

REVUE

FINANCE & COMMUNAUTÉS

AUTOMNE 2000 VOLUME 1, NUMÉRO 1



DID au Colorado

Les coopératives sortent de l'ombre

Université du
Colorado, Boulder

**Le rôle des dirigeants élus :
de Saint-David à Bamako**

**« La microfinance n'est pas une mode,
elle est un vecteur stratégique de
développement communautaire. »**

- Émile Gauvreau, ACDI

**Yamin Zhu
Retour vers le futur**

SOMMAIRE

AUTOMNE 2000 VOLUME 1, NUMÉRO 1

Le monde selon... Émile Gauvreau

Comment a évolué le développement international au cours des 25 dernières années ?

3

DID au Colorado : les coopératives sortent de l'ombre

Du 25 juin au 15 juillet 2000, le gratin international de la microfinance s'était donné rendez-vous dans l'Ouest américain.

4

Retour vers le futur : Yamin Zhu

Après avoir vécu 10 ans au Québec, Yamin Zhu est retournée dans sa Chine natale, cette fois comme employée de DID.

6

Le rôle des dirigeants élus : de Saint-David à Bamako

À plus de 15 000 km de distance, deux directeurs de caisse présentent leur vision.

8

D'un sujet à l'autre

10

MOT DE LA RÉDACTION



Nadine Blackburn
Responsable de la revue

Eh ! oui, vous n'avez pas la berluie, notre bulletin semestriel a subi un bon remodelage. Même le titre a été modifié et évoque maintenant plus directement notre champ d'intervention. Mais ce changement ne se limite pas à l'aspect purement superficiel. Le contenu rédactionnel a été complètement repensé, ceci afin d'intéresser

d'avantage notre public de lecteurs : les employés et dirigeants de Desjardins. La chronique « **Pleins feux** » s'attardera sur un fait d'actualité ayant touché DID au cours des derniers mois. « **Des gens de terrain** » vous permettra de mieux connaître les nouveaux défis que se sont donnés à l'étranger des employés de caisses, de fédérations ou d'autres composantes du Mouvement. Ne manquez pas la chronique « **Tête-à-tête** », qui donne l'occasion à deux passionnés d'institutions financières (l'un au Québec et l'autre à l'étranger) de réagir à un sujet touchant particulièrement leurs activités quotidiennes. « **Le monde selon...** » permettra de mieux connaître la vision d'un leader du monde de la microfinance. À compter de maintenant, vous êtes également invités à nous faire part de vos commentaires, de vos réactions, de vos suggestions par courrier traditionnel ou électronique à l'attention de « **Finances & Communautés – Votre opinion** ». Nous espérons que vous prendrez plaisir à parcourir cette nouvelle revue : elle vous appartient !

Point de vue

La finance communautaire... pour redonner son sens à l'argent

PAR GHISLAIN PARADIS

Mondialisation de l'économie par-ci, globalisation par-là, voilà des expressions utilisées à toutes les sauces depuis quelques années. Je me demande bien qui a inventé ces expressions « englobantes », comme si ces nouvelles façons de fonctionner des marchés avaient contribué à démocratiser la richesse ! On le sait, il n'y a jamais eu tant d'écart entre les riches et les pauvres. En Inde, en Chine, au Pérou, au Niger, l'accélération de la pauvreté ne semble pas connaître de relâche. Pourtant, la mondialisation de l'économie devrait aussi vouloir dire quelque chose pour les populations locales, les citoyens, ceux-là mêmes qui constituent le VRAI monde... C'est pourquoi nous croyons tellement au modèle que représente l'entreprise coopérative. Parce qu'elle est un outil très puissant d'affirmation du monde ordinaire. C'est une entreprise enracinée dans la communauté qu'elle dessert et qui appartient à la communauté. Même si elle est disposée à jouer — et se doit de jouer — le jeu du libre marché, elle n'oublie pas sa finalité première, celle de rendre service à ses membres. L'actif global de l'ensemble du mouvement coopératif bancaire dans le monde était en 1996 d'environ 5 600 milliards de dollars américains, ce qui représente 17 % de l'actif des 1 000 plus grandes banques du monde. Ce n'est pas rien ! Ce pouvoir vient donc contrebalancer celui de plusieurs grandes institutions financières à



Ghislain Paradis
Président-directeur général de DID



capital-actions qui recherchent d'abord (et ce n'est pas un péché, mais c'est insuffisant !) le rendement sur le capital. Et c'est ce que DID et d'autres organisations du même genre tentent de faire : renforcer encore davantage ce mouvement de façon à ce que de plus en plus de gens puissent profiter de la richesse financière pour améliorer le sort de leur communauté. Voilà un beau défi ! **F&C**

Émile Gauvreau

Émile Gauvreau se souvient. Économiste de formation, il a roulé sa bosse un peu partout à travers le monde depuis le milieu des années 1970, de Ouagadougou à Lima, en passant par Rangoon. Il a été témoin actif des différents cycles rattachés aux activités d'appui aux pays du Sud. Comment a évolué le développement international au cours des 25 dernières années ?

