

PER

R-243

BNQ

La Revue

Desjardins

Numéro 5, 1999

Destinée aux dirigeants élus et aux gestionnaires du Mouvement des caisses Desjardins



Restructuration
Le rendez-vous du
4 décembre

TCR. 16:12.49:16

815 A000004526
Bibliothèque nationale Québec
SECTION DU DÉPÔT LÉGAL
Mme Isabelle Lefebvre
2275, rue Holt
Montréal (QC) H2G 3H1
xx2(B)



Régnald Boucher

Rémunération des cadres de caisses
Le rendement d'abord !

La planification stratégique opérationnelle 2000-2002

Surveillance : Le principe
de l'utilisateur-payeur
au banc d'essai

Poste publications Convention n° 1457799





FONDS DE PLACEMENT
SPECTRUM UNITED



Fonds d'investissement

Les nouveaux Fonds Desjardins Sélection

Un coup de pouce pour votre avenir

Vous êtes à la recherche d'un fort potentiel de rendement au moyen d'une grande diversification de placements. Vous désirez des fonds dont la notoriété est solidement établie. Chacun des cinq Fonds Desjardins Sélection (canadienne, américaine, équilibrée, mondiale et Cartier) vous offre tout ça et tellement plus ! Et vous profitez de l'expertise de gestionnaires de renom associés à **sept grands producteurs de fonds**.

Mise de fonds initiale de 1 000 \$ ou versements périodiques de 50 \$ minimum, vous avez le choix. Tous sont offerts sans aucuns frais d'acquisition, de virement ou de rachat.

Pour obtenir plus de renseignements sur les avantages de ces fonds et pour vous procurer des parts, rencontrez votre conseiller Desjardins. Il saura vous guider dans le choix du Fonds Desjardins Sélection qui vous convient le mieux. Vous pouvez aussi téléphoner au

1 800 CAISSES (224-7737)

ou visiter notre site internet.

www.desjardins.com

Aux participants du REER collectif Desjardins

Les participants du REER collectif Desjardins se voient offrir des modes différents d'investissement dans les Fonds Desjardins. Pour en savoir davantage, communiquez avec votre conseiller Desjardins.



Desjardins

Bâtir ensemble par Claude Béland
Le 4 décembre 1999, un vote historique !

En diagonale par Geneviève Bastien

Rémunération des caisses

Une nouvelle approche étroitement liée aux résultats des caisses par Gilles Drouin

Bureau de la surveillance

Le principe de l'utilisateur-payeur au banc d'essai par Hélène Rioux

Place à la bonne gestion du marchandisage par Hélène Rioux



DOSSIER

Fédération unique

LE RENDEZ-VOUS DU 4 DÉCEMBRE 1999

• **Le rôle stratégique des CORE** par Pauline D'Amboise

Point de vue

Le marketing de la distinction coopérative par Stefania Marcone

La planification stratégique opérationnelle 2000-2002

« Conserver nos membres en les servant mieux que jamais ! » - Rénauld Boucher par Pierre Goulet

Sherbrooke à l'heure du portemonnaie électronique Mondex par Hélène Matte

La Fondation Desjardins

Trente années à encourager la réussite par Hélène Matte

Gens de Desjardins

Pierre Gauthier : au cœur des élections à la présidence par Hélène Rioux

Quatre pièces maîtresses

D'abord, le rendez-vous du 4 décembre. Les caisses, en assemblée générale extraordinaire, décideront démocratiquement de quel type de structure d'appui elles veulent se donner. L'idée de fondre fédérations et Confédération en une entité unique remportera-t-elle l'adhésion des deux tiers des caisses et des fédérations ? Car le conseil d'administration a mis volontairement la barre haute, pour être certain que le consensus soit le plus large possible.

Pratique plutôt rare pour la revue, nous reproduisons des extraits de trois éditoriaux qui sont autant de prises de position sur les changements proposés. En prime, les réponses d'une employée de la caisse de Wickham aux des questions posées par la caisse de Racine.

Autre pièce de taille : la **planification stratégique opérationnelle**. Jamais l'exercice n'a été si complet et si prégnant. Son responsable, Rénauld Boucher, président et chef des opérations à la Confédération, en résume les grandes lignes.

Ensuite, la nouvelle politique de **rémunération des cadres des caisses**, un instrument désormais indispensable pour tout président ou présidente de caisse, dans l'évaluation du directeur ou de la directrice générale. Au cœur du nouveau régime : le rendement et les pratiques de gestion qui soutiennent la transformation de la caisse.

Enfin, une nouvelle approche du **Bureau de la surveillance**, qui s'appuie sur le principe de l'utilisateur-payeur, aura des effets bénéfiques sur les coûts de l'inspection et de la vérification.

En terminant, permettez-moi de vous offrir mes meilleurs vœux pour la Noël et pour un Nouvel An... sans bogue !

Bonne lecture !

Micheline Paradis

Micheline Paradis, directrice



Le 4 décembre 1999, un vote historique !

Le 4 décembre prochain sera un jour important pour les caisses et le Mouvement Desjardins. C'est en effet ce jour-là que se tiendront, dans tout le Québec, les assemblées générales extraordinaires des fédérations concernant la recommandation du Comité de révision des structures. C'est ce jour-là que les représentants des caisses détermineront, par le sens de leur vote, si le Mouvement Desjardins doit aller de l'avant avec la modernisation des structures des organismes de soutien des caisses. Un vote positif des caisses, suivi d'un vote semblable des fédérations membres de la Confédération, pavera la voie à la fusion

le président de leur conseil régional, les caisses éliront de la sorte directement leur représentant au conseil d'administration de la fédération et exerceront dès lors un meilleur contrôle sur leur organisme de soutien. Sur le plan opérationnel, les caisses de chaque région seront appuyées par des bureaux régionaux de la fédération.

Une période de transition de 18 mois

Le Mouvement des caisses Desjardins disposera ensuite d'une période de transition de 18 mois. C'est pendant cette période que la définition plus détaillée de la nouvelle structure (qui implique, par exemple, le découpage précis des régions ou encore l'emplacement des bureaux régionaux) pourra être achevée.

Je souhaite donc ardemment que, le 4 décembre prochain, les membres des assemblées générales des fédérations seront tous présents pour enregistrer leur vote — un vote historique — et qu'ils assumeront tous la responsabilité qui est la leur.

Pour l'instant, chacun et chacune doit prendre la mesure de l'importance du vote du 4 décembre. Car nous sommes aujourd'hui, dans le Mouvement Desjardins, à la croisée des chemins. Il y a déjà longtemps en effet que les élus des caisses demandent une amélioration de la vie démocratique et qu'ils veulent pouvoir mieux influencer les décisions du Mouvement. Il y a longtemps que les élus souhaitent un meilleur équilibre décisionnel entre les caisses de chaque région et entre chaque regroupement régional de caisses. Il y a longtemps qu'ils souhaitent une meilleure unité de pensée et d'action, de façon à ce que nos membres sentent bien que nous sommes un Mouvement et que nous sommes solidaires des décisions prises

démocratiquement par la majorité des représentants des caisses et des régions. Il y a longtemps, finalement, que les élus demandent que l'on diminue les coûts imposés aux caisses par leurs organismes de soutien.

Assurer la pérennité et le développement du Mouvement

La démarche de la dernière année, dont les grandes étapes ont été le congrès de mars au cours duquel les orientations ont été arrêtées ainsi que les travaux du Comité de révision des structures et sa recommandation aux caisses, ont permis de donner réponse aux demandes des caisses. Le 4 décembre sera l'occasion, en toute logique, à la suite des pas qui ont été faits jusqu'à maintenant, d'entériner cette réforme qu'une grande majorité d'entre vous appelez de vos vœux.

