglées. On peut aussi mentionner le problème de la protection des données, non pas seulement la protection contre une intrusion dans le système et un accès illégal à l'information privée, mais aussi la protection contre la perte et la distorsion résultant de problèmes techniques.

tions. Ce n'est qu'au Canada que la responsabilité de la gestion et du développement futur du système est confiée à un seul organisme. La conférence nationale d'avril 1985 découle justement de la seconde partie du mandat de l'A.C.P.; elle a été en quelque sorte une étape dans la recherche d'un consensus face aux développements futurs du système de paiements canadien.

### LES MEMBRES

L'Association canadienne des paiements compte à l'heure actuelle 127 membres, regroupés comme suit:

- l'ensemble des 71 banques à charte;
- 25 centrales de «Credit Unions» et fédérations de caisses populaires représentant des groupes régionaux, provinciaux et nationaux de coopératives financières;
- 23 sociétés de fiducie ou de prêt hypothécaire, qui sont ré-

gies par une loi fédérale ou par une loi provinciale;

- 7 membres désignés sous la rubrique «autres institutions financières»: la Banque d'épargne de la cité et du district de Montréal, les succursales du Trésor de la province d'Alberta ainsi que 5 «Credit Unions» régionales non affiliées et

- la Banque du Canada, qui est membre de l'Association, bien qu'elle ne soit pas une institution de dépôt au sens où l'on entend habituellement ce terme. C'est elle en effet qui fournit les moyens de règlement final et qui en dernier ressort alimente en liquidités les institutions membres qui participent directement à la compensation et au règlement.

Dans l'ensemble, les institutions membres de l'A.C.P. détiennent environ 98 pour cent de l'ensemble des dépôts transférables par chèques placés dans les institutions financières canadiennes.

D'autre part, la technologie dépassant l'usage qu'on en fait actuellement, quelques participants voudraient accélérer le rythme des changements. En effet, certaines compagnies, les pétrolières en particulier, sont prêtes à offrir ou offrent déjà à leurs clients des services de paiements préautorisés pour des montants variables. Cette pratique peut s'avérer très rentable pour la compagnie mais pour le consommateur, elle augmente les risques de fraude. Aussi, l'A.C.P. s'est-elle objectée à cette utilisation des paiements préautorisés et à l'émission de cartes qui déclenchent des opérations dans un compte d'une institution membre de l'A.C.P. sans l'autorisation et l'accord préalables de ce membre de l'A.C.P.

Pour conclure, on peut citer, cet extrait de l'allocution de M. René Croteau, adjoint au Président du Mouvement Desjardins, prononcée lors de la séance portant sur les questions sociales liées au système de paiements: «... un mouvement paraît être amorcé appelant tous les intervenants à travailler ensemble, à mettre en commun leurs ressources humaines, financières et techniques pour l'atteinte d'un même objectif. En contexte coopératif, l'unité d'action est une condition essentielle de réussite, parce qu'elle s'inscrit dans la nature même de la coopérative. Mais cette même formule garde toujours sa richesse quel que soit le domaine où on l'applique».

---

## **LES SERVICES DE PAIEMENTS DANS QUELQUES PAYS**

---

### **• En France et au Royaume-Uni**

---

Dans ces deux pays, bien que le paiement par chèques soit encore très répandu, les virements automatiques et les paiements préautorisés se sont rapidement multipliés. Les réseaux de guichets automatiques ont connu une telle expansion au cours des dernières années qu'ils sont désormais les plus importants du monde.

La France est en tête de liste pour l'expérimentation de la carte de débit grâce à la mise au point de la carte «intelligente» qui contient une puce renfermant différents éléments d'identification. Ce même pays commence à expérimenter les systèmes de services bancaires à domicile.

---

### **• Aux États-Unis**

---

L'implantation des guichets automatiques a connu un vif succès, mais les chèques et les cartes de crédit tiennent la tête du peloton. Les autres modes sont peu développés.

---

### **• Au Japon**

---

Le paiement aux succursales et par chèques régressent en popularité. Les cartes de crédit sont assez répandues. Les transferts électroniques de fonds, les paiements préautorisés et les guichets automatiques sont largement utilisés.

---

### **• Dans les pays scandinaves**

---

Les transferts électroniques et les paiements pré-autorisés sont également largement répandus. Les consommateurs utilisent fréquemment les chèques assortis des cartes de garantie bancaire. Seul le Danemark accuse un retard dans le domaine des guichets automatiques. Tout comme la Norvège, ce pays utilise peu la carte de crédit.

---

### **• En Suisse**

---

Les chèques sont plus rares, mais les réseaux de guichets et de succursales sont plus développés. La carte de crédit compte peu d'adeptes.

---

### **• En Espagne et en Italie**

---

Les espèces sont toujours reines. En Espagne, l'attrait des cartes de crédit est plus manifeste; les guichets et les succursales sont plus nombreux.

---

### **• Et le Canada?**

---

Les Canadiens ont très largement recours aux chèques et aux cartes de crédit. Le réseau de succursales et de guichets automatiques est relativement répandu. Cependant les transferts automatiques et les paiements pré-autorisés ne sont encore guère fréquents.

SOURCE: Conférence de M. Dimitri Vittas, consultant senior du Groupe de recherche du Comité londonien de compensation bancaire.



COMME  
DANS UN  
MIROIR...

# La Revue Desjardins

## de 1964 à 1974 «Les pédales sont remplacées par l'oeil magique»

par Gaston Deschênes\*

**L**es lecteurs assidus de la Revue Desjardins n'ont pas manqué de remarquer, en janvier 1964, que la couverture de l'organe officiel de la Fédération présentait une scène inusitée: pour la première fois depuis des lunes, un paysage à la fois urbain et franchement montréalais, soit le «Carrefour Décarie – Boulevard Métropolitain». Les lecteurs attentifs savaient, eux, que des changements s'annonçaient. Quelques mois auparavant, en présentant le «programme d'information intégrée» préparé à l'intention des caisses, Marcel-B. Caron avait vendu la mèche:

«Pour le bénéfice des administrateurs, on a suggéré une refonte de la Revue Desjardins, du point de vue de la mise en page et également du contenu puisque la revue doit être essentiellement une publication de formation pour les administrateurs; au lieu de rédiger des articles genre reportage, on s'efforcera plutôt d'y analyser différents projets qui auront été réalisés afin d'en dégager des leçons pour l'avenir; on fera aussi des études de certaines questions portant sur l'économie en général ou sur des problèmes sociaux auxquels doivent s'intéresser des administrateurs de caisses».

En 1963, un «comité consultatif sur les publications» (dont faisaient partie, notamment, Françoise Gaudet-Smet et Gérard Barbin) avait été mis en place pour aider la Fédération «à mieux répondre aux désirs et aspirations des caisses populaires». Ses premières recommandations visaient à faire de *Ma Caisse* «une petite revue pour les sociétaires, format de poche et ayant comme contenu des informations et des articles se rapportant au domaine de la consommation, du budget familial et de l'éducation des sociétaires», autant de préoccupations se situant dans le prolongement de l'enquête Tremblay-Fortin sur les familles canadiennes-françaises.