COOPÉRATION

« En 1975, on parlait d'assistance technique, on parle aujourd'hui de transfert de savoir-faire. En 1975, on parlait d'infrastructures, on parle aujourd'hui de gouvernance. En 1975, on parlait d'aide, on parle aujourd'hui d'investissements. En 1975, on parlait d'agences d'exécution, on parle aujourd'hui de partenaires, d'alliés. En 1975, on parlait de projets, on parle aujourd'hui de programmes, d'approche sectorielle. Oui, le monde de la coopération a énormément changé, évoluant au rythme des enjeux politiques, sociaux et économiques. »

PARTENARIAT

« Le partenaire du Nord est passé d'un statut d'offrant de services à un statut d'accompagnateur du développement, d'une situation où l'accent est mis sur la livraison d'intrants à celle où il doit plutôt s'attarder à la livraison de résultats, ce qui est bien différent. C'est une situation où prime le développement de la capacité locale, individuelle et institutionnelle, plutôt que la simple idée de vendre des services. »

SAVOIR-FAIRE

« Les partenaires du terrain ont de plus en plus accès à un savoir-faire plutôt qu'à de la connaissance. Dans le temps, on disait qu'on allait fournir la connaissance dans le domaine de l'eau, de la finance communautaire. Aujourd'hui,

on met l'accent sur le « savoir-faire » dans le domaine de l'eau, de la finance communautaire. Le défi qui nous est lancé est de voir comment notre savoir-faire canadien peut être traduit dans une culture qui est différente de la nôtre avec un objectif d'atteindre un résultat qui soit vraiment, par exemple, africain. »

RENTABILITÉ

« L'idée de rentabilité n'est pas nouvelle, mais elle ne s'exprimait pas auparavant comme elle s'exprime aujourd'hui. On évaluait alors un projet par ses intrants alors qu'on l'envisage maintenant sous l'angle de l'atteinte des résultats. Les interventions sont vues comme des investissements et, par définition, un investissement doit générer un retour, un rendement. C'est un principe qui est d'ailleurs très bien compris par les populations en développement qui, à l'intérieur de leurs propres circuits économiques, ont toujours en tête cette notion de rentabilité. » • N.B. **F&C**

« Les populations pauvres auront très peu de moyens d'avoir accès à la ressource financière sans l'existence d'institutions qui rendent le crédit disponible et qui leur permettent de mobiliser l'épargne pour la recycler au bénéfice du développement communautaire. »

MICROFINANCE

« Depuis quelques années, la microfinance reçoit beaucoup d'attention de la part des bailleurs de fonds. Toutefois, ce secteur ne devrait pas être considéré comme un mouvement à la mode, mais plutôt comme un levier essentiel au développement communautaire. Si on regarde ce qui se passe à l'heure actuelle dans le monde, ceux qui ont accès au capital sont habituellement parmi les mieux nantis. Les mouvements de capitaux et le phénomène de la mondialisation ne répondront pas à eux seuls à ces carences. Les populations pauvres auront très peu de moyens d'avoir accès à la ressource financière sans l'existence d'institutions qui rendent le crédit disponible. La microfinance n'est pas une mode, elle est un vecteur stratégique de développement communautaire. »

Nom : Émile Gauvreau

Poste actuel : vice-président de la direction générale Afrique et Moyen-Orient de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Autres postes occupés : professeur d'économie, directeur de la Coopération industrielle (ACDI), haut-commissaire du Canada au Bangladesh, ambassadeur du Canada en Birmanie, directeur général des politiques, planification stratégique et gestion de la Direction générale des Amériques (ACDI).

Défi : utiliser la créativité des gens et les innovations technologiques au profit du développement humain.

Vision : une gouvernance mondiale inclusive, équitable et respectueuse des cultures.