En vertu de la démocratie déléguée qui a cours dans le Mouvement Desjardins, et des dispositions de la loi, ce sont des dirigeants élus de caisses qui représentent les membres au sein des instances de 2^e et 3^e niveaux et qui sont habilités à y prendre des décisions en leur nom. Je souhaite donc ardemment que, le 4 décembre prochain, les membres des assemblées générales des fédérations seront tous présents pour enregistrer leur vote — un vote historique — et qu'ils assumeront tous la responsabilité qui est la leur. Si, lors du congrès de mars dernier, une majorité de délégués de caisses se sont dits clairement favorables à l'instauration d'une structure à deux niveaux — caisses et fédération unique — il importe maintenant qu'au jour « j », ils aillent confirmer par un vote cette volonté de doter le Mouvement de la structure qui assurera, comme j'en suis convaincu, sa pérennité et son développement. **LRD**

(Claude Béland)

Claude Béland, président

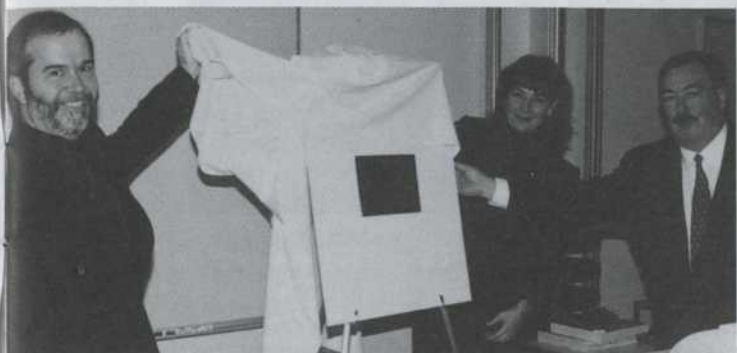


Ghislain Des Rosiers

de l'ensemble des fédérations avec la Confédération, c'est-à-dire à la constitution d'une fédération unique à laquelle seront affiliées toutes les caisses du Québec. C'est une loi de l'Assemblée nationale du Québec qui sanctionnera la création de cette nouvelle fédération.

Le plan d'ensemble, comme vous le savez, prévoit que les caisses seront regroupées au sein de conseils régionaux plus nombreux et d'un poids égal les uns par rapport aux autres, ce qui assurera un meilleur équilibre au conseil d'administration de la nouvelle fédération. En élisant

■ L'entente avec Compaq donne ses premiers fruits



Claude Côté

Dans l'ordre habituel : Louis Chantal, premier vice-président à l'administration, Michèle Gagné, première vice-présidente aux technologies de l'information, et M. Yves Cabana, directeur des ventes et des comptes majeurs chez Compaq, au moment du dévoilement d'une plaque commémorant l'entente conclue entre la SPGDAG et Compaq.

Ce sont 300 000 \$ comptants que le fabricant d'ordinateurs Compaq a versés, pour l'exercice 1998, dans l'important fonds de réciprocité qu'il a créé avec son partenaire Desjardins.

L'an dernier, *La Revue Desjardins* annonçait une entente d'un type particulier liant Desjardins et un de ses principaux fournisseurs de micro-ordinateurs. Rappelons qu'à cause de sa dimension internationale, Compaq ne peut satisfaire à tous les critères d'une réelle entente de réciprocité en matière d'acquisition de services financiers auprès de Desjardins, d'où la proposition de créer un fonds destiné à la formation technique du personnel du Mouvement.

C'est la Société de portefeuille Groupe Desjardins assurances générales (SPGDAG) qui reçoit la plus grosse part du gâteau, avec 191 000 \$, somme qu'elle a consacrée à l'installation d'une salle de formation permanente, complètement équipée d'ordinateurs Compaq, il va de soi. Précisons que les montants accumulés dans le fonds sont distribués au prorata des achats effectués auprès de Compaq et que, en 1998, la SPGDAG a renouvelé la presque totalité de ses terminaux.

Deux autres filiales profitent également des retombées de l'entente. Les Valeurs mobilières Desjardins (VMD) et l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne (AVDL), qui ont reçu 21 000 \$ chacune, utiliseront l'argent à la formation de leurs employés. Enfin, la Fiducie Desjardins affectera le montant de 8 768 \$ qu'il a reçu du fonds à l'acquisition de micro-ordinateurs Compaq. Soulignons en terminant que la Confédération n'est pas en reste, puisqu'elle a eu droit à une somme de 53 000 \$.

Rectificatif

Dans notre article sur les ventes croisées (numéro précédent), nous avons mal cité Hélène Héroux, de La Sécurité, à qui nous avons fait dire : « Les diplômés représentent une clientèle prioritaire pour nous, mais les autres filiales... » Il aurait fallu lire : « Par exemple, les associations de diplômés représentent une clientèle prioritaire pour nous, mais pas nécessairement dans toutes les autres filiales... »



Par Geneviève Bastien

■ Manchester, New Hampshire

La Caisse populaire Sainte-Marie de Manchester, New Hampshire, aujourd'hui St. Mary's Bank, est considérée désormais comme le berceau de la coopération aux États-Unis. Le 25 octobre 1999, en présence du vice-président Al Gore, les dirigeants de la Credit Union National Association (CUNA) lançaient une campagne de financement pour restaurer la maison qui a abrité la première caisse et en faire un musée de la coopération. L'objectif de la campagne est de 2 millions de dollars américains.

Cette caisse fondée par Alphonse Desjardins est la première coopérative d'épargne et de crédit des États-Unis. En mémoire de son fondateur, une pièce de ce musée sera consacrée à Alphonse et Dorimène Desjardins.

La Confédération a annoncé qu'elle versera 50 000 \$ à la fondation. La somme se compose d'un don en argent de 25 000 \$ CAN, que Desjardins versera au cours de l'an 2000, et d'une autre tranche de 25 000 \$ CAN sous forme de services conseils que fournira la Société historique Alphonse-Desjardins.



Pierre Goulet



Pierre Goulet

Le vice-président Al Gore, lors de sa visite à la Caisse Sainte-Marie de Manchester.

■ La prime d'assurance voyage la plus basse

L'Assurance vie Desjardins-Laurentienne (AVDL) a modifié sa grille de tarification dernièrement afin d'offrir aux voyageurs la prime d'assurance voyage la plus basse pour les séjours de 45 jours ou moins. L'assurance offerte par l'AVDL prévoit le remboursement de frais hospitaliers, médicaux et paramédicaux jusqu'à concurrence de 5 M\$ en cas d'accident ou de maladie soudaine. L'assurance mutilation, l'assurance décès accidentel en voyage ou lors d'un vol aérien, l'assurance bagages et l'assurance annulation font également partie des garanties disponibles.



■ Les Prix annuels et les prix Reconnaissance Desjardins 1999

Pour la première fois, le gala de remise des Prix annuels Desjardins et des Prix Reconnaissance, qui a eu lieu le 20 octobre dernier au Musée de la civilisation de Québec, a été retransmis sur le canal communautaire de toutes les régions du Québec. À cette occasion, quatre organismes et trois citoyens ont été honorés.

Les Prix annuels Desjardins sont accompagnés d'une bourse de 10 000\$ et servent à souligner l'engagement d'organismes envers la collectivité, dans quatre catégories. Les lauréats des Prix annuels 1999 sont les suivants. Aide à la jeunesse : **Le Bon Dieu dans la rue** de Montréal ; Aide aux aînés : **Le Comité du 3^e âge de Lotbinière-Est** ; Développement communautaire : **Le Chic Resto Pop** de Montréal ; Développement économique : **La Coopérative de services de la Rive-Sud**.

Les prix Reconnaissance, pour leur part, sont remis à des citoyens pour l'ensemble de leurs réalisations à portée communautaire, et viennent avec une bourse de 2000 \$. Les personnes honorées cette année sont Norma Lopez-Therrien, Cécile Coulombe et Jules Pichette.

Norma Lopez-Therrien a fondé en 1982 Nous tous au Soleil, un organisme qui fait la promotion de l'interaction entre les

cultures, par la création artistique. L'organisme lutte ainsi contre l'exclusion dont sont victimes les jeunes en difficulté. En 1998, elle a créé, au marché Bonsecours à Montréal, le premier Rendez-vous des jeunes créateurs en art.

Sœur Cécile Coulombe, qui a connu Alphonse Desjardins, est honorée pour avoir mis sur pied la Maison Saint-Joseph ainsi que la Maison de l'Auberivière, située dans l'ancien Hôtel Champlain, à Québec. Ces lieux servent d'accueil aux sans-abri.

Enfin, **Jules Pichette**, qui a été dirigeant de la Caisse populaire de Sherbrooke durant 40 ans, est un des pionniers de la première coopérative de services à domicile au Québec. Il a été à l'emploi de l'Assurance-vie Desjardins durant 26 ans.

Novembre-décembre 1999

Desjardins

Destinée aux dirigeants et aux gestionnaires du Mouvement Desjardins, cette revue d'information est publiée cinq fois par année par la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Ce numéro a été tiré à 23 000 exemplaires.

Directrice Édition et Publications
Michéline Paradis

Rédacteur en chef
Pierre Goulet

Collaborateurs et collaboratrices
Geneviève Bastien, Claude Béland,
Pauline D'Amboise, Gilles Drouin,
Hélène Matte, Hélène Rioux.

Conception et réalisation graphiques
Marie Caron

Publicité
Yvan Forest

Page couverture
Photo extraite d'un vidéé

Abonnements
René Brousseau, (418) 835-8444
poste 2203

Impression
Imprimerie La Renaissance

www.desjardins.com

Changement d'adresse

Tout changement d'adresse doit être communiqué à *La Revue Desjardins*, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 100, avenue des Commandeurs, Lévis (Québec), Canada G6V 7N5.