La «refonte» de la *Revue Desjardins* et la mission d'en «rehausser le ton» est confiée à Jean-Jacques LeFrançois dont les services sont retenus comme chef de l'information, remplaçant Marcel-B. Caron qui passe à l'Institut coopératif Desjardins. Licencié en sciences sociales, économiques et politiques, LeFrançois était conseiller technique auprès du ministère de l'Industrie et du Commerce. Diplômé en journalisme, il avait collaboré à maints journaux et revues en plus de s'intéresser à la petite

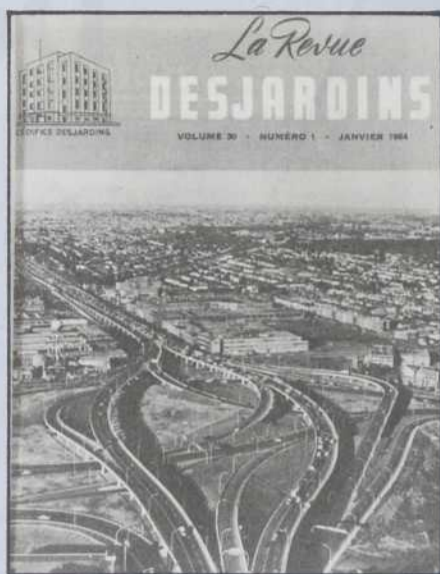
histoire, aux études généalogiques, sociologiques et anthropologiques.

LeFrançois imprime sa marque à la *Revue Desjardins*. Il en modifie progressivement et prudemment le graphisme; en février, il l'enrichit d'une couverture glacée et, quelquefois, il y ajoute des couleurs.

Le changement le plus significatif, au chapitre de la couverture, a déjà été évoqué. Oubliant les paysages bucoliques et «le geste auguste du semeur», LeFrançois opte pour Dorval, les chantiers Davie, place Victoria, l'usine Alcan et même l'hôtel Reine-Élizabeth! À l'exception d'une série de photographies des Îles-de-la-Madeleine (pour accompagner un long reportage), les scènes rurales sont rares. Plus de forêts vierges: les rivières sont harnachées (Manic), les champs, sillonnés de pylones.

Dans les pages intérieures, il réaménage le contenu. Des chroniques antérieures, il ne retient que le «Service de renseignements» (P.-E. Charron) et «Notes et commentaires» (C. Vaillancourt). Il entreprend «L'Actualité économique».

\* Gaston Deschênes est chef de la division de la recherche à la Bibliothèque de l'Assemblée nationale.



De 1964 à 1974, les scènes rurales disparaissent des couvertures de la Revue Desjardins.

«L'opinion des autres» (revue des journaux), «Le mot juste» (linguistique) et «L'enquête» (pour vulgariser le rapport Tremblay-Fortin). Plus tard, il offre une tribune à la Société de fiducie avant de faire de même pour plusieurs services de la Fédération (inspection, recherche, placements, éducation). À la toute fin de 1964, il annonce une chronique sociographique «dont seront chargés des sociologues, des anthropologues, des économistes, des historiens, dans laquelle seront traités les problèmes de croissance de l'ethnie canadienne-française». Effectivement, la Revue publie des textes des sociologues Fernand Dumont, Philippe Garigue et Yves Martin, de l'économiste Marcel Daneau, de l'urbaniste Pierre-Yves Pépin, et de plusieurs autres. Le-François rédige lui-même de nombreux textes. Par ailleurs, en créant *La ligne de communication* (un bulletin à l'intention du personnel), Le-François innove tout en dégageant la Revue des informations concernant le va-et-vient du personnel, les décès et les photos de circonstances.

Ces chroniques nouvelles et cette ouverture vers le monde universitaire ne durent pas longtemps. Vers la fin des années soixante, et particulièrement durant la courte période (1968-1969) où Édouard-A. Tardieu dirige la Revue, celle-ci se referme sur le Mouvement. La

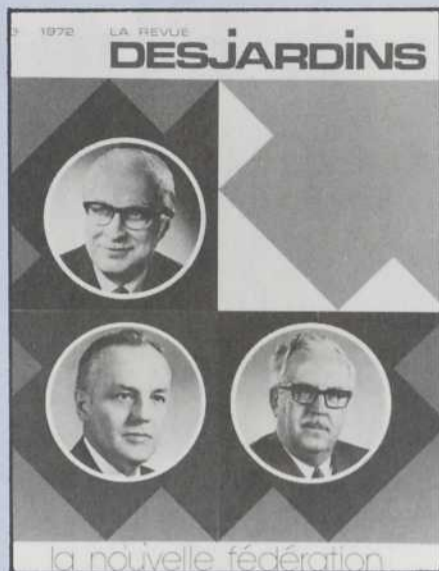
rédaction est assurée par le directeur, les têtes d'affiche «anciennes» (Rosario Tremblay, Paul-E. Charon) et quelques nouvelles figures (André Morin, Ovide Hubert, Irénée Bonnier, Gilles Jobin).

Et surtout Cyrille Vaillancourt. Inlassablement, en plus de tenir des chroniques, le Sénateur contribue, par l'éditorial, à la pérennité de la Revue. D'ailleurs, la Revue de l'époque possède un fort contenu historique: en plus de ces editoriaux, elle publie une série intitulée «Retour aux sources» (décembre 1964 — octobre 1967) et, par tranches (décembre 1966 — décembre 1969), l'essentiel de l'ouvrage qu'Yves Roby venait de consacrer à Desjardins.

Mais le Sénateur vieillit. En janvier 1969, il signe son dernier éditorial; il démissionne de son poste de directeur-général de la Fédération en mars et décède le 30 octobre 1969. La Revue lui consacre son plus volumineux numéro (48 pages) tiré exceptionnellement à 19 000 exemplaires, le tirage courant variant entre 17 000 et 17 300. Comme éditorialiste, il ne sera pas remplacé. Son successeur à la Direction générale, Paul-Émile Charron, publiera un message de Noël pendant quelques années, mettant fin à 35 ans d'editoriaux.

La démission et la mort de Cyrille Vaillancourt coïncide avec une évolution rapide du Mouvement et de la Revue. Déjà, au printemps 1969, André Kaltenback avait été embauché par la Fédération comme conseiller en publicité et information. Diplômé en sciences politiques, il avait oeuvré à Bell Canada et à l'Office national du film du Canada avant de rejoindre les rangs de l'Office d'information et de publicité du Québec. En janvier 1970, il devient le premier directeur du Service d'information et de publicité et, de ce fait, l'un des principaux artisans de la première campagne de publicité et de sa trouvaille mnémotechnique: POP – SAC – À – VIE – SAU – SEC – FI – CO – PIN.