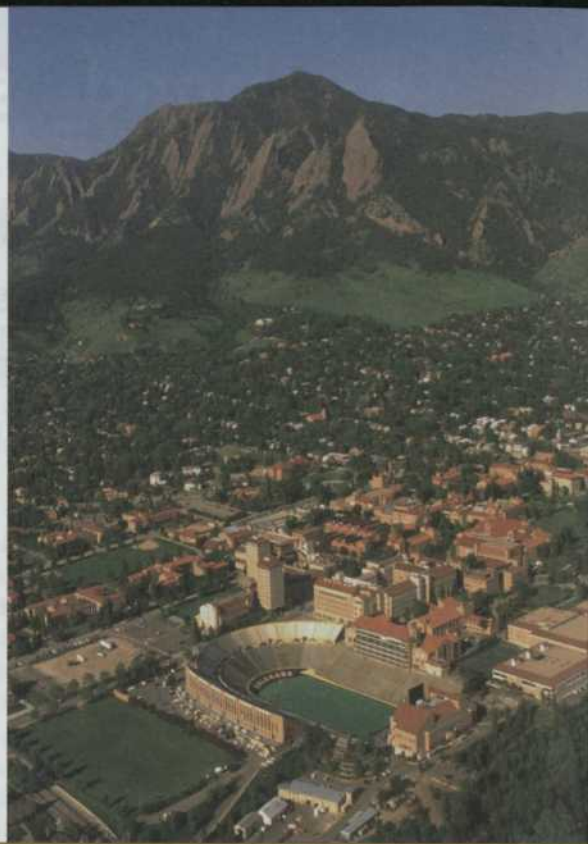
Citation marquante : « Dans l'histoire de l'Occident, il se produit un bouleversement toutes les intervalles d'une centaine d'années. En l'espace de quelques courtes décennies, la société — sa vision du monde, ses valeurs de base, sa structure sociale et politique, ses arts et ses institutions clés — se réorganise. Cinquante ans plus tard naît un monde nouveau et les personnes qui naissent à cette époque ne peuvent même pas imaginer le monde dans lequel leurs grands-parents sont nés. Nous sommes actuellement en train de vivre une telle transformation. » — *New York Times*, 23 mars 1993.

Cette chronique a pour objectif de faire connaître le point de vue d'un leader du milieu du développement international sur différents aspects reliés à l'industrie. Notre invité se livre à un petit jeu de type « action-réaction » et, stimulé par quelques mots clés, présente sa vision du secteur.

Pleins feux

Boulder, petite ville du Colorado située au pied des Rocheuses. Chaque été depuis six ans, le programme de formation en microfinance dispensé par l'Economics Institute de l'Université du Colorado attire des intervenants du domaine en provenance de tous les coins du monde. Cette année, Développement international Desjardins (DID) a été invité à occuper une partie de la tribune des formateurs afin de partager son expérience.

Vue aérienne du
campus universitaire
de Boulder



DID AU COLORADO Les coopératives sortent de l'ombre

PAR DIDIER M'PAMPIA

« Notre souci était de donner au modèle coopératif la place qui lui revient. Il ne faut pas oublier que DID faisait de la microfinance avant même que le terme ne soit à la mode ! » - Claude Royer

Du 25 juin au 15 juillet 2000, le gratin international de la microfinance s'était donné rendez-vous dans l'Ouest américain. La foule des participants est hétéroclite; on y retrouve des praticiens d'agences ou de firmes d'exécution, des consultants, des représentants de bailleurs de fonds, des praticiens, des chercheurs. Durant trois semaines intensives — les sessions débutent à 8 h et se terminent à 18 h — les experts de la finance communautaire vont se ressourcer, échanger et partager leur savoir-faire.

Pour sa seconde participation au programme de formation en microfinance de Boulder, DID a décidé de monter sur l'estrade pour faire profiter à tous de son expérience. Claude Royer, conseiller à DID, explique les raisons de ce passage de participant-étudiant à conférencier : « L'an dernier, nous avons constaté que, dans la majorité des présentations, les conférenciers se limitaient, dans leurs références, au modèle des ONG. Quand ils

mentionnaient le modèle mutualiste, c'était pour relever ses limites ou pour présenter des exemples d'échecs. Par ailleurs, les expériences à succès du continent africain n'avaient guère de place car la majorité des professeurs concentrent leurs recherches sur l'Asie et l'Amérique latine. Notre souci était de donner au modèle coopératif la place qui lui revient. Il ne faut pas oublier que DID faisait de la microfinance avant même que le terme ne soit à la mode ! »

En plus de donner une plate-forme à un modèle ayant déjà fait ses preuves, le séminaire de Boulder constitue une source d'enrichissement personnel et professionnel, fait remarquer Serge Gosselin, chargé de programmes : « Cette année, il y avait des représentants de 65 pays. Cela constitue une occasion unique d'échanger avec des personnes issues d'environnements culturels, juridiques, sociaux et politiques différents. À titre d'exemple, comment, dans un pays musulman, contourner la notion



Des représentants de 65 pays étaient de la formation à Boulder



d'intérêt proscrite par l'islam ? En outre, les sessions permettent de se tenir informé sur les récentes recherches dans le domaine et d'avoir accès aux études qui se font en Asie et en Amérique latine, qui sont des marchés en croissance pour DID. Notre équipe a pu se mettre à jour sur les modèles d'analyse financière ou économétrique, les approches théoriques, les forces et les faiblesses des différents systèmes ».