Téléphone
1 800 463-4810, poste 2203
(418) 835-8444, poste 2203

Droits et responsabilités

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

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

Affranchissement numéraire au tarif de troisième classe en nombre, permis n° 1981. Port payé à Québec.



■ De la caisse à... la caisse !

Les habitants de Saint-Gabriel-de-Brandon peuvent désormais terminer leur épicerie au marché d'alimentation Métro Bourgeault et bénéficier de tous les services d'une caisse populaire au même endroit. En effet, un centre de service situé dans le marché d'alimentation a y été inauguré, le 27 octobre dernier. En plus d'un guichet automatique avec fonctions avancées et d'ordinateurs branchés sur le site de Desjardins pour effectuer des transactions par AccèsD, le tout nouveau centre bénéficiera aussi de la présence d'un conseiller, qui sera sur place 35 heures par semaine. Les gens de Saint-Gabriel-de-Brandon pourront donc rapidement passer d'une caisse... à l'autre !

2 services de courtage en valeurs mobilières pour mieux vous servir !



Valeurs mobilières
Desjardins

... pour les conseils!

**Pour les investisseurs
traditionnels recherchant
les conseils d'un professionnel
en gestion de portefeuille !**

(514) 987-1749

1-800-361-4342



Disnat
Une division de Valeurs
mobilières Desjardins

... pour les économies!

**Pour les investisseurs
autonomes recherchant
des économies sur les
commissions (jusqu'à 86%) !**

(514) 842-2685*

1 800 268-8471

Une vaste gamme de produits et services :

- Obligations canadiennes, provinciales ou municipales
- Obligations à coupons détachés
- Fonds de placement
- Actions
- Options
- REAQ
- REER (obligation, fonds mutuels, Max ou autogéré)

* Consultez la brochure sur ce service à votre Caisse Desjardins participante.
Membre FCPE



Desjardins

Au service du Mouvement Desjardins et de ses employés

Les
Services de Voyages

INTER INTRA

inc.



MONTRÉAL

275, Saint-Jacques Ouest, bureau 54
Montréal (Québec) H2Y 1M9

Téléphone: (514) 844-1210

Télécopieur: (514) 844-6514

Téléphone sans frais : 1 888 477-8475



Partenariat entre Desjardins et CCC

Le Mouvement Desjardins et la Centrale des caisses de crédit du Canada (CCC) ont conclu un partenariat concernant la distribution des fonds communs de placement. Le Credential Group, affilié à la CCC, offrira quatre nouveaux fonds comprenant des unités issues des fonds Desjardins alors que la Fiducie Desjardins offrira pour sa part trois nouveaux fonds éthiques, qui seront constitués par le regroupement de sept des huit fonds éthiques de la CCC. Ces fonds n'investissent que dans les sociétés qui intègrent à leurs activités des valeurs sociales telles que la protection de l'environnement, le respect des droits de l'homme ou les prises de position contre les armements. La nature des fonds qui seront intégrés par la Fiducie Desjardins n'est pas encore définie. Ces trois fonds s'ajouteront aux 24 déjà offerts par la filiale du Mouvement.



Félicitations à tous les lauréats !

Dix-sept employés issus de filiales Desjardins et de caisses de toutes les régions du Québec ont été choisis pour participer à la Journée privilège Desjardins, tenue le 19 octobre dernier, à l'occasion de la Semaine Desjardins. De nombreuses activités étaient au programme, dont le visionnement, dans les studios de TVA de Québec, de l'entrevue en direct accordée par le président du Mouvement, M. Claude Béland, à Paul Larocque de l'émission *TVA en direct*.

Desjardins et Nez rouge...

Les Assurances générales des caisses Desjardins (AGCD) s'associent à l'Opération Nez rouge, pour une 16^e année consécutive. À nouveau, les AGCD contribueront par une commandite financière et une protection d'assurance pour les véhicules des bénévoles, des clients et des dirigeants de l'Opération Nez rouge. De plus, les AGCD invitent tous les employés du Mouvement, ainsi que leurs conjoints, à travailler comme bénévoles durant toute l'opération, mais plus particulièrement durant la fin de semaine Desjardins, qui aura lieu les 17, 18 et 19 décembre. L'Opération Nez rouge se déroulera les 3 et 4 décembre, et du 9 au 31 décembre 1999.



Rémunération des cadres des caisses

Une nouvelle approche étroitement liée aux résultats des caisses

Par Gilles Drouin

À compter du 1^{er} janvier 2000, tous les cadres des caisses Desjardins seront rémunérés selon un nouveau système, qui place au cœur de la progression salariale le rendement qui se mesure autant par l'atteinte des résultats que par la façon d'y parvenir.

« Au cours des dernières années, souligne Daniel Boulerice, vice-président Formation et Gestion du changement à la Confédération, le Mouvement Desjardins a lancé plusieurs processus pour améliorer la compétence du personnel des caisses, notamment dans le secteur des ventes et dans tout ce qui concerne la relation d'affaires avec les membres. Le nouveau système de rémunération et le nouveau programme de gestion du rendement viennent consolider cette approche. »

Huit niveaux au lieu de seize

« De façon concrète, explique Ginette Blais, responsable du projet, la structure salariale des directeurs généraux et des directeurs de service du réseau des caisses sera plus simple qu'auparavant, soit 8 échelles salariales élargies, comparativement aux niveaux actuels de 16 pour les directeurs généraux et de 13 pour les

directeurs de service. Ainsi, les critères de rangement dans les échelles rendent compte davantage de la complexité d'une caisse : son volume d'affaires et le revenu total à gérer, compte tenu du niveau concurrentiel dans lequel la caisse évolue, ce qui inclut, par exemple, la présence d'un concessionnaire automobile qui offre du financement au point de vente. »

Avec la nouvelle approche, précise pour sa part Daniel Boulerice, « nous fournissons des échelles salariales pour l'ensemble des caisses de façon à ce que la rémunération réponde à un ensemble uniforme de facteurs. Tous les postes de cadres seront évalués selon les mêmes critères et progresseront dans une structure salariale unique. »

Règles d'application précises

Dans la majorité des cas, et en vertu des règles prévues, le salaire de la personne ne changera pas et le gestionnaire conservera les acquis lors de l'implantation.



Patrick McKay

Daniel Boulerice, vice-président Formation et Gestion du changement : « ... Atteindre des résultats grâce à des pratiques de gestion cohérentes qui soutiennent un développement à long terme du personnel et des affaires de la caisse. »

« Selon nos simulations, ajoute Ginette Blais, il y aura environ 18 % des cadres qui connaîtront des changements, notamment ceux qui se situent sous le seuil minimal de



Ginette Blais, responsable du projet Révision de la rémunération des cadres des caisses.

« Les critères de rangement dans les échelles rendent compte davantage de la complexité d'une caisse... »

Christine DesRosiers

Le régime d'intéressement Desjardins

Dans la foulée de la révision de la rémunération des cadres, un nouveau levier de rémunération fait son apparition : il s'agit du régime d'intéressement des caisses Desjardins. Si les conditions de rentabilité prescrites sont remplies, le régime prévoit que des objectifs précis et sélectionnés à partir du plan d'affaires de la caisse feront l'objet d'une bonification accessible à tous les employés de la caisse.

Cette bonification n'est pas récurrente. Attribuée sous forme d'un montant forfaitaire et variable d'une année à l'autre, elle constitue une façon pour la caisse de faire participer le personnel à l'atteinte des résultats recherchés, susceptibles de favoriser son développement. Au début de l'implantation du régime d'intéressement, nous parlons essentiellement de résultats collectifs. Par la suite, les objectifs individuels seront sujets à l'obtention d'un boni. Pour les DG et autres cadres de la caisse, l'implantation peut être immédiate et s'échelonne jusqu'à la fin de 2001. Le caractère individuel ou collectif des objectifs prend alors une connotation particulière puisque le régime d'intéressement des caisses Desjardins vient appuyer le fait qu'ils font « avant tout » partie d'une équipe de gestion, même s'ils ont la responsabilité d'un ou de plusieurs secteurs de la caisse.

leur nouvelle échelle. Ils obtiendront une augmentation pour atteindre le premier échelon. » Une fois le nouveau système de rémunération implanté, la progression salariale dans ces échelles se fera ensuite de façon différente. « Comme dans la majorité des organisations, note Ginette Blais, les cadres vont progresser au rythme de leur rendement individuel, lequel sera évalué chaque année à l'aide des outils proposés dans le nouveau programme de gestion du rendement. »

Enfin, le nouveau système de rémunération des cadres des caisses prévoit une série de nouvelles règles administratives, ou pratiques de rémunération, très différentes, à plusieurs égards, de ce qui existait auparavant. Ces pratiques de rémunération visent, entre autres, à faciliter la mobilité des cadres dans le contexte de changement actuel. Ainsi, de nouvelles règles salariales encourageront, par exemple, tout mouvement dans le but de relever un défi important pour le réseau des caisses, même s'il s'agit d'un poste inférieur à celui qui est présentement occupé par un candidat qualifié.