Ce passage de la propagande-éducation à la publicité-marketing touche aussi la Revue. Claude Moquin auparavant rédacteur de *La Prospérité*, rédacteur-chef du *Journal des affaires* et directeur de l'information à la Chambre de commerce de la province de Québec, est nommé rédacteur en chef; Camille Fleury anciennement journaliste, puis chef de l'information à *L'Action*, et responsable de l'information à l'Hydro-Québec, devient rédacteur à la Revue et cumulera peu après la responsabilité de *Ma Caisse* et *Uni-D* (qui remplace *La ligne de communi-*



PHOTOS: GHISLAIN DES ROSIERS

ation). Ils rejoignent Pierre Brousseau, un gradué de l'école des Beaux-arts de Québec, qui s'occupe déjà de la maquette de la Revue.

Encore une fois, les modifications apportées au medium frappent le lecteur. La Revue délaisse les photographies pour donner libre cours à l'imagination du maquettiste pour concevoir la couverture. Pierre Brousseau a pour tâche de concrétiser un thème, un concept, un événement mis en vedette dans la Revue. André Kaltenback et son équipe complètent ainsi l'évolution amorcée par LeFrançois en 1964. Ils vont plus loin cependant, comme l'exprimait le directeur en 1971:

*« Cette toile de fond (les membres, les caisses, les unions régionales, la Fédération) n'a plus beaucoup d'attributs propres aux métiers de nos grands-mères. Je sais qu'on éprouve, des fois, de la nostalgie pour l'artisanat: on n'y peut rien, on réagit de même vis-à-vis d'autres produits ou services. C'est le côté « fait main » de l'artisanat qui justifie souvent les courts moments de repos qu'on s'accorde spontanément. Mais cette toile de fond tient maintenant davantage des métiers modernes où les pédales sont remplacées par l'oeil magique qui accède aux cerveaux électroniques devenus superviseurs du métier d'aujourd'hui ».*

*La Revue Desjardins* du début des années soixante-dix laisse très peu de place aux chroniques régulières, elle n'a presque plus de collaborateurs extérieurs, sa périodicité (huit numéros en 1970, six en 1971 et 1972, quatre en 1973 et 1974), son tirage (de 17 000 à 26 000), son nombre de pages (de 28 à 84) varient selon les circonstances, et il n'y a plus d'index annuel pour s'y retrouver. Une analyse plus serrée du contenu démontrerait vraisemblablement que la Revue de cette époque vise essentiellement la promotion du Mouvement: elle constitue un volet de la campagne de publicité, comme en témoignent les numéros spéciaux. Avant 1970, il n'y avait eu que les éditions spéciales du cinquantenaire d'Émile Girardin (octobre 1969) et du décès du Sénateur (novembre 1969). Après 1970, les numéros spéciaux abondent. Chaque année, il y a un « spécial Mouvement » ou « congrès ». Le Système intégré des caisses (deux fois), le cinquantenaire de l'Union régionale de Québec, les quarante ans de la Fédération, sa restructuration en 1972, les placements, la Société d'investissements Desjardins deviennent prétexte à numéro spécial et auraient pu, pour certains, faire l'objet d'une brochure distincte, la Revue n'étant qu'un véhicule commode.

À l'automne 1974, le Service des études et de la statistique procède à une enquête auprès des dirigeants et employés-cadres du Mouvement. Les répondants se montrent généralement satisfaits du contenu de la Revue, surtout en ce qui concerne la doctrine coopérative et l'information concernant le Mouvement. Ils souhaitent qu'elle s'intéresse davantage à l'ensemble des activités coopératives.

*« De façon générale, conclut l'analyse, on peut dire que le choix des participants à cette recherche va vers une Revue Desjardins qui serait un vrai lieu d'échanges entre dirigeants, cadres, sociétaires, public et spécialistes de certaines questions. Une revue qui se détourne des préoccupations traditionnelles: discours, hiérarchie... pour aller vers plus de profondeur et d'envergure, à savoir la réalité coopérative — pensée et vécue — domestique, nationale et mondiale; la réalité connexe économique, financière, politique, sociale, etc.: et les modes d'application concrète d'une coopération moderne dans ce contexte. On peut dire aussi que ce choix des lecteurs va vers une revue plus économique et financière que sociale, plus pratique que théorique, une revue plutôt planifiée qu'« opportuniste », une revue publique plutôt qu'une revue d'élite ou une revue-maison. »*

# Le monde des affaires à l'heure du «FAST FOOD»

par Francine Bordeleau

**F**évrier 1985. D'une mezzanine de la Place Bonaventure, j'ai accès à un spectacle électrique: une multitude de ballons gonflés à l'hélium, une hôtesse dont le vêtement rappelle vaguement celui d'une «bunny», des tirages d'ordinateurs, des mini-théâtres, des gens serrés en masse autour du parquet de la Bourse et un peu excités par leur première transaction (fictive). Et surtout, une foule bigarrée, bruyante, débordant des allées, furetant d'un kiosque à l'autre: institutions bancaires, courtiers en valeurs, en immeubles, fiducies, ministères... Tous les organismes habilités à faire quelque chose avec votre argent — en l'occurrence vous conseiller de l'investir, et pourquoi-pas-chez-eux? — sont au Salon de l'épargne-placements.

Changement de décor, toujours Place Bonaventure. Je parcours cette fois «Le Monde des affaires», salon destiné aux gens d'affaires et aux entreprises. Ici, c'est plus sérieux: la clientèle est spécialisée (propriétaires d'entreprises, commerçants, cadres, professionnels) et on y vient pour parler commerce international, sous-traitance, productivité, publicité, changements technologiques, informatique... Et, bien sûr, pour y traiter des affaires ou du moins, «pointer» les contacts utiles. Peu de gadgets et d'attractions spectaculaires, si ce n'est le «Supermarché de l'inventeur» où des futés débrouillards proposent des objets farfelus ou fonctionnels, espérant tous trouver preneur. Des affaires se concluent et l'effervescence est souterraine, discrète.

## Du «trade show» au «salon»

Depuis longtemps le monde des affaires s'est approprié une formule hybride, sorte de croisement entre le marché et la foire du Moyen-âge: c'est le «trade show». Constituant un point de rencontre idéal de l'offre et de la demande, le «trade show», par-delà son caractère spécialisé et occasionnel, n'a qu'une seule obligation: celle d'offrir de la nouveauté. Au sérieux des affaires vient ainsi se greffer le spectaculaire de l'exhibition.

Le «trade show» réunit, dans un seul lieu et dans une courte période de temps, le maximum de fournisseurs et d'acheteurs d'un produit quelconque. Il n'est donc pas étonnant que la formule ait évolué, se transformant graduellement en «salon»: répondant, pour l'essentiel, aux caractéristiques du «trade show», le salon sera destiné à un plus vaste public et prendra toutes les allures du «happening».