DID donne le ton

La participation active de l'équipe de DID à Boulder a suscité un vif intérêt chez les participants et a donné le ton : « Notre équipe a contribué au décloisonnement de la microfinance en ouvrant les débats à l'expérience coopérative, poursuit Serge Gosselin. Plusieurs participants se sont vivement intéressés aux possibilités offertes par le modèle coopératif et à l'expérience particulière du Mouvement Desjardins. Car devant les difficultés d'obtenir du financement des bailleurs de fonds, les gens songent de plus en plus à la mobilisation de l'épargne. Nous en avons profité pour présenter l'éventail de l'expertise de DID ainsi que les défis auxquels le mouvement coopératif devra faire face dans un avenir rapproché. À Boulder, nous avons déroulé une partie du tapis, mais il est primordial d'y retourner l'an prochain pour poursuivre la démarche et se tailler une place dans ce monde de la recherche en microfinance ».

L'initiation réciproque

Dans l'expérience boulderienne, l'échange entre les participants est essentiel aux yeux de Serge Gosselin : « Les cours permettent aux étudiants de partager leurs idées et d'apprendre ainsi sur les approches des autres. Prenons l'exemple de cette banque commerciale indonésienne qui a su

intégrer dans ses activités un programme de crédit subventionné par l'État pour répondre aux besoins de la population. Ce programme rentable fonctionne depuis dix ans et cumule un crédit de près de 14 millions de dollars américains. Par ailleurs, au-delà des échanges professionnels, des liens se tissent et pourraient conduire au développement de projets en partenariat ».

La présence de DID à Boulder contribue à renforcer son positionnement sur la scène internationale. Le Pakistan, la Bosnie-Herzégovine, le Népal, les Philippines et bien d'autres régions offrent au modèle coopératif des défis qui sont autant d'occasions d'affaires pour DID. **F&C**

Nos ambassadeurs à Boulder et leur champ de compétences

Serge Gosselin

Développement de coopératives d'épargne et de crédit, administration et gestion de projet



Marisol Quirion

Gestion financière, produits de microfinance, systèmes financiers informatisés



Claude Royer

Développement de coopératives d'épargne et de crédit, microfinance, micro-assurance



Jean Bernard Fournier

Développement de coopératives d'épargne et de crédit, microfinance, formation et gestion de projet





Des gens de terrain Yamin Zhu

Après avoir vécu 10 ans au Québec, Yamin Zhu est retournée dans sa Chine natale, cette fois comme employée de DID. Elle redécouvre un pays en plein changement, qui saute à pleine vitesse du passé traditionaliste au futur moderniste. Portrait d'un véritable retour vers le futur !

RETOUR vers le futur

PAR LUC ST-HILAIRE

Née à Shanghai, Yamin Zhu a quitté la Chine dans la jeune vingtaine. Ici, elle est rapidement devenue Montréalaise de cœur. Elle aime la métropole et son pays d'adoption. Pourtant, la voilà à Beijing, dans un pays qu'elle redécouvre transformé, à se dire parfois : « Mais qu'est-ce que je fais ici ? » La réponse est finalement bien simple. Elle se sent utile plus que jamais, heureuse de contribuer à de vraies choses, comme elle dit en riant.

Yamin Zhu est arrivée au pays avec une maîtrise en droit commercial international et elle est aussitôt entrée à l'emploi de Desjardins. Elle passe une première année comme caissière, puis elle devient préposée-conseil. En 1995, elle se joint à l'équipe de la Caisse populaire du Quartier chinois où elle est conseillère financière et directrice par intérim. Parallèlement, elle termine sa maîtrise en sciences économiques à l'UQAM et elle devient mère de deux garçons.

Un trajet essoufflant ? Peut-être, mais Yamin Zhu a vite l'impression de faire les mêmes choses, de tomber dans une petite routine trop rassurante. Ses recherches universitaires lui font découvrir DID davantage. Elle est en contact avec des Chinois de passage au Québec. L'idée d'une nouvelle carrière couve en elle lorsqu'elle apprend que DID cherche un candidat pour un projet financé par le Fonds international pour le développement de l'agriculture (FIDA). Son mari, ingénieur, est intéressé lui aussi à retourner travailler en Chine, où il est né. Il s'entend avec son employeur pour agir à titre de représentant des ventes.

Si l'aventure est facile à imaginer, il est plus difficile de plonger. Après beaucoup d'hésitation, voilà la famille installée à Beijing pour un mandat d'un an... qu'elle espère déjà voir renouvelé.

Rendre les structures en place plus efficaces

Il existe en Chine un réseau de 40 000 institutions financières de type coopératif, les Rural Credit Cooperatives (RCC), déjà vieux de 50 ans. C'est par l'entremise de ce réseau que le FIDA veut injecter en Chine ses fonds destinés à éliminer la pauvreté dans les régions rurales les plus défavorisées. Or, le réseau a besoin d'être renforcé et les succursales touchées par le projet présentent plusieurs lacunes organisationnelles et opérationnelles. Yamin Zhu travaille à mettre au point de nouveaux produits et services ainsi que des méthodes de suivi pour les coopératives.