Un comité d'évaluation formé de dirigeants

La caisse demeure l'entité qui déterminera le salaire de ses cadres. La fédération aura toutefois un rôle à jouer, lorsque la rémunération atteint la zone salariale de gestion des situations exceptionnelles. Mais la responsabilité d'évaluer le rendement du directeur général revient au président du conseil d'administration, appuyé d'un comité d'évaluation formé de dirigeants. À son tour, ce dernier aura la responsabilité d'apprécier les résultats atteints par les autres cadres de la caisse.

« Les présidents jouent un rôle de premier plan dans la gestion du rendement du directeur général. Aussi, explique Marjolaine Côté, chef de projet, nous nous sommes fortement inspirés des commentaires reçus par plusieurs d'entre eux lors des travaux pour proposer des méthodes et des outils avec lesquels ils seront à l'aise. Le processus est conçu de façon à favoriser une relation de partenariat entre le président et le directeur général. »

La Commission des ressources humaines

Par Pierre Goulet

Madeleine Lapiere, présidente de la Fédération des caisses de Richelieu-Yamaska, est non seulement administratrice à la Confédération mais également présidente de la Commission des ressources humaines, commission chargée de conseiller le conseil d'administration en matière de gestion de personnel. La Commission est composée de sept personnes, dont cinq membres du conseil d'administration de la Confédération et deux directeurs généraux de caisses.



Pierre Bedard

Madeleine Lapiere, présidente de la Commission des ressources humaines.

Il va sans dire que le nouveau programme de rémunération des cadres de caisses a fait l'objet d'un examen attentif de la part de la Commission, après étude à différentes tables et consultation auprès des fédérations. « Le principal avantage du nouveau programme de rémunération, confie Madeleine Lapiere, c'est d'uniformiser les règles et les pratiques dans l'ensemble des caisses et de mettre Desjardins au diapason de l'industrie financière. Par le passé, nous avons mis à l'essai une série de mesures qui n'étaient que partiellement appliquées. »

M^{me} Lapiere se dit consciente que le programme n'est pas une panacée éternelle, car, dit-elle « le rôle des directeurs généraux et des directrices générales de caisses évolue de mois en mois. Cela dit, le programme, qui entre en vigueur le 1^{er} janvier 2000, répond beaucoup mieux aux exigences de la fonction de directeur général et aux objectifs d'affaires que poursuit le Mouvement ».

La vente : fer de lance des caisses

« Avec l'arrivée des centres de services financiers aux entreprises, souligne la présidente de la Commission, les caisses doivent se tourner vers le service conseil aux particuliers et, dans ce contexte, la fonction vente devient le fer de lance des caisses. Or, cet aspect est au cœur de l'évaluation de rendement des cadres de caisses. »

Au dire de Madeleine Lapiere, les présidents de caisses disposaient jusqu'ici de peu de soutien et d'outils mal adaptés pour faire l'évaluation de leur d.g. « Pour certains même, cette tâche était un réel fardeau. Désormais, avec des outils mieux adaptés et le soutien de leur fédération ou, éventuellement, des bureaux régionaux, leur tâche en sera grandement facilitée. »

Un processus en quatre phases

Au début de l'année financière, les employés et les cadres de la caisse, en collaboration avec les dirigeants, établissent le plan d'affaires. Au même moment, puisque le rendement des cadres est intimement lié au plan d'affaires, le directeur général et le président précisent les objectifs à atteindre au cours de l'année ainsi que les priorités. Le directeur général fait de même avec ses directeurs de service. Cette étape de réflexion faite, ils sont alors prêts à passer à la deuxième phase : l'établissement d'un contrat clair sur les objectifs de rendement à atteindre au cours de

l'année financière. Ces objectifs portent sur le plan d'affaires et sur les pratiques de gestion Desjardins à mettre en place ou à consolider.

La troisième phase, qui s'étend tout au long de l'année, prévoit le suivi régulier de l'évolution du rendement. À la fin de l'année financière, le directeur général s'auto-évalue, tandis que le président et son comité procèdent à l'évaluation du directeur général à l'aide des outils prévus à cet effet. À la lumière de ces deux points de vue, le directeur général et le président sont alors en mesure de discuter des résultats atteints, d'établir la cote finale de rendement, d'élaborer des pistes d'amélioration et de relancer le cycle pour l'année suivante.



Marjolaine Côté, chef de projet Gestion de rendement

Patrick Mckoy

Des points de repère pour les présidents de caisses

Pour le président de la caisse, l'absence de points de repère constituait une des principales difficultés à surmonter pour permettre un suivi adéquat en cours d'année financière et lors de l'évaluation du directeur général. Le président aura donc des outils pour faciliter son travail et rendre le processus de gestion du rendement plus objectif, en le fondant sur des indicateurs précis qui touchent aussi bien les résultats d'affaires que la façon de les atteindre. « Notamment, nous proposons aux présidents de caisses des moyens pour bien apprécier l'implantation ou la consolidation des pratiques de gestion Desjardins issues du programme Leadership caisse. Un autre outil permettra de comparer le rendement de la caisse avec d'autres caisses similaires », ajoute Marjolaine Côté.

« ...des méthodes et des moyens avec lesquels les présidents seront à l'aise. »

« Le président, fait également remarquer Daniel Boulerice, sera ainsi en mesure de reconnaître pleinement la valeur du directeur général qui maintient un bon rendement. En clair, le nouveau système vient dire aux cadres des caisses que leur rendement sera toujours reconnu par la caisse et que leur évaluation tiendra toujours compte du contexte dans lequel s'exerce leur travail. »

L'implantation du nouveau programme de gestion du rendement se fera entre le 1^{er} janvier 2000 et le 31 décembre 2000 selon les années financières de chaque caisse. Il ne s'agit pas, insiste Daniel Boulerice, d'obtenir du rendement pour le rendement, mais bien d'atteindre des résultats, grâce à des pratiques de gestion cohérentes qui soutiennent un développement à long terme du personnel et des résultats de la caisse. » **LRD**

Bureau de la surveillance

Le principe de l'utilisateur-payeur au banc d'essai

Par Hélène Rioux

Dès janvier 2000, le Bureau de la surveillance et de la sécurité financières Desjardins appliquera le principe de l'utilisateur-payeur pour ses services. Ce principe, maintenant approuvé par toutes les instances du Mouvement, avait d'abord été appuyé par plus de 77 % des délégués lors du dernier congrès. Mais, avant d'en arriver à l'application de cette nouvelle règle, le Bureau de la surveillance et de la sécurité financières a fait ses devoirs.

Le principe de l'utilisateur-payeur s'appuie d'abord sur un vaste processus d'amélioration continue entrepris dès 1992. « Cette démarche nous a permis d'améliorer notre efficacité et d'offrir des services de qualité supérieure à moindre coût », explique Alban D'Amours, inspecteur et vérificateur général du Mouvement des caisses Desjardins. Ainsi, au cours des dernières années, le Bureau a réussi à réduire constamment ses coûts de revient grâce à une mobilisation exceptionnelle des employés. Les efforts conjugués de tous ont aussi permis d'obtenir un taux de satisfaction de 90 % auprès des caisses. Avec ces résultats positifs, le Bureau de la surveillance obtenait pour ainsi dire le feu vert pour évoluer vers l'application du principe de l'utilisateur-payeur dans un climat de confiance et de transparence.

Une facture réduite

De façon plus concrète, la réduction de la facture globale des services de surveillance a permis des économies de 22,9 millions de dollars sans affecter la qualité des services, comme le démontre le taux de satisfaction des caisses. Les coûts d'inspection par 100 \$ d'actif sont ainsi passés de 4,37 ¢, en 1993, à 3,01 ¢, en 1998. La décroissance des coûts de vérification est encore plus forte, passant de 3,59 ¢, en 1990, à 1,61 ¢, en 1999. Toutefois, les services de surveillance étant jusqu'à maintenant financés à même la cotisation générale, les caisses n'ont pas pu apprécier l'importance de ces réductions de coûts. Le principe de l'utilisateur-payeur viendra donc corriger cette lacune. « Nous pourrions dorénavant faire la démonstration aux caisses que nous réduisons nos coûts », indique Alban D'Amours.