Pour M. Robert McGoldrick, professeur de marketing à l'université Laval, «le salon introduit la notion d'excitation qui manque à notre économie actuelle». Lassés de la standardisation et de la «routinisation» qu'imposent les centres commerciaux, les consommateurs trouvent en effet, dans les salons, un côté spectaculaire, absent du commerce de tous les jours. Parce que tous les concurrents se retrouvent au même endroit, ceux-ci devront faire preuve d'imagination dans la promotion de leur produit: ce qui constitue, à l'heure où le client blasé demande à être étonné, la meilleure tactique publicitaire.

## Arriver au bon moment

En province comme dans les grands centres, on organise aujourd'hui des salons pour une variété infinie de biens et de services. On vise non seulement les secteurs facilement vendables comme l'automobile, l'habitation, la chasse et la pêche, l'artisanat... mais aussi les secteurs moins en demande, comme ceux de la rénovation et du bricolage, du ski, des galeries d'art, des passe-temps, etc. En somme, tous les secteurs d'activité semblent transformables en salon.

Cependant, tous ne sont pas rentables. Pour atteindre ou dépasser le seuil de la rentabilité, les salons doivent évidemment attirer le plus de monde possible. Aussi le bon promoteur saura-t-il détecter le moment opportun de la saison de même que l'attraction reflétant les courants à la mode. C'est ainsi que l'on assiste à des «foires» qui exposeront non seulement des objets (c'est-à-dire des biens tangibles), mais également des services, des idées et même des valeurs. Tels les salons de la Jeunesse et de la Femme qui ne sont pas consacrés à la promotion d'un produit concret, mais à celle d'un «thème». Changement de perspective: l'information semble à ce moment-là prendre le pas sur la consommation, de la quasi-vente à pression on passe au domaine socio-culturel qui, on le sait, se marchande en principe avec élégance.



PHOTOS: FRANÇOIS RIVARD

C'est dans cette veine que se situe le salon de l'Épargne-placements, fondé en 1981 par Serge Martin, président de l'université populaire (c'est le même promoteur qui, en 1985, créait, la première édition du «Monde des affaires»). Lancé au plus fort de la crise économique, le salon a remporté, jusqu'à maintenant, un succès certain: à Montréal, en cinq jours, 83 000 visiteurs en 1984, 2 000 de plus en 1985.

Le moment était opportun. En période de récession, «les gens commencent à penser en fonction de la gestion de leurs revenus, précise M. McGoldrick. De plus, le niveau d'éducation ainsi que les connaissances des consommateurs augmentent, ceux-ci s'intéressent davantage à la chose économique».

Un tel salon «attire une clientèle jeune et fortunée»: deux visiteurs sur trois ont un revenu annuel supérieur à 20 000 \$. On pourrait dire qu'il a d'abord été conçu pour cette population-cible, d'évidence plus susceptible de se sentir concernée par le monde du placement et par cette tendance de plus en plus courante: la recherche d'abris fiscaux.

### Proposer des services

Lui aussi créé en 1981, le salon de la P.M.E., à l'instar du «Monde des affaires», est davantage un «trade show»: la clientèle visée est spécialisée (on s'adresse d'abord aux dirigeants et cadres des P.M.E. québécoises), et l'image proposée en est une de sérieux et de compétence. Cours, conférences, consultations gratuites sont offerts en même temps que la possibilité d'y conclure des affaires.

Des salons comme ceux du «Monde des affaires», de la P.M.E. et de l'Épargne-placements ont des objectifs identiques: ils ne vendent pas un produit mais proposent des services et de l'information. Dans les deux premiers cas, on voudrait que le temps du salon en soit un d'intense circulation des intérêts et des expériences: c'est d'ailleurs ce sur quoi est axée la publicité de ces organisations. Quant au salon de l'Épargne-placements, sa vocation est différente puisqu'il s'agit d'une «sortie» du monde des affaires vers le grand public.

Pour madame Danielle Champagne, directrice de la publicité du Salon, un tel événement «contribue à démystifier le milieu de la finance, et peut faciliter l'accès des Québécois au milieu des affaires». Qu'on lui dise que l'image de «show public» que projette le Salon cadre mal, de prime abord, avec l'idée que l'on se fait d'une «exposition de services», ne la gêne pas. «L'emphase mise sur l'aménagement et l'infrastructure du Salon, des sections thématiques axées sur des tendances à la mode et de gros moyens de promotion rendent plus agréable un sujet aride.»

### La participation des entreprises

Dans ce genre de salons, la participation des institutions financières sera évidemment sollicitée. Mais pour les exposants, cette participation entraîne des coûts parfois importants, et il est difficile de voir les bénéfices d'un tel investissement. Il existe aussi une multitude de salons. Il faut donc choisir parmi les plus rentables et les plus intéressants. Par exemple, les salons agricoles solliciteront la présence de la Confédération Desjardins parce qu'elle est concernée par le financement de ce secteur. Mais est-ce une raison suffisante?

Michel Langevin, conseiller en marketing à la Confédération, estime à 40 000 \$, la participation de Desjardins au salon de l'Épargne-placements. Pour cinq jours! «Et il s'agit là d'une évaluation modérée», tient-il à préciser, «puisque le salaire du personnel présent au kiosque n'est pas comptabilisé. S'ajoutent aussi les frais de la documentation distribuée au public et souvent les coûts de location de mini-théâtres, de salles de conférence, etc.»



Si la présence des institutions financières «aide les gens à connaître un ensemble de produits et services et comporte une fonction de démystification auprès du grand public, il faut en contrepartie que ça rapporte quelque chose», soutient M. Langevin. C'est précisément parce qu'une telle évaluation n'est possible qu'à moyen ou long terme qu'on participe à ces salons dans une perspective d'«expérimentation».

D'après M. André Landreville, spécialiste en marketing à la Banque de Montréal, «notre présence à un salon nous amène un certain nombre de clients mais l'analyse des bénéfices reste très difficile à réaliser. Car, les profits ne se limitent pas uniquement aux ventes effectuées sur place ou au nombre de nouveaux clients. En effet, cette «sortie» parmi le public permet d'observer le comportement du consommateur face aux services offerts et face à l'image que propose l'institution... ou son concurrent! «La compétition force la présence», ajoute M. Landreville.

Chez Bell Canada Entreprise (B.C.E.), on participe aux salons dans le but d'aller chercher de nouveaux actionnaires et d'établir un contact direct avec les investisseurs. On privilégiera donc une approche éducative afin de faire connaître l'entreprise auprès du public canadien.

### Une image à soutenir

Montrer qu'on existe et renseigner les gens sur les services qu'on peut leur offrir: telles semblent les raisons logiques qui poussent une entreprise à exposer dans un salon. Mais une institution bancaire doit-elle prétendre au même type de «visibilité» qu'un fabricant d'automobiles?...

Quoi qu'il en soit, la présence d'une entreprise à ces expositions doit dépendre d'une stratégie globale de marketing. Et, puisque l'image de l'entreprise n'est pas créée à la suite d'une action isolée, il faut multiplier les apparitions et en varier les contextes. «Être intégré à une activité qui a une visibilité, pense André Landreville, constitue une excellente promotion.»