Avec de meilleurs outils de gestion et une structure plus forte, les coopératives seront plus efficaces. « En fonctionnant mieux, les RCC vont jouer un rôle important dans le développement de la Chine rurale. Mais, pour cela, il faut les aider à améliorer leurs méthodes de travail, souvent en changeant des habitudes ancrées depuis longtemps. » En disant cela,



Fabrice Bosom

la voix toujours joyeuse de Yamin devient passionnée. On touche le cœur de son intervention et de l'engagement fondamental de DID dans ce projet. Il ne suffit pas de gérer des fonds de coopération internationale; il faut s'assurer d'obtenir un véritable effet durable sur le développement des régions rurales.

Les paysans représentent 80 % de la population chinoise. Leur revenu familial moyen annuel est d'environ 100 \$. Pour améliorer leurs conditions de vie, ils doivent avoir accès à des produits et services financiers bien conçus et bien gérés. C'est là que les services de DID deviennent précieux pour les RCC. DID fournit l'expertise permanente d'une spécialiste en microfinance; il assure le « monitoring » du projet de finance rurale et participe à sa planification. Ainsi, Yamin est appelée à se rendre régulièrement dans différentes succursales. Sur place, ses responsabilités sont nombreuses. Entre autres, elle repère les besoins de formation technique, elle révisé les rapports de crédit et elle assure le suivi de l'implantation du programme. Elle coordonne aussi les contacts entre les succursales et les équipes de supervision des projets du FIDA.

Canadienne et Chinoise, un double avantage

Yamin Zhu profite pleinement de sa double identité chinoise et canadienne. En effet, les gens qu'elle rencontre s'ouvrent plus facilement. « On n'a pas besoin d'interprète et nous avons la même mentalité. Alors la communication est facile. En même temps, je suis d'ailleurs. Il n'y a donc pas d'hésitation à me confier ce qu'ils pensent; j'ai vraiment l'heure juste. » explique Yamin.

Voilà qui facilite non seulement son travail, mais aussi sa réintégration dans la société chinoise. En effet, le pays s'est modernisé en son absence. Les mentalités ont changé. La richesse s'affiche avec éclat en ville. Parfois, Yamin Zhu subit de véritables chocs culturels : « J'ai apporté plusieurs vidéo-cassettes avec moi. Cependant, impossible d'acheter un appareil pour les écouter ici à Beijing. C'est une technologie dépassée, tout le monde a un DVD ! » **F&C**



Fabrice Bosom

Abonnez-moi!

J'aimerais m'abonner gratuitement à la revue *Finance & Communautés*. Voici mes coordonnées :

Nom : _____

Titre : _____

Organisation : _____

Adresse ou transit : _____

Code postal : _____

J'aimerais également que vous m'abonniez au service de mise à jour électronique du site Internet de DID (www.did.qc.ca).

Voici mon adresse de courrier électronique : _____

Transmettre la fiche d'abonnement au
150, avenue des Commandeurs, Lévis, G6V 6P8
Vous pouvez également vous abonner par courrier électronique à l'adresse suivante : communications@did.qc.ca

Votre opinion

VOTRE OPINION EST IMPORTANTE POUR NOUS. N'HÉSITEZ PAS À NOUS TRANSMETTRE VOS COMMENTAIRES, QUESTIONS, SUGGESTIONS... CRIS DU CŒUR DONT CERTAINS SERONT PUBLIÉS À PARTIR DU PROCHAIN NUMÉRO. NOUS RÉPONDONS À CHACUN D'ENTRE VOUS. - L'ÉQUIPE DE RÉDACTION



Le rôle des dirigeants élus : de Saint-David à Bamako

PAR DIDIER M'PAMBIA

À plus de 15 000 km de distance, Modibo Mory Diarra, directeur de la Caisse des entrepreneurs du Mali à Bamako, et Gilles Bruneau, directeur de la Caisse populaire Saint-David à Lévis, nous livrent leurs visions respectives sur le rôle des dirigeants élus, leur style de gestion, le mode de fonctionnement actuel et l'avenir de leurs organisations. Convergences et divergences dans un tête-à-tête virtuel.

Comment se manifeste l'engagement de vos dirigeants élus vis-à-vis du rendement de votre caisse ?

Bamako : Nos dirigeants élus étant des hommes d'affaires, ils sont très engagés et exigeants. Ils veulent que la caisse fournisse constamment à ses membres de nouveaux produits adaptés à leurs besoins particuliers. Nous faisons continuellement face à des défis engendrés par les demandes précises des dirigeants qui veillent à ce que la caisse soit avant tout au service des entrepreneurs et des commerçants, notre principale clientèle.

Saint-David : Par leur dynamisme et leur participation aux rencontres que nous organisons annuellement et trimestriellement. Une fois par an, nous nous réunissons durant une demi-journée pour concevoir notre plan d'ac-

tion et nous faisons régulièrement le point sur les résultats de la caisse. Cette année, l'engagement des dirigeants a été couronné par la victoire de notre caisse au concours Célébrités organisé chaque année par la fédération.