Et cette démonstration ne sera pas longue à faire. On prévoit en effet, pour l'an prochain, une nouvelle réduction de 5 % de la facture globale de l'inspection et de la vérification, sans même tenir compte de l'application du principe de l'utilisateur-payeur, une diminution comparable à celle de la cotisation générale. « Notre défi est de faire en sorte que la facture continue à diminuer et que ça coûte moins cher d'année en année pour les caisses, dit Alban D'Amours. Cela signifie toutefois que nous devons trouver de nouveaux moyens pour réduire les coûts de revient. »

Travail à distance, autosurveillance et ciblage des risques

Le regroupement des caisses entraîne forcément des économies globales, mais il faut faire davantage. La démarche d'amélioration continue dans laquelle s'est engagé le Bureau depuis quelques années donne cette assurance de pouvoir appuyer le réseau dans ses efforts pour accroître sa rentabilité. Parmi les outils les plus prometteurs, encore « sur la table à dessin », il y a la surveillance à distance, le ciblage des risques et l'autosurveillance des dirigeants de caisses. « La surveillance à distance est une piste d'amélioration de l'efficacité encore sous-exploitée, souligne Alban D'Amours. Elle nous permettra, autant à l'inspection qu'à la vérification, de réduire nos coûts d'intervention au-delà de ce que nous pouvions anticiper tout en améliorant la qualité de nos services. » Les interventions en fonction des risques amèneront les inspecteurs à consacrer moins de temps aux situations comportant peu ou pas de risques.

Enfin, plus poussés seront l'autosurveillance et les contrôles dans la caisse, moins étendue sera la surveillance du Bureau qui s'appuiera alors sur les redditions de comptes des dirigeants.

« Le plus important, ajoute toutefois Alban D'Amours, c'est de faire en sorte que ces réductions de coût soient toujours effectuées en maintenant le cap sur la valeur ajoutée que procure la surveillance. » Celle-ci se mesure par l'indépendance des opinions, la prévention et le soutien aux dirigeants dans l'exercice de leur rôle et de leurs responsabilités.

Une tarification plus équitable

Le nouveau mode de tarification basé sur le principe de l'utilisateur-payeur sera aussi beaucoup plus équitable puisqu'il reflétera mieux les coûts réels de surveillance. Compte tenu de l'importance de conserver l'indépendance des inspecteurs et des vérificateurs dans l'exercice de leur mandat, le Bureau a opté pour une tarification par strates d'actif plutôt que pour une facturation intégrale, plus sujette aux contestations. À cette tarification s'ajoute une péréquation pour les frais de séjour et de déplacement « pour ne pas pénaliser les



Alban D'Amours, inspecteur et vérificateur général : « Notre défi est de faire en sorte que la facture continue à diminuer et que ça coûte moins cher d'année en année pour les caisses. »

Ghislain DesRosters

caisses des régions éloignées ». Le calcul de la tarification inclut aussi un facteur de risque relatif au niveau des improductifs. On a en effet établi une corrélation directe entre les coûts de vérification d'une caisse et son niveau de prêts improductifs. S'ajoutera à cette tarification, pour certaines caisses, la facturation des coûts engendrés soit par les regroupements de caisses soit par des interventions nettement plus lourdes que ce qui est requis.

Prenons l'exemple de caisses situées dans la strate des 100 à 150 millions d'actif. Ces caisses ont payé en 1998 une cotisation moyenne de 53 626 \$, par rapport à un coût réel de 33 594 \$. La tarification moyenne selon le principe de l'utilisateur-payeur serait de 38 487 \$. Par contre, le nouveau mode de tarification aura pour effet d'augmenter la facture pour les caisses ayant un actif moins important. Ainsi, en l'an 2000, les caisses situées dans la strate des 10 à 25 millions d'actif paieraient en moyenne 13 457 \$, par rapport à une cotisation moyenne de 7 362 \$. Le coût réel de surveillance pour ces caisses est toutefois de 15 670 \$.

De fait, d'ici peu, les caisses seront contactées afin de connaître l'effet de ces mesures sur leur budget respectif.

« L'implantation du principe de l'utilisateur-payeur sera étalée sur une période de deux ans, comme l'ont souhaité les délégués lors du dernier congrès », précise Alban D'Amours. L'an prochain, les caisses devraient donc s'attendre à payer 50 % du montant de la tarification et 50 % du montant d'une cotisation établie en fonction de l'actif. **LRD**

Des coûts moins élevés

Le Bureau de la surveillance a comparé ses coûts (*benchmarking*) avec des institutions similaires, telles la Société ontarienne d'assurance-dépôts (SOAD) et la National Credit Union Administration (NCUA) aux États-Unis.

En établissant la structure des caisses Desjardins sur une base comparable à celle de la (NCUA), les coûts du service de l'inspection de Desjardins sont inférieurs de 6,5 M\$US, ce qui représente un écart de 52 %. Les données ne sont pas disponibles pour la vérification.

Par ailleurs, comme l'indique le tableau ci-dessous, la comparaison avec la SOAD montre un écart nettement favorable à Desjardins

Coût en Ontario

Actif des caisses	Inspection Ontario (avec frais imputés)	Vérification Ontario (avec frais imputés)
1-10 M \$	+3 844 \$	+1 037 \$
10-25 M \$	+3 684 \$	+5 915 \$
25-50 M \$	+3 466 \$	+13 374 \$
50-75 M \$	+2 391 \$	+12 569 \$
75-100 M \$	+4 071 \$	+18 884 \$
100-150 M \$	+4 646 \$	+21 502 \$
150 M \$ et +	+4 619 \$	+44 750 \$

Place à la bonne gestion du merchandisage !

Par Hélène Rioux

Chaque année, six millions de dollars sont investis dans les caisses en matériel publicitaire de toutes sortes. Imaginez seulement la quantité de dépliants, d'affiches et de brochures explicatives à gérer ! De nouveaux outils de gestion du merchandisage, en déploiement dans le réseau cet automne, devraient aider les caisses à faire une utilisation judicieuse de tout ce matériel publicitaire.



À la suite d'une tournée effectuée dans 16 caisses en 1997, il avait été possible de constater plusieurs lacunes concernant l'utilisation du matériel publicitaire mis à leur disposition (voir Gare à l'affichage fourre-tout !, *La Revue Desjardins*, N° 3, 1998, p. 13). La Confédération avait alors reçu le mandat d'élaborer des

outils pour aider les caisses à effectuer une meilleure utilisation de leur matériel publicitaire. Marie-Claude Pelletier, conseillère à la direction Publicité et Promotion de la Confédération, explique : « La tournée des caisses avait entre autres permis de constater qu'il y avait un chevauchement et une multiplication des campagnes publicitaires dans le réseau et que le matériel publicitaire était malheureusement souvent mal utilisé, trop abondant, et parfois même périmé. »

Merchandisage bien ordonné commençant par soi-même, la Confédération a d'abord déterminé des priorités pour ses propres activités. Un comité a donc été mis sur pied pour coordonner les efforts de mise en marché et de vente dans le réseau. Cet exercice a permis l'établissement d'un calendrier des offensives à privilégier chaque mois dans les caisses, en fonction du plan d'affaires du réseau coopératif.

Mais les caisses ont un rôle à jouer. « Les caisses connaissent leurs priorités d'affaires, leurs objectifs de vente et les clientèles qu'elles visent, explique Marie-Claude Pelletier. Elles savent par conséquent sur quels aspects elles doivent insister et compter, de mois en mois, pour atteindre leurs objectifs de vente. » En fonction du plan d'affaires de la caisse et du calendrier des campagnes provinciales, on choisira alors les campagnes prioritaires pour une période donnée. Par exemple, en janvier et février, les caisses mettront probablement en évidence tout ce qui entoure les REER ; par conséquent, les autres offensives prendront moins de place dans la caisse à cette période de l'année.

Qu'est-ce que le merchandisage ?

Le terme merchandisage est issu de l'anglais *merchandising*, et se rapporte à l'utilisation judicieuse de matériel publicitaire au point de vente. Il faut savoir mettre en valeur les produits et services offerts afin de maximiser leur efficacité, pour ainsi attirer la clientèle et accroître le chiffre de ventes.



C'est à Alain Choquette, magicien bien connu qu'on a confié le soin d'expliquer les effets « magiques » d'une bonne gestion du merchandisage.

Photo extraite d'un vidéo

Les 5 principes de base du merchandisage

- 1- **Uniformité et répétition** : plus un produit est mis en valeur, plus le membre sera aisément en mesure de décider d'acheter un produit ou d'utiliser un service.
- 2- **Mise à jour** : le merchandisage doit être revu mensuellement, les dépliants doivent être remplacés à tous les jours !
- 3- **Hauteur d'affiche** : un Québécois moyen mesure 5'7", et une Québécoise moyenne, 5'3". Il faut penser à la bonne hauteur d'affichage ; ni trop haut, ni trop bas !
- 4- **Faciliter le processus** : les consommateurs réagissent à l'information simple, alors il faut leur simplifier la vie en rendant la bonne information disponible.
- 5- **Esthétisme** : 85 % des impulsions positives qui prédisposent à l'achat sont suscitées par les yeux. Il est donc recommandé disposer le matériel de façon esthétique.