Afin de préserver une image cohérente, cette activité, il faut la choisir avec discernement. Et, bien que l'on demeure sceptique quant aux retombées directes, «le salon de l'Épargne-placements reste une activité majeure pour le monde du placement», poursuit M. Landreville. Qu'il s'agisse d'une mode artificiellement créée par les promoteurs ou d'un besoin réel de la part du consommateur, un tel salon, de par sa nature, impose une contrainte aux institutions financières: celle de devoir s'y compromettre. En dernière instance, «il faut être là, ne serait-ce que pour signifier notre existence, et parce que les autres le font», dit M. Langevin. La présence du concurrent est effectivement un argument massue.

Pour M. McGoldrick, cette «sortie» du monde financier, obli-gée ou non, dans le grand public, comporte des avantages certains. «Durant des siècles les banques ont été comme des temples. Maintenant la concurrence de plus en plus grande les incite à l'ouverture, à la démocratisation.» Par le fait même, le rôle des institutions s'en trouve modifié, celles-ci devant vulgariser la chose financière, la rendre transparente.

«L'investissement dans l'image de marque est sans retombées immédiates, palpables», prévient M. McGoldrick. Il est cependant nécessaire, ne serait-ce que pour s'assurer d'un prestige. C'est maintenant dans le rapport personnel que s'effectuent les transactions. Lorsque des entreprises sont quasi-identiques dans les services qu'elles proposent, l'affabilité d'un représentant l'emportera. Le salon favorise ce genre de contacts, contacts qui constituent parfois la meilleure publicité qui soit.

### Exposer oui ou non?

Vous hésitez à investir des sommes astronomiques à seule fin d'apparaître dans un salon? Interrogez-vous alors sur la qualité de l'activité, dressez un profil de sa clientèle potentielle et estimez le nombre de personnes qui risquent de s'y déplacer. De surcroît, assurez-vous du sérieux du promoteur et des commodités mises à la disposition des exposants. Enfin demandez-vous si le thème du salon vous concerne directement: les grandes entreprises sont souvent sollicitées pour un oui ou un non, surtout lorsqu'elles ont acquis une certaine notoriété.

Il reste que le salon offre une formule intéressante par son ambiance moins officielle que le bureau et sa capacité à attirer les grandes foules. Il peut aussi être un médium exceptionnel s'il sait utiliser adéquatement les possibilités de la technologie. Et, de conclure M. McGoldrick, «l'idée de la promotion devrait être appliquée à n'importe quoi.»

# LA GESTION PARTICIPATIVE

## *Le secret des Japonais?*

par Jocelyn Philibert

**Au mois de mars dernier, un groupe de conseillers en gestion des ressources humaines et d'ingénieurs industriels se sont réunis à Montréal pour discuter de productivité et de gestion participative. Ils étaient plus de deux cents à participer à un colloque organisé**

**par la Société canadienne de génie industriel.**

**La productivité, tout le monde sait ce que c'est, mais la gestion participative?... Disons tout d'abord qu'elle serait un moyen d'accroître le rendement d'une entreprise.**

### **Pas seulement les M.B.A.**

La gestion participative est basée sur un principe bien simple: donner à tous et à chacun — peu importe son rang — l'occasion et les moyens de participer à l'innovation et, partant, à la gestion de l'entreprise pour laquelle il travaille. Aujourd'hui, dans la plupart des entreprises, le pouvoir est entre les mains d'un ou de quelques individus. On qualifie alors la gestion d'autocratique.

La gestion participative tend plutôt à démocratiser le pouvoir. Selon certains, elle est une très bonne façon de motiver les employés. Le mot est lâché: motiver. C'est le noeud du problème et... sa solution. Un employé qui se sent «considéré» dans une entreprise est plus motivé que celui à qui on demande d'être un simple exécutant.

On ne dira jamais assez à quel point une personne qui innove dans son milieu de travail peut être efficace: «comme une mère qui aime et défend son enfant, un employé défendra ce qu'il a contribué à créer» dit M. Gaston Meloche, professeur agrégé à l'école des Hautes études commerciales qui a présenté une vue d'ensemble de la gestion participative.

«Il ne faut pas seulement écouter les M.B.A. mais aussi les simples exécutants... Ce sont eux les vrais experts!» Conscient d'en faire sourciller plusieurs, il ajoute: «Il faut faire preuve d'humilité et de patience...»

Selon lui, la gestion participative ne s'implante pas, elle se sème. Il est inutile de tout vouloir changer du jour au lendemain parce qu'on a découvert qu'on pouvait motiver les employés en les écoutant.

À ceux qui disent que c'est une nouvelle mode qui passera comme les autres, il répond que ce peut être un mode de gestion fort efficace s'il convient à la philosophie de l'entreprise. Il faut que la direction soit d'accord et le manifeste clairement. En fait, la clef d'une gestion participative qui fonctionne est dans les mains du contremaître ou de son équivalent. «Sans sa participation, pas de gestion participative possible. C'est lui qui représente l'entreprise face aux employés. Le contremaître doit être davantage un animateur qu'un «petit boss»...

### **Le secret des Japonais?**

Est-ce que la gestion participative serait le secret des Japonais?

C'est un peu ce qu'a laissé entendre M. Marcel Laflamme, professeur titulaire en management à l'université de Sherbrooke. «Au Japon, dans une entreprise de 225 personnes, ce n'est pas seulement 25 dirigeants qui font la guerre économique mais 225 individus».

Selon lui, l'entreprise japonaise n'est pas un ensemble d'individus anonymes mais plutôt «une communauté». La considération envers l'employé s'y révèle indispensable à la productivité et à la qualité du travail. Un dirigeant d'une grande entreprise japonaise va jusqu'à dire que les entreprises américaines «manquent de dimension spirituelle».

Au Japon, l'entreprise est animée par une philosophie humaniste qui place l'individu au centre des préoccupations patronales. Le patron américain a plutôt tendance à dire à ses employés: «Vous n'avez qu'à travailler. C'est tout ce qu'on vous demande.» Les cadres occidentaux sont, à son avis, fortement préoccupés du maintien de leur pouvoir et de leur statut tandis que les cadres japonais, au contraire, démocratisent le processus gestionnaire. Tout en se conformant aux décisions du groupe, chacun est incité à être un acteur dans le processus de réflexion.

### Paternalisme et démocratie

Selon M. Laflamme, le «modèle japonais» est un mélange de pratiques paternalistes et de pratiques démocratiques.

*Pratiques paternalistes*, c'est-à-dire emploi à vie, promotions internes, ancienneté, formation intensive, mesures sociales avantageuses, primes bi-annuelles. On tend à engager affectivement les travailleurs dans l'entreprise.