Le partage des responsabilités entre les dirigeants et la direction de la caisse se fait-il de façon harmonieuse et efficace ?

Bamako : Les rapports sont bons, mais il peut y avoir des conflits de rôle à l'occasion. Les dirigeants peuvent être tentés d'intervenir dans des fonctions réservées au gestionnaire et au personnel, comme, par exemple, dans l'octroi du crédit. Il faut être vigilant mais les dirigeants comprennent bien l'importance de respecter les règles pour assurer la bonne gestion de la caisse. Dans l'ensemble, nos relations

→

« Nous avons des défis techniques – l'informatisation par exemple – et de gestion à relever qui nécessiteront le renforcement des capacités des ressources humaines. » Bamako

sont très courtoises et le dialogue quotidien permet de fonctionner en consensus.

Saint-David : La bonne communication et la transparence ont su attirer la pleine confiance des dirigeants. Par ailleurs, ce qui a aidé les dirigeants à cerner leur rôle, ce sont les outils mis au point par la fédération pour définir les responsabilités et les champs d'intervention de chacun. Tous les dirigeants s'y réfèrent et respectent les règles établies.

Quel est le rôle de vos dirigeants dans l'octroi du crédit ?

Bamako : La commission de crédit constituée de commissaires de crédit, qui sont des dirigeants élus, est responsable de l'octroi et du recouvrement des crédits. Les agents de terrain instruisent les demandes de crédit, les étudient, évaluent les risques et acheminent les dossiers accompagnés de recommandations à la commission qui est responsable de la décision ultime. Donc les employés proposent, mais ce sont les dirigeants élus qui décident.

Saint-David : Avant que la commission de crédit ne soit abolie, les dirigeants avaient un pouvoir de décision. Actuellement, ils n'assument plus la gestion du crédit alors qu'en tant que directeur général, je dois veiller à ce que l'octroi du crédit se fasse dans le respect des conditions d'admissibilité établies.

Comme vous le savez, dans une structure coopérative, le bénévolat est de mise. Croyez-vous, comme certains le préconisent, qu'il soit pertinent d'intéresser financièrement vos dirigeants à faire leur travail ?

Bamako : Dans notre caisse, nous ne vivons pas cette situation, mais je sais que d'autres caisses de notre réseau font face à la problématique. La raison invoquée est que, pour assister aux réunions, les dirigeants abandonnent souvent leurs étals et leurs boutiques. En ce qui me concerne, je pense que, dans la structure mutuelle, il ne me paraît pas indiqué de rémunérer les dirigeants car cela irait à l'encontre de notre philosophie première. Le bénévolat suppose avant tout l'altruisme pour le bien-être de la communauté.

Saint-David : Il y a certaines caisses qui remettent des jetons de présence aux dirigeants. Dans ce sens, cela peut être intéressant pour la caisse car le conseil d'administration

pourra se montrer plus exigeant sur le rendement des dirigeants. Par contre, cette façon de faire pourrait écarter la candidature des personnes motivées et engagées dans leur communauté mais n'ayant pas les compétences en gestion. Or, au cours de mes 18 années à la direction de la caisse, j'ai vu des dirigeants qui par leur engagement social ont apporté plus de clientèle et de rayonnement à la caisse que les meilleurs gestionnaires. Je suis d'avis qu'il faudrait compenser par des jetons certains frais des dirigeants mais aussi fixer un maximum de mandats, par exemple deux mandats de trois ans, pour éviter les abus et le clientélisme.

Quels sont les enjeux auxquels vos dirigeants auront à faire face pour assurer la viabilité de votre caisse ?

Bamako : La situation économique difficile que traverse notre pays entraîne des compressions dans la fonction publique, le chômage chez les jeunes diplômés, les difficultés pour les PME d'obtenir du financement... Une institution comme la nôtre devient nécessaire pour offrir des services que les institutions traditionnelles ne fournissent pas. Les dirigeants devront s'armer pour gérer la croissance envisagée de notre institution. Nous avons des défis techniques – l'informatisation par exemple – et de gestion à relever qui nécessiteront le renforcement des capacités des ressources humaines. Dans ce sens, nous avons modifié les statuts pour que seules les personnes ayant un certain niveau d'éducation puissent accéder à des postes de responsabilités. Pour les personnes non scolarisées mais ayant une forte influence dans leurs milieux, nous avons créé des postes honorifiques.

Saint-David : Malgré tous les changements à venir – comme les fusions qui vont se multiplier et l'évolution technologique – le souci de satisfaction des membres doit demeurer au cœur des préoccupations des dirigeants. Pour cela, ils doivent s'assurer de la bonne gestion de la caisse car c'est la seule manière d'assurer des ristournes à tous.

En terminant, quelle est la devise de votre caisse ?