Important de désigner un responsable du merchandisage

Pour aider les caisses à bien gérer leur merchandisage, la direction Publicité et Promotion a entrepris l'élaboration d'outils de gestion, qui sont en déploiement dans le réseau depuis la mi-septembre. Par l'entremise du conseiller en vente de leur fédération, chaque caisse devrait recevoir la cassette vidéo *La gestion du merchandisage, Comment maximiser un investissement de six millions de dollars*, accompagnée d'un guide permettant de planifier mensuellement le merchandisage de la caisse.

Il est par ailleurs fortement recommandé que soit désignée une personne responsable du merchandisage dans chaque caisse. Ce responsable devrait recevoir le vidéo et le *Guide de gestion du merchandisage*, qui l'aidera à établir une bonne stratégie. « Les personnes responsables de ce dossier dans la caisse jouent un rôle clé dans le succès du merchandisage, soutient Marie-Claude Pelletier. Elles récolteront les informations pertinentes et établiront chaque mois les priorités en fonction du plan d'affaires de leur caisse et du calendrier des campagnes. Elles devront ensuite doser l'utilisation de l'espace publicitaire disponible dans les caisses et les aires de guichets en fonction de ces priorités. »

Selon le rythme de chaque fédération, la distribution du guide et du vidéo devrait se poursuivre jusqu'à la fin de décembre 1999. « Nous visons à ce qu'au début de l'an 2000 le vocabulaire du merchandisage soit connu de tous », termine Marie-Claude Pelletier. **LRD**



Notre réaction en 1992
à l'idée de travailler avec vous.



Notre réaction aujourd'hui
à l'idée de travailler avec vous en l'an 2000.

CIA

L'informatique au service des entreprises,
et non l'inverse !

Orientation stratégique • Organisation du travail • Architecture • Développement d'applications

QUÉBEC 418 650-2866

MONTRÉAL 514 285-5552

OTTAWA 613 233-1268

www.cia.ca

Fédération unique

Le rendez-vous du 4 décembre 1999



Des dirigeants des caisses de la FMO, réunis au Palais des Congrès, le 30 octobre.

Le samedi 4 décembre 1999 restera un jour mémorable dans le souvenir des employés et des dirigeants de Desjardins. Car, réunies en assemblée générale extraordinaire de leur fédération respective, les caisses décideront de la fusion de leur fédération avec la Confédération, si deux tiers d'entre elles approuvent la recommandation que leur fera leur conseil d'administration, à la suite du Comité de révision des structures (CRS).

Lors d'une téléséance tenue le 30 octobre 1999 dans 21 sites du Québec, le président du Mouvement, Claude Béland, et les principaux responsables du dossier ont répondu aux questions que les dirigeants et directeurs généraux de caisses se posaient sur les implications d'une telle restructuration. En outre, une synthèse complète des questions et réponses débattues le 30 octobre a été acheminée à l'ensemble des dirigeants.

À la veille de ce vote crucial, *La Revue Desjardins* vous propose un dossier particulier et plus polémique que d'habitude. C'est que le sujet est passablement émotif. Nous reproduisons donc des extraits de trois éditoriaux de journaux réputés pour leur sérieux - les seuls du reste à avoir pris position officiellement sur les changements en cours dans Desjardins - ainsi que la réaction d'une employée à un point de vue véhiculé par la Caisse populaire de Racine.

Enfin, pour vous permettre de bien saisir le déroulement du vote du 4 décembre ainsi que la comptabilisation des résultats, nous complétons notre dossier par des documents d'appoint.

Pierre Goulet, rédacteur en chef

Toute question mérite réponse

Au début de novembre, la Caisse populaire de Racine, en Estrie, faisait parvenir aux autres caisses un tract sous forme de questions visant à mobiliser les employés pour une manifestation pacifique devant le siège de la Confédération, à Lévis. Une employée de la Caisse populaire de Wickham, Lucie L'Espérance, conseillère aux entreprises, a pris l'initiative de répondre aux questions posées par la Caisse de Racine.

Jusqu'à maintenant, peu d'employés s'étaient exprimés sur les changements dans Desjardins. Pour montrer combien le débat autour de la restructuration est passionné, nous publions les extraits les plus significatifs de ces écrits.

1. Votre emploi vous tient-il à cœur ?

OUI mon emploi me tient à cœur ! Étant une employée du Mouvement Desjardins depuis 17 ans, mon emploi et l'avenir du Mouvement Desjardins me tient à cœur !

2. Êtes-vous conscients(es) que, dans le processus de la réingénierie et de la fusion des caisses et des fédérations, nous sommes totalement ignorés(es) ?

OUI je suis consciente que le processus de réingénierie est nécessaire et aurait dû avoir lieu depuis plusieurs années même. Le processus est long, justement parce qu'il tient compte de la formation des employés et leur donne le temps pour assimiler les différentes étapes.

3. Êtes-vous conscients(es) qu'ils exigent de nous de la formation académique qui est irréaliste. À peine avons-nous terminé l'A.E.C. que déjà le cours de planificateur financier des universités ne suffit plus aux besoins de Desjardins ?

OUI la formation académique est importante, elle est importante pour répondre aux besoins de NOS MEMBRES, car ceux-ci sont de plus en plus scolarisés, car ceux-ci demandent d'avoir des services financiers offerts par des PROFESSIONNELS compétents que nous devons être pour faire face à la concurrence (les banques, les courtiers en valeurs mobilières). Vouloir ignorer la formation, c'est vouloir devenir des ANALPHABÈTES de la finance.

4. Êtes-vous conscients(es) que lorsque nous aurons terminé cette formation, notre emploi n'est pas assuré ?

OUI notre employeur n'a pas à nous signer un engagement d'emploi assuré ; aucun employeur ne le fait, ni même les grandes entreprises internationales, alors, quel beau défi pour l'employé, car si

son employeur le conserve à son emploi, c'est qu'il répond chaque jour aux valeurs de l'entreprise et aux besoins de sa clientèle. [...]

5. Êtes-vous conscients(es) du nombre de burn-out chez les employés(es) de Desjardins ?

OUI il y a beaucoup de burn-out chez les employés de Desjardins, moi aussi j'en sais personnellement quelque chose, c'est une réalité des années 2000, et pas seulement chez Desjardins.

6. Êtes-vous conscients(es) que notre qualité de vie est de plus en plus menacée. Le travail de jour, plus un ou deux soirs jusqu'à 20 heures, les réunions d'information, les études par les soirs, les travaux effectués les fins de semaine, etc.

• OUI être employé de Desjardins demande beaucoup d'implication, c'est un choix personnel à faire, car nous avons toujours le choix de changer d'emploi si celui-ci ne nous convient plus. [...]

7. Êtes-vous conscients(es) que les mots productivité et rentabilité sont très présents dans le discours de M. Béland ?

OUI je suis consciente que les mots productivité et rentabilité reviennent souvent dans le discours de M. Béland et c'est tant mieux ; car cela prouve que le Mouvement Desjardins lui tient à cœur. [...] Voulons-nous être encore là pour le prochain siècle ? Ou devenir les « Steinberg » et les « Eaton » de la finance ? [...]

8. Êtes-vous conscients(es) que nos membres sont de moins en moins satisfaits à cause de la systématisation ? Et à cause de cette même systématisation nos membres sont moins présents au comptoir et lorsqu'on nous demande de vendre des produits il faut utiliser le téléphone pour les rejoindre.

OUI nous sommes dans un monde en évolution. Les gens ont de moins en moins de temps, tout le monde court, mais justement, nous avons le privilège d'offrir à nos membres des moyens économiques et rapides pour eux, comme l'AccèsD ou les terminaux automatisés (GA ou Paiement direct). [...] Ma mère a 64 ans, elle possède depuis longtemps une carte de guichet automatique. Elle trouve ce moyen beaucoup plus sécuritaire que de con-

server de grosses sommes d'argent chez elle. Et depuis qu'elle peut maintenant payer ses comptes par téléphone directement de chez elle par AccèsD, elle n'est plus embêtée à être obligée de sortir par les temps froids d'hiver à - 30 degrés. [...] Ma mère est toujours contente de recevoir un téléphone d'une employée de la caisse, elle se sent importante !

9. Êtes-vous conscients(es) que ce sont les employés(es) à l'accueil ou les commis caissiers(es) qui sont sur la ligne de front pour recevoir les commentaires de nos membres ? Et si ces mêmes commentaires étaient entendus par M. Béland, seraient-ils écoutés ?