*Pratiques démocratiques ou*

*participatives*, c'est-à-dire qu'on met l'accent sur le consensus quand vient le temps de prendre une décision. Le processus est plus long mais une fois la décision prise, tout le monde met l'épaule à la roue. On tend de plus à créer des petits groupes de travail naturels qui sont habilités à se fixer des objectifs et à tenter de les atteindre. On délègue les responsabilités tout en limitant le plus possible les distinctions hiérarchiques. On évitera aussi les bu-

reaux individuels qui sont des barrières psychologiques.

Bien sûr, il faut se garder de simplifier. On peut s'inspirer de ce modèle, dit M. Laflamme et non tenter de le copier servilement. De toute façon, il ne collerait pas à notre culture. À son avis, le modèle de gestion de l'avenir n'est ni japonais, ni américain mais un mélange des deux. C'est le modèle Z. Voici les principales caractéristiques de ces trois modèles de gestion.

#### TYPE A (AMÉRICAIN)

Emploi à court terme  
Processus de décision individuel  
Responsabilité individuelle  
Promotion et évaluation accélérées  
Contrôle explicite, formel  
Plan de carrière spécialisé  
Intérêt social limité envers les employés

#### TYPE J (JAPONAIS)

Emploi à vie  
Décision par consensus  
Responsabilité collective  
Promotion et évaluation lentes  
Contrôle implicite, informel  
Plan de carrière non spécialisé  
Intérêt élevé pour tous les aspects de la vie de l'employé.

#### TYPE Z (MIXTE)

Emploi à long terme  
Décision par consensus  
Responsabilité individuelle  
Promotion et évaluation lentes  
Contrôle implicite, informel avec certaines mesures explicites et formulées  
Plan de carrière modérément spécialisé  
Intérêt élevé envers l'employé et sa famille

Source W.G. OUCHI et A.M. JAEGER. «Type Z Organization: A Corporate Alternative to Village Life» *Alumni Bulletin* Fall 1977-78. p. 15 et p. 17 Traduction de M. Marcel Laflamme

À ceux qui sont tentés par la gestion participative, M. Laflamme suggère:

- 1) De ne pas attendre que l'entreprise soit en crise pour faire participer les employés. Choisir ces moments-là est injuste! De plus, les employés s'engagent plus facilement quand ça va bien.
- 2) D'éviter de tenter de démocratiser une partie seulement de l'entreprise. C'est un processus global et tous doivent se sentir concernés à commencer par la haute direction. «Il serait vain de vouloir instaurer une gestion participative à un niveau inférieur si celui-ci est noyé dans un ensemble autocratique».
- 3) De relier la participation au savoir et aux pouvoirs à une partici-

pation à l'avoir... En d'autres termes, un employé qui en sait plus et qui a plus de pouvoir veut tôt ou tard s'engager financièrement dans l'entreprise... Certaines entreprises débutent d'ailleurs «par le haut» en faisant participer les employés au capital-action ou aux bénéfices.

«La décennie 1980 annonce un grand tournant, a conclu M. Laflamme. On assiste à la fin de l'autocratie, du taylorisme et du syndicalisme d'opposition». Il est d'avis que le génie québécois qui connaît beaucoup de succès dans la technologie et le commerce pourrait bien se manifester aussi avantageusement dans l'aménagement des ensembles sociaux.

### Des exemples

Les organisateurs du colloque ont eu la bonne idée d'inviter des représentants d'entreprises qui ont tenté déjà quelques expériences de gestion participative.

Ainsi, à la Brasserie O'Keefe de Montréal, on a formé avec quelques employés du service d'entretien un groupe de travail chargé d'améliorer ce service. On s'attendait à recevoir quelques suggestions. Les employés ont demandé rien de moins que la transformation radicale du service. Les cadres ont accepté les conclusions du groupe et les ont acheminées à la haute direction. Cela a pris deux mois avant d'obtenir les autorisations nécessaires. «Les employés

ont trouvé le temps long; mais à notre avis, le dossier a évolué rapidement...» dit M. Pierre Pellerin, ingénieur d'usine.

Chez Northern Telecom, à l'usine de Montréal-Nord, on a offert aux employés de divers services de se réunir régulièrement pendant les heures de travail pour identifier les problèmes de leur milieu et pour faire des suggestions afin d'améliorer le rendement. On ne leur a pas donné de directive. «Ce sont eux qui devaient chercher et trouver des solutions,» dit M. Brière, chef des ressources humaines, division réparation et réfection. Le résultat fut très positif. Un groupe a commencé par exemple, à s'attaquer à un problème simple mais concret: des roues de charriots qui tournent mal et qui occasionnent maux de dos et frustrations tout en ralentissant les opérations.

Mme Sonya Harper, de la compagnie Air Canada, est venue parler d'une autre forme de gestion participative, plus «timide» celle-là. Il s'agit d'un programme de «suggestions». À Air Canada, les employés peuvent suggérer, officiellement et par écrit, à un «bureau de suggestions» des mesures susceptibles d'améliorer les produits et les services offerts par la compagnie. En récompense, on accorde jusqu'à 10% des économies réalisées jusqu'à un maximum de 10 000 \$ (en autant que ces suggestions n'entrent pas normalement dans le cadre du travail de l'employé...).

Un tel programme est aussi en vigueur dans d'autres entreprises, nous a dit M. Robert Lamarre, président du colloque. Selon lui, on doit en assurer un suivi minutieux car les employés ont tendance à s'en désintéresser en raison de sa lourdeur administrative.

---

## DANS LES CAISSES

«Il est certain que la gestion participative peut améliorer la productivité d'une caisse populaire. Cependant, il ne faudrait pas en faire une panacée qui va régler tous les problèmes. C'est un outil parmi d'autres qu'une caisse peut utiliser selon ses besoins.»

M. Laurie LeBreton est conseiller en développement des ressources humaines à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Nous l'avons rencontré au colloque. «Je connais des caisses où se pratique une gestion autocratique très traditionnelle et où l'ambiance est formidable. Le directeur est un bon communicateur et les employés ont réussi à se créer un milieu de travail ouvert. On se parle. Mais il ne fait pas de doute que la gestion participative pourrait assainir le climat de travail dans certaines autres caisses.»

À son avis, on pourrait commencer, par exemple, avec la question des vacances. «La plupart du temps, c'est la direction qui établit l'horaire. Pourquoi ne pas laisser décider les employés eux-mêmes?»

Par ailleurs, M. Le Breton rappelle que ce n'est pas tout le monde qui est intéressé par la gestion participative. Un récent sondage CROP évaluait à 34 pour cent seulement le nombre de Canadiens qui disaient être intéressés à participer aux décisions dans leur entreprise...

---

## Et les syndicats?

S'il faut en croire M. Jean-Guy Frenette, de la F.T.Q., les syndicats sont loin d'être emballés par la gestion participative. Ils y voient même une menace à leur propre existence. «Les entreprises courtisent les employés parce que ça ne va pas très bien. Elles ont trouvé ce moyen économique d'améliorer le rendement. Elles commencent à s'apercevoir que les ressources humaines sont un facteur important dans la productivité.»