Bamako : L'excellence au service du développement.

Saint-David : Le client satisfait revient et il le dit. Le client satisfait est payant. **F&C**

D'un sujet à l'autre

Le centenaire du Mouvement célébré à travers le monde !

Fier de souligner son appartenance au Mouvement Desjardins, DID a conçu, à l'occasion du centenaire du Mouvement Desjardins, un guide d'activités destiné à l'ensemble de ses 26 pays d'intervention. Ce guide propose un éventail d'activités qui ont pour objectifs de faire connaître, à l'étranger, le succès de Desjardins et les défis qui attendent le mouvement coopératif. Déjà, des équipes de Russie et du Mali ont manifesté leur intention de souligner le centenaire de Desjardins au sein de leur réseau et de leur communauté. Au cours des prochaines semaines, d'autres partenaires de DID devraient faire part de leurs initiatives. Rappelons que le centenaire du Mouvement Desjardins coïncide avec le 30^e anniversaire de DID.

DID contribue à l'adoption d'une loi en Lituanie

La loi portant sur les coopératives d'épargne et de crédit de la Lituanie, les Kredito Unijos, a été adoptée par le Parlement du pays en mai dernier. DID a agi



parmi les principaux acteurs qui ont mené à l'adoption de cette loi, un pas important pour l'avenir des coopératives du pays. Cette loi comporte des amendements à l'assurance-dépôts, à la taxation, à la loi des Kredito Unijos (part sociale moins élevée) ainsi qu'à la loi de la Caisse centrale et du Fonds de sécurité (3,7 M\$ CAN de capitalisation provenant du budget étatique). Une démarche semblable est actuellement en cours en Lettonie, en collaboration avec la Latvian Co-operative Credit Union Association.



Systeme d'information de gestion au Viêt-nam : c'est pour bientôt

Le réseau People's Credit Funds (PCF) du Viêt-nam pourra bientôt compter sur un système d'information de gestion offrant plus de flexibilité pour gérer l'évolution et appuyer les décisions. Il était devenu nécessaire, pour ce réseau qui compte 760 000 membres et gère un portefeuille de crédit de 230 millions de dollars canadiens, de bénéficier d'un outil adapté à de tels volumes d'opérations.

Une campagne d'information réussie !

La campagne d'information de DID, qui s'est déroulée entre février et mai 2000, n'est pas passée inaperçue ! C'est du moins ce que démontrent les résultats du sondage qui a été fait auprès d'environ 600 professionnels et gestionnaires du Mouvement Desjardins dans le but d'évaluer les retombées de la campagne auprès des publics cibles (40 000 employés). Selon les résultats, 73 % des personnes interrogées (85 % dans les caisses !) ont remarqué la campagne et, de ce nombre, 89,5 % ont été en mesure de décrire brièvement le contenu des dépliants, affiches ou publicités. Ce résultat est très satisfaisant ! Rappelons que l'objectif de la campagne, financée par l'ACDI, était de permettre au personnel du Mouvement Desjardins d'en connaître davantage sur les retombées du développement international. Il semble que le défi ait été relevé !



Des caisses veulent faire connaître DID à leurs membres

Le vidéo *30 ans au service des communautés locales*, réalisé récemment et diffusé à la séance d'information de DID, a été présenté à l'assemblée générale annuelle de la Caisse Desjardins de La Sarre (Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Abitibi). Les caisses ou fédérations désirant obtenir une copie de ce document peuvent le faire en s'adressant à Dominique Brassard, au numéro de téléphone suivant : (418) 835-2401, poste 6037.



Destinée aux dirigeants du Mouvement Desjardins, aux partenaires de Développement international Desjardins et à son personnel, la revue d'information *Finance & Communautés* est publiée deux fois par année.

Ce numéro a été tiré à 26 000 exemplaires (dont 23 000 encartés dans le n° 4 • septembre-octobre 2000 de *La Revue Desjardins*).

Responsable de la revue : Nadine Blackburn.

Collaboration : Didier M'Pambia, Ghislain Paradis, Luc St-Hilaire, Marie-France Couture.

Conception graphique : Marie Caron.

Révision : Solange Deschênes.

Photographie/ couverture : Ken Abbott, Université du Colorado.

Production : Direction Édition et Publications.

Impression : Imprimerie La Renaissance.

Dépôts légaux : Bibliothèque nationale du Canada et Bibliothèque nationale du Québec.

ISSN 1195-6763.

Imprimé au Canada.

DID travaille en collaboration avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

OFFRE D'EMPLOI

Élargissez les frontières de la finance

Conseillers et / ou directeurs - postes à l'étranger Afrique, Amérique du Sud, Asie, Europe centrale et de l'Est

Contexte

Actif principalement dans le secteur financier, DID appuie l'émergence de coopératives d'épargne et de crédit ou intervient en tant que conseiller auprès des réseaux existants pour soutenir leur développement institutionnel, consolider les diverses fonctions organisationnelles propres à l'industrie financière ou implanter des programmes de financement destinés à des clientèles précises.