OUI c'est un privilège pour les employés à l'accueil et les commis-caissiers de recevoir les commentaires des membres. Ainsi, ils ont le choix de bien répondre aux membres et d'expliquer les grands enjeux du mouvement Desjardins. Un privilège que même M. Béland doit [leur] envier souvent.

10. Êtes-vous conscients(es) que plusieurs caisses en milieu rural n'ont même pas tous les outils de travail nécessaires et obligatoires auxquels ils auraient droit pour mieux répondre aux besoins de leurs membres ? On nous refuse ces outils en pensant nous décourager et nous forcer à fusionner le plus rapidement possible avec les caisses voisines.

OUI c'est important d'avoir de bons outils de travail. Et c'est justement en mettant toutes nos forces en commun, par exemple par les fusions, que nous pourrions mieux traverser cette jungle. (...) Je suis née dans un milieu rural, je travaille depuis 13 ans dans une caisse d'un milieu rural et ce que je souhaite, c'est que je sois l'employée d'une grosse caisse rurale, où notre visibilité sera encore meilleure, et où nos membres auront l'opportunité d'avoir la même qualité de services et accès à la même technologie que, [dans] les grandes villes.

11. Êtes-vous conscients(es) qu'à chaque fusion de caisses et de fédérations, il y a des pertes d'emplois et qu'il y a des changements de postes qui se font en cascades ? (Le mot compétition prend le dessus sur le mot coopération). [...]

OUI les fusions sont signes de pertes d'emplois... mais aussi de conservation d'emplois. Il faut réaliser que nos proches concurrents, pour ne nommer que la Banque Nationale, utilise déjà la MOITIÉ moins de personnel pour gérer le même actif. Est-ce normal ? Sommes-nous prêts à tous perdre nos emplois justement si nous demeurons ainsi non compétitifs ? Ou si ces 900 emplois de moins, qui représentent 2,25 % des 42 000 emplois, et qui seront dans la majorité des cas réalisés par la mise à la retraite d'employés... je vois dans ce moyen une sorte de coopération, car ceux qui quitteront pourront dire qu'ils contribuent à faire conserver 97,75 % des autres emplois dans Desjardins. [...]

Un participant attentif lors de la téléseance : le président de la FMO, Jocelyn Proteau, en compagnie de Robert Guerriero, membre du CRS et de Louise Dostie, vice-présidente Affaires publiques et développement coopératif.



Déroulement du vote

Les 11 fédérations régionales tiendront leur assemblée générale extraordinaire, le 4 décembre 1999 à **10 h 30**. Les délégués des caisses auront à se prononcer sur la fusion de leur fédération avec la Confédération, comme le recommandent le Comité de révision des structures et, à sa suite, le conseil d'administration de la Confédération et ceux de la grande majorité des fédérations. Compte tenu de l'intérêt que suscite ce débat dans le grand public et pour des raisons de transparence, les fédérations sont invitées à admettre les représentants des médias à leur AGE.

Vers **11 h 30**, les résultats seront transmis à la Confédération, au personnel des fédérations et commentés, le cas échéant, auprès des médias locaux. Une fois en possession de tous les résultats, le conseil d'administration de la Confédération se réunira, vers **12 h 30**, pour adopter une position commune.

Le président du Mouvement, Claude Béland, fera le point lors d'une conférence de presse, à Lévis, à **13 h 30**. Les résultats seront communiqués simultanément au personnel des fédérations et de la Confédération, dans un message téléphonique.. P.G.



Photo extraite d'un vidéo

La règle des deux tiers

SUR PROPOSITION dûment faite et appuyée, il est unanimement résolu d'accepter le mode de comptabilisation des votes suivant pour confirmer l'acceptation de la recommandation du CRS par le réseau et le début des travaux par l'équipe de transition :

En assemblée générale extraordinaire des membres de chaque fédération

- il faudra que le règlement de fusion soumis soit approuvé aux 2/3 des voix exprimées par les caisses ou délégué(e)s (*) présents, selon le cas ;

Pour connaître la tendance provinciale compte tenu qu'il n'existe pas d'assemblée générale réunissant toutes les caisses

- en cumulant le résultat du vote obtenu dans chacune des fédérations, il faudra que le règlement de fusion ait reçu une approbation aux 2/3 de toutes les voix exprimées par les caisses ou les délégué(e)s (*) présents ;

- il faudra aussi que ce règlement soit approuvé aux 2/3 des voix exprimées par les fédérations ;

En assemblée générale extraordinaire de la Confédération

- il faudra que le règlement de fusion soit approuvé aux 2/3 des voix exprimées par les président(e)s de fédérations, ou selon le cas, les délégué(e)s des fédérations.

(*) Le pourcentage de délégué(e)s égalera le pourcentage de caisses pour les fédérations qui ont un système de vote proportionnel.

(EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL de la 548^e réunion du conseil d'administration de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec tenue le mardi 26 octobre 1999.)



Patrick McKay

Fédération unique Le rôle stratégique des CORE

Les dirigeants et dirigeantes bénévoles des caisses et des fédérations peuvent se questionner sur la nature des pouvoirs qu'exerceront les conseils régionaux (CORE) dans la nouvelle fédération si les caisses entérinent la proposition qui leur est soumise. Certains diront qu'il restera peu de pouvoirs en région, que le pouvoir sera centralisé à la fédération. On est naturellement porté à comparer les pouvoirs dévolus aux CORE à ceux qui sont confiés actuellement aux conseils d'administration des fédérations.

Il est important de regarder l'avenir avec des yeux neufs. Comme un bureau régional n'est pas une personne morale, on ne peut comparer les responsabilités des CORE à celles d'un conseil d'administration formel et traditionnel. Dans le futur, le moyen privilégié pour assurer le respect de la dimension régionale sera le plan d'affaires régional. Bien utilisé, il constituera pour les caisses et les CORE un instrument puissant pour répondre aux impératifs régionaux.

Pouvoirs décisionnels des CORE

Il faut examiner les pouvoirs des CORE dans la perspective où ces derniers constitueront une instance de représentation démocratique pour les caisses, avec un certain nombre de pouvoirs décisionnels d'une portée régionale. Le pouvoir décisionnel fondamental et stratégique du CORE sera l'adoption et le suivi du plan d'affaires régional couvrant les six clés de gestion : développement des affaires, gestion des risques, performance des ressources, résultats financiers, satisfaction des membres et distinction coopérative. Grâce à ce pouvoir, les membres des CORE pourront avoir une emprise sur la stratégie de développement des affaires des caisses de leur région. À partir de la planification stratégique adoptée par le Mouvement, les caisses élaborent déjà leur plan d'affaires annuel. Lorsque les CORE seront mis en place, ils examineront « le consolidé » des plans d'affaires de leurs caisses et seront en mesure de proposer des stratégies régionales pour chacune des clés de gestion mentionnées précédemment. ➔

Rappelons que la démarche déjà connue pour l'élaboration des plans d'affaires prévoit des activités pour :

- l'établissement du diagnostic interne et externe (inventaire et analyse des forces et faiblesses, des occasions et des menaces qui ont ou auront un effet sur le succès des caisses de la région) ;
- l'identification des enjeux prioritaires (identification et choix pour chacune des clés de gestion d'un enjeu prioritaire ou cible de travail pour la prochaine année) ;
- l'approbation d'objectifs à atteindre (identification d'objectifs pour chacun des enjeux prioritaires) ;
- la planification (choix des principaux moyens ou projets pour l'atteinte des objectifs, de l'indicateur de performance, du responsable, des échéances et des mécanismes de suivi) ;
- la réalisation et le suivi du plan d'affaires (étape où toutes les parties prenantes contribuent à l'atteinte des résultats).

Cette activité exigera une participation importante des membres des CORE. Ce pouvoir lié à l'adoption et au suivi du plan d'affaires est fondamental puisqu'il permettra d'adapter la stratégie d'affaires du Mouvement à la réalité de chacune des régions. En effet, cette stratégie, ou le plan d'affaires du réseau coopératif (PARC), sera le cumul de tous les plans d'affaires régionaux. Le PARC tire donc son origine des plans d'affaires des caisses de chacune des régions et est ensuite consolidé au niveau provincial.

Les membres des CORE auront aussi le pouvoir d'accorder les dons et commandites à partir d'un budget établi par la fédération unique et celui de procéder à la nomination de représentants au sein des organismes externes régionaux.

Réunis en assemblée générale de la fédération unique, les membres des CORE auront aussi des pouvoirs décisionnels sur des sujets hautement stratégiques qui concernent le Mouvement.