Les syndicats diront oui à la gestion participative mais à certaines conditions. «Nous sommes

en faveur d'une participation des travailleurs et des travailleuses à la gestion des entreprises mais cette participation doit être tangible, réelle... Elle doit correspondre à un contrôle effectif sur la production et sur la gestion en général. Chacun doit déclarer formellement que l'autre a un rôle essentiel à jouer. Et si les gestionnaires sont sérieux, ils doivent penser à collaborer activement pour donner une meilleure formation aux employés. Pour certains, la participation se résume encore à faire tirer des télévisions à Noël à ceux qui ont obtenu le meilleur rendement.»

# DIRIGEANTS ET DIRIGEANTES DE CAISSE,

par Guy Dallaire\*

**Plusieurs personnes accèdent à chaque année à la fonction de dirigeant ou de dirigeante de caisse. Élues par les membres de leur caisse réunis en assemblée, ces personnes sont appelées à exercer des droits et à assumer des obligations.**

**Le dirigeant de caisse est en réalité un dirigeant d'entreprise. Tout comme un administrateur de compagnie publique du genre d'Hydro-Québec, ou de compagnie privée, un dirigeant de caisse doit agir dans le meilleur intérêt de son entreprise, et se conformer à toutes les lois qui lui sont applicables. S'il fait défaut d'agir ainsi, il engage sa responsabilité personnelle vis-à-vis les personnes qui en subissent malgré elles les conséquences.**

\* M. Dallaire est conseiller juridique au Secteur affaires juridiques de la Confédération

*N.D.L.R. Dans un second texte, M. Dallaire traitera des conséquences pouvant survenir à la suite d'une faute ou d'une négligence d'un dirigeant ou d'une dirigeante. Il sera question du conflit d'intérêts, de l'usage de renseignements confidentiels et de la réclamation.*

## Les devoirs et obligations d'un dirigeant de caisse

On parle peu souvent des devoirs et des obligations d'un dirigeant de caisse. C'est peut-être en raison du fait qu'il n'existe pas une loi particulière, à caractère déontologique, dictant une règle de conduite et traitant en détail du degré de soin et de compétence dont les dirigeants de caisse doivent faire preuve.

Pourtant, les dirigeants et dirigeantes ont des devoirs et des obligations qui existent en vertu de la loi. Mais de quelle loi, me direz-vous?

La «Loi sur les caisses d'épargne et de crédit» contient certaines dispositions à ce sujet. D'abord, les administrateurs et les commissaires de crédit sont tenus de respecter chacun des articles de cette Loi, à défaut de quoi ils engagent leur responsabilité personnelle. Certains de ces articles ont pour effet d'obliger ces mêmes personnes à divulguer l'intérêt qu'elles peuvent avoir dans certains dossiers de la caisse, et s'abstenir de voter sur toute question qui s'y rattache si tel est le cas. La Loi indique également la façon dont un dirigeant peut dégager sa responsabilité à la suite d'une illégalité commise par la caisse.

Il s'agit cependant de dispositions particulières, applicables à des situations tout aussi particulières. Par exemple, la «Loi sur les caisses d'épargne et de crédit» n'indique pas à un dirigeant la manière d'agir ou l'usage qu'il peut faire d'informations privilégiées obtenues dans l'exercice de ses fonctions.

Outre la «Loi sur les caisses d'épargne et de crédit», le Code civil s'applique aux dirigeants et dirigeantes de caisse. On y retrouve un certain nombre de dispositions qui permettent d'identifier les droits et les obligations d'un dirigeant, ainsi que la nature et l'étendue de sa responsabilité civile.

Comme il est de plus en plus admis que les administrateurs d'une compagnie jouent un rôle de «mandataires» envers cette dernière, on peut prétendre que les dirigeants et dirigeantes d'une caisse sont en quelque sorte les «mandataires» de leur caisse. Cela est d'autant plus vrai que la «Loi sur les caisses d'épargne et de crédit» parle de l'exercice du «mandat» des administrateurs, des conseillers de surveillance et des commissaires de crédit. Il y a lieu par conséquent d'appliquer les règles du mandat contenues au Code civil dans le but de préciser les devoirs et les obligations des dirigeants.

## Habilité et compétence

Le Code civil stipule qu'un mandataire, dans l'exécution de son mandat, doit agir «avec l'habileté convenable et tous les soins d'un bon père de famille».

Que veut-on dire par «agir en bon père de famille»? On sait qu'il s'agit de la conduite qu'un homme (ou une femme!) ordinaire, soigneux et prudent apporte généralement à la gestion de ses propres affaires. Pour le reste, il y a lieu à notre avis d'interpréter ces dispositions en tenant compte de la compétence du dirigeant dans certains cas, de ses qualités personnelles et professionnelles et de la situation à laquelle il est confronté.

# VOUS AVEZ DES DEVOIRS ET DES OBLIGATIONS EN VERTU DE LA LOI!

Le dirigeant de caisse qui agit en bon père de famille doit d'abord respecter la loi. S'il contrevient à une disposition de la loi, il engage sa responsabilité personnelle vis-à-vis la caisse.

On n'attend pas d'un dirigeant de caisse qu'il fasse preuve d'une habileté qu'il n'a pas. On ne lui demande pas d'être un expert. Par contre, s'il est effectivement un expert dans un champ donné, s'il a une bonne formation académique, il doit mettre ses connaissances et sa science au profit de la caisse. S'il ne le fait pas, on pourra lui reprocher de ne pas avoir agi avec une habileté convenable, compte tenu de ses qualifications et de son expérience.

Il faut cependant préciser que, dans l'éventualité où un dirigeant serait poursuivi pour avoir fait preuve d'inhabileté ou d'incompétence, le tribunal pourrait tenir compte de la gratuité du travail accompli par ce dirigeant, et mitiger la rigueur de la responsabilité de ce dernier.

Le dirigeant de caisse qui n'est pas un expert dans un domaine donné peut malgré tout agir avec habileté et compétence. En outre, ce dirigeant peut au besoin recourir aux services et aux conseils de spécialistes. Ces personnes peuvent être des employés de la caisse, des conseillers de la fédération ou de la Confédération, ou tout autre personne qui est dûment qualifiée pour donner des conseils, compte tenu de la procédure interne, de la nature et de l'ampleur du problème.

Le dirigeant n'a pas l'obligation de vérifier l'exactitude du conseil qu'on lui donne, ni des rapports qui lui sont remis. Il doit cependant s'assurer que la personne qu'il consulte est dûment qualifiée pour donner ce genre de conseils. Si les conseils ou les rapports qu'il obtient sont inexacts, la responsabilité personnelle du dirigeant n'est pas engagée puisqu'il a malgré tout accompli son devoir.

## Diligence et prudence

Un dirigeant de caisse doit exercer ses fonctions avec un minimum de prudence et de diligence, compte tenu de sa compétence et de son expérience.