Domaines d'activités et enjeux

Pour la réalisation de ses mandats, DID recherche des experts de haut niveau dans le domaine bancaire, des spécialistes et des généralistes pour des affectations à l'étranger d'une durée variant de deux à trois ans. Ses clients sont généralement des organisations coopératives financières, responsables de la livraison de produits et de services adaptés aux besoins des petits agents économiques : ménages, travailleurs autonomes, micro et petites entreprises.

Les défis sont importants puisque nos directeurs et nos conseillers terrain participent activement à la définition des stratégies de développement et à l'implantation des changements contribuant à la croissance et à l'évolution des réseaux de coopératives d'épargne et de crédit. Les candidats recherchés sont des experts de la finance communautaire. Leur « spécialisation » peut être dans différents secteurs : gestion des opérations, contrôle et surveillance, comptabilité, redressement, prix de revient, formation, stratégie et gestion des changements, marketing, technologie, services aux particuliers, prêts et conseils à la micro-entreprise ou assurance.

Profil de compétence

- Diplôme de premier cycle dans une des aires d'expertise de DID.
- Huit à dix années d'expérience de travail au sein d'institutions financières. Ce travail aura permis de réaliser des mandats techniques et aura conduit à l'acquisition de connaissances en gestion des opérations bancaires.
- Autonomie, créativité professionnelle et capacité d'interaction dans des environnements socio-économiques divers et culturellement différents.
- Maîtrise, tant à l'oral qu'à l'écrit, de deux des trois langues d'usage de DID (français, anglais et espagnol).

Conditions de travail

DID offre une rémunération concurrentielle (y compris un élément variable correspondant à une prime d'éloignement non imposable) et la gamme d'avantages sociaux en vigueur au Mouvement Desjardins à laquelle s'ajoutent différentes allocations accordées aux conseillers affectés à l'étranger. Les personnes intéressées doivent faire parvenir leur curriculum vitae à Hélène Lacroix-Pelletier, au Service des ressources humaines. **SVP indiquer, dans la lettre d'accompagnement, la référence suivante : « Revue Finance & Communautés – général ».** Nous remercions tous les candidats de leur intérêt ; toutefois, seules les personnes sélectionnées seront contactées.

Note : Les personnes désirant être informées lors d'affichages de nouveaux postes peuvent s'inscrire à la mise à jour automatique du site Internet de DID



Développement international Desjardins

150, avenue des Commandeurs, Lévis (Québec) G6V 6P8
Télécopieur : (418) 833-0742
Courriel : rh@did.qc.ca
Site : www.did.qc.ca

Nom : Karl Langlais, 45 ans

Avant DID : Confédération Desjardins

Affectation DID : directeur du projet

Défi : développer une plate-forme commune au réseau, mais adaptable à chaque pays membre (Burkina Faso, Côte-d'Ivoire, Mali, Sénégal, Togo, Bénin, Madagascar, Haïti)



Imaginez une multinationale financière au service des moins nantis!

Pour moi, le FINACO ressemble à une multinationale appartenant aux moins nantis. C'est neuf réseaux coopératifs dans huit pays, principalement d'Afrique de l'Ouest, qui s'associent pour rendre les services de microfinance accessibles au plus grand nombre de personnes possible.

Le FINACO, c'est du jamais vu encore. On rejoint un million de membres qui détiennent plus de 200 M \$ d'actifs, ce qui est de quatre à cinq fois plus que le plus gros réseau existant. Un tel regroupement peut se donner des outils encore plus performants. Plus forts et plus rentables, les réseaux locaux servent encore mieux les petits épargnants ainsi que ceux qui se développent.

Avec le projet FINACO, Développement international Desjardins se positionne nettement comme LE spécialiste international de la finance communautaire. Je me sens au cœur d'une aventure exceptionnelle, un véritable laboratoire d'innovations financières.

Le développement international Un engagement fondamental pour Desjardins

La mission de DID est de renforcer la capacité d'agir des populations moins nanties de pays en développement, en favorisant la maîtrise d'entreprises à propriété et à contrôle collectifs. Grâce au travail des experts de DID et de ses partenaires, des milliers de personnes ont accès aux services financiers et améliorent ainsi leurs conditions de vie. Telle est la réussite du modèle coopératif imaginé par Alphonse Desjardins et adapté aux réalités locales partout dans le monde.

Pour mieux connaître les actions de DID, visitez le site

www.did.qc.ca



**Développement
international Desjardins**

DID travaille en collaboration avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le gouvernement du Québec

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS

Présence : plus de 25 pays

Spécialité : finance communautaire dans les pays en développement et en transition économique

Équipe : 250 employés dont près de 150 sont nationaux

Carnet de commandes actuel : 40 M\$ CAN