Ce devoir de diligence et de prudence du dirigeant de caisse consiste pour ce dernier à assister régulièrement aux assemblées de son conseil et à celles de la caisse, et à se tenir suffisamment au courant des affaires de la caisse pour pouvoir intervenir au bon moment, et agir avec discernement.

Un dirigeant n'a pas l'obligation d'assister à toutes les assemblées du conseil auquel il appartient. Personne ne peut d'ailleurs forcer un dirigeant à assister à une assemblée mais, si ce dernier est régulièrement absent des réunions de son conseil alors que le nombre de dirigeants qui le compose est restreint, on pourra lui reprocher d'avoir été négligent et de ne pas avoir accompli son devoir.

## Défaut d'agir

Un dirigeant n'est pas tenu de participer ou d'approuver tout geste ou action que son conseil a décidé de poser. Mais le dirigeant qui n'a pas participé à un acte illégal ou frauduleux, soit qu'il ait été absent ou qu'il se soit abstenu de voter, n'est pas exonéré pour autant.

Par exemple, un administrateur est informé ou soupçonne sérieusement que des employés de la caisse commettent une fraude ou agissent illégalement, mais ne dit rien. Puisqu'il doit exercer sa fonction avec diligence et prudence, il a l'obligation de porter ce fait devant le conseil d'administration. S'il ne le fait pas, on pourra le tenir responsable du dommage en résultant, et même l'accuser de complicité.

Lorsqu'un fait est porté à la connaissance du conseil auquel le dirigeant appartient, il s'ensuit généralement une prise de position par ce conseil. Le dirigeant qui n'est pas d'accord avec la position prise par son conseil peut se dégager de sa responsabilité personnelle en procédant de l'une ou l'autre des façons suivantes, soit:

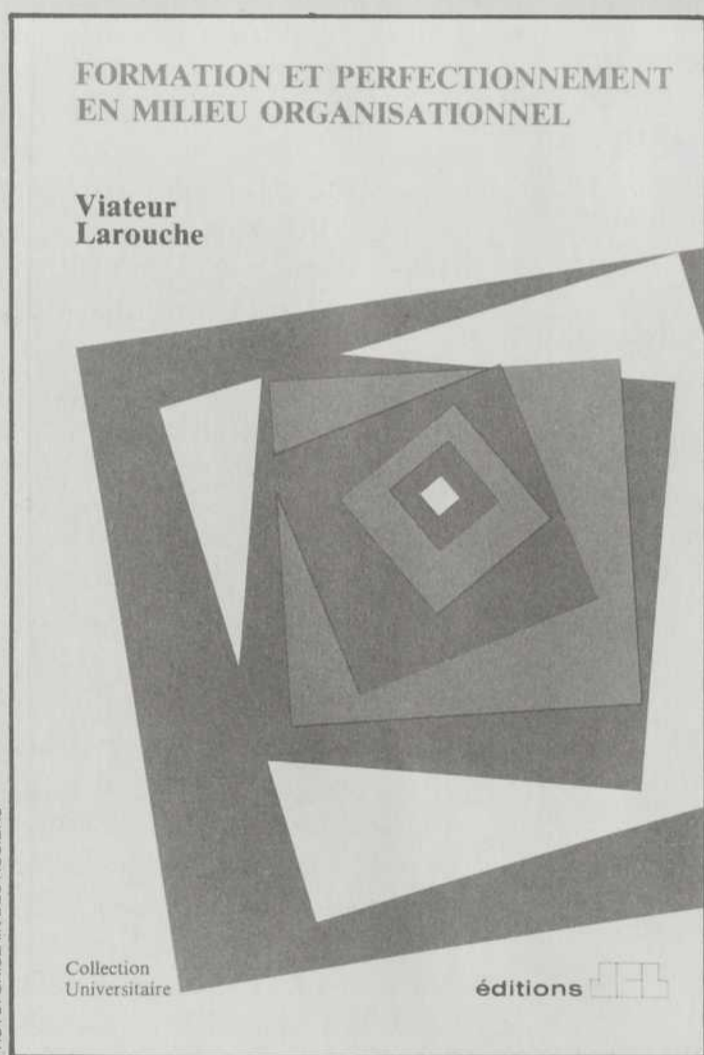
— en faisant inscrire sa dissidence au procès-verbal de la réunion à laquelle fut prise la décision, ou

— en faisant parvenir une lettre recommandée ou certifiée à la caisse, dans un délai raisonnable à compter du moment où il est informé de la décision prise par la caisse, pour lui faire part de sa dissidence.

# DES OUVRAGES UTILES

par Benjamin Fortin\*

**LAROUCHE, VIATEUR. FORMATION ET PERFECTIONNEMENT EN MILIEU ORGANISATIONNEL. (Ottawa) Éditions J.C.L. (c1984), 431 p. (Collection universitaire).**



L'ouvrage permet d'abord de prendre conscience des principales dimensions qui caractérisent le concept de formation dans l'entreprise et d'évaluer son importance dans ce milieu. L'auteur situe également la formation dans le contexte des grandes fonctions de la gestion des ressources humaines et du développement organisationnel. Ce faisant, il veut démontrer que les activités de formation n'ont de sens qu'intégrées aux autres activités de l'organisation et de la gestion des ressources humaines.

La deuxième partie du volume présente les éléments de connaissance nécessaires à la compréhension du processus d'apprentissage et de ses principes fondamentaux en démontrant comment un individu placé en situation d'apprentissage en arrive à modifier certains de ses comportements, à ajouter à ses connaissances ou encore à modifier ses attitudes. L'auteur explicite les conditions du succès du processus d'apprentissage.

La troisième partie de l'ouvrage accentue l'importance de la détermination des besoins de formation. Elle souligne comment cette dernière influe directement sur la qualité de la formation donnée. Car les données fournies par le diagnostic dicteront les programmes de formation à mettre en place afin de réduire les faiblesses identifiées soit au niveau des connaissances, des habiletés ou encore des perceptions du travail à effectuer.

Au moment de développer des activités de formation pour répondre aux besoins, le responsable de formation devra retenir l'une ou l'autre des techniques de formation existantes. Cette partie vise à le familiariser avec l'origine de chaque technique, sa description, ses valeurs pédagogique et scientifique, ses points forts et faibles.

Finalement, durant la phase d'évaluation des activités de formation, il s'agira de vérifier si les participants ont amélioré leurs connaissances ou habiletés ou s'ils ont modifié leur comportement au travail et si ces changements ont eu réellement un impact bénéfique sur l'organisation.

Le lecteur tirera profit à consulter les deux annexes techniques qui complètent cet ouvrage; les ajouts traitent du cadre légal de la formation au Canada et au Québec et de différents programmes de formation et de perfectionnement mis au point par les deux gouvernements.

Parce qu'il réussit à rendre plus explicites les principes de base et les définitions qui gravitent autour des concepts de formation et de perfectionnement des ressources humaines, cet ouvrage s'avérera certainement utile pour les praticiens de la gestion, de la formation et du développement des ressources humaines.

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