Par Pauline D'Amboise

Pouvoirs d'influence des CORE

Au-delà des pouvoirs décisionnels dont il a été question précédemment, les CORE auront un pouvoir d'influence indéniable sur d'autres sujets tout aussi stratégiques pour le Mouvement que l'on retrouve aussi dans l'encadré ci-contre. Au sein du Mouvement, personne ne peut sous-estimer l'effet d'un tel pouvoir puisqu'il régit la plupart des relations actuelles entre les fédérations et la Confédération. En effet, rares sont les occasions où une ou des fédérations font valoir leurs pouvoirs décisionnels formels pour faire modifier une décision prise à l'échelle provinciale. En contrepartie, la portée d'une consultation des fédérations a une influence directe sur la prise de décision. Avec l'équilibre des régions, le pouvoir d'influence sera égal pour tous.

Être membre d'un CORE, une occasion à saisir...

Les membres des CORE seront les « démarcheurs » de la distinction coopérative laquelle, rappelons-le, est l'une des six clés de gestion et l'approche qui doit constamment inspirer Desjardins. Elle était aussi le préalable à tout le projet de reconfiguration des organismes de soutien. Depuis longtemps, on souhaite dans le Mouvement que cette fonction soit renforcée, ce qui sera fait si les caisses acceptent notamment que les 240 membres des CORE concentrent leurs énergies à faire valoir cette distinction et à la concrétiser dans l'action. Ce rôle suppose que les membres des CORE occuperont les tribunes régionales pour assurer la présence de Desjardins dans le milieu, mais aussi pour contribuer au développement des affaires. Ces personnes seront les antennes privilégiées de la nouvelle fédération pour la prise en compte des besoins des caisses et de leurs membres ainsi que des collectivités. Forts de la connaissance des besoins des caisses, les membres des CORE seront également des acteurs importants dans la recherche des moyens permettant d'intégrer les valeurs coopératives dans les pratiques commer-

ciales, les programmes et les produits développés par la fédération. Ils seront attentifs au traitement des plaintes. Comme ils seront responsables individuellement de l'animation de la vie coopérative dans deux à trois caisses, ils seront à l'écoute de leurs dirigeant(e)s et communiqueront leurs préoccupations au sein de la fédération unique. Celle-ci bénéficiera par le fait même d'un canal d'information direct pour diffuser les décisions « Mouvement » et comptera sur le leadership des membres des CORE pour susciter l'adhésion des caisses dont ils seront responsables.

La mise en place des CORE viendra confirmer la volonté du Mouvement de faire valoir sa distinction coopérative, mais surtout de la rendre concrète par une action concertée et continue. **LRD**

Pouvoirs décisionnels exercés collectivement par les membres des CORE

Tous les sujets sous l'autorité de l'AG de la nouvelle fédération :

1. Projets importants ou changements majeurs dans le Mouvement.
2. Grandes orientations et mission du Mouvement.
3. Révision de la délégation de pouvoirs.
4. Propositions des AGR à l'AG.
5. Élection des DG de caisse au CA.
6. Élection du président du Mouvement.

Pouvoirs d'influence des CORE

- Projets importants et changements majeurs régionaux.
- Objectifs et évaluation du vice-président régional.
- Image du Mouvement.
- Révision de la délégation de pouvoirs à la nouvelle fédération.
- Octroi de dons et commandites provinciaux.
- Contrôle des filiales (nomination des administrateurs).
- Candidatures au conseil d'administration des fonds régionaux et proposition de projets à ces fonds.

Pouvoirs d'influence exercés collectivement par les membres des CORE

Tous les sujets sous l'influence de l'AG de la nouvelle fédération :

1. Planification stratégique de la nouvelle fédération.
2. Projets importants et changements majeurs dans le Mouvement.
3. Image Mouvement.
4. Politiques et normes majeures.
5. Affectation des ressources (incluant le budget).

Fédération unique

LE QUOTIDIEN DE LA CAPITALE
LE SOLEIL
 QUÉBEC, LE SAMEDI 8 OCTOBRE 1999
 www.lesoleil.com

Le gros héritage de Claude Béland

Jacques Samson
 Le Soleil

(...) Desjardins était arrivé à un carrefour. L'aplatissement de ses structures était obligatoire à la fois pour réaliser des économies et doter le réseau des caisses d'un processus décisionnel plus efficace afin de mieux concurrencer les autres institutions financières plutôt que de laisser les caisses continuer de se concurrencer souvent entre elles. Le rendement moyen n'est que de 47 cents par 100 \$ d'actif chez Desjardins contre 70 cents dans l'industrie bancaire. Les Québécois sont sans doute attachés à leur caisse et aux valeurs coopératives mais ils ont en même temps le porte-monnaie à droite et ils n'hésiteront pas à choisir l'institution financière capable de leur offrir les meilleurs rendements ou les meilleures conditions de financement. (...)

L'abolition de 900 postes aux niveaux 2 et 3 de la structure a fait les manchettes. Il s'agira pourtant essentiellement de retraites et d'attrition et non de licenciements. Desjardins a en plus une tradition de savoir-faire et de respect de ses ressources humaines lors de réorganisations.

Au chapitre de la démocratie à l'intérieur de la nouvelle fédération, autre sujet d'inquiétude ces derniers mois, le modèle de représentation retenu et de partage des responsabilités devrait rassurer en grande partie. Les quinze régions et le réseau des caisses d'économie, si cette fédération rebelle réintègre le bercail, se doteront d'un conseil régional responsable du plan d'affaires local (stratégies de développement de marché) et de la précieuse implication communautaire des caisses Desjardins (dons, commandites et autres). Les 240 membres des conseils régionaux constitueront l'assemblée générale de la nouvelle fédération alors que les 16 présidents des conseils régionaux siègeront au c.a. de 21 membres de la fédération. Les énormes pouvoirs de décisions de la fédération seront détenus par les représentants de la base de la pyramide et les lignes de communications seront en même temps plus directes que par le passé.

L'esprit coopératif a donc été sauvegardé, sinon amélioré, dans la poursuite des objectifs d'efficacité concurrentielle, avec des rendements accrus mais modérément, pour minimiser les coûts humains de l'opération. Claude Béland laissera un gros héritage.

LE DEVOIR

VOL. XC

LE VENDREDI 8 OCTOBRE 1999

87 ¢ + TAXES = 1 \$ / TORONTO 1 \$

Rentabilité et démocratie

JEAN-ROBERT SANSAÇON
 LE DEVOIR

Le 4 décembre prochain, les représentants élus des caisses populaires réunis à l'intérieur de 11 fédérations se prononceront sur un grand projet de refonte des structures, dont le premier objectif est d'accroître l'efficacité et la rentabilité de l'organisation. À moins de croire aux vertus du folklore en matière de finances, Desjardins a besoin d'un tel coup de balai.

(...) On veut donc réduire de trois à deux les paliers de décision du mouvement, rééquilibrer la représentation régionale conçue à l'origine pour correspondre aux territoires des archevêques, tout en accentuant les pouvoirs de la nouvelle fédération pour en faire une instance décisionnelle plus efficace et plus rapide à intervenir. À la fin de l'exercice, dans trois ans, le Mouvement se retrouverait avec 900 personnes en moins sur les 4500 qui travaillent dans ces instances intermédiaires, et une réduction

des coûts de l'ordre de 75 millions par année en bureaucratie. (...)

(...) Ils sont nombreux, ceux qui trouvent que tout va trop vite et trop loin chez Desjardins. Qui ajoutent du même souffle que le mouvement coopératif est en train de perdre son âme. On ne va pas nier que les caisses ne sont plus ce qu'elles étaient, mais on ne va pas s'en plaindre non plus. Car, de nos jours, les épargnants, les investisseurs et les emprunteurs ne sont pas plus fidèles à une institution financière qu'à une marque de petits pois. Si Desjardins et ses millions de clients-membres veulent les meilleurs produits financiers aux meilleurs taux, ils n'ont pas le choix : ils ne doivent rien céder aux banques. Et tant mieux si s'ajoute à cela une touche de démocratie, un luxe qu'aucune grande banque n'a jamais offert en prime à ses clients.

Météo

Mardi 12
 Mercredi 13
 Jeudi 14
 Vendredi 15

Le Nouvelliste

60
JOURS
AVANT
L'AN 2000

65 ¢ plus taxes

Trois-Rivières, le jeudi 7 octobre 1999

80e année, No 3

D'Alphonse à Desjardins

Jean-Marc Beaudoin

Peut-on croire que le Mouvement Desjardins pourrait continuer de maintenir sa place dans ces marchés sans réagir et sans se réformer? Croire qu'il puisse en être ainsi sans danger relève plus de l'utopie que d'un début de réalisme.

(...) Ce plan [de restructuration] générera des économies récurrentes, donc répétitives, d'année en année, de 75 millions \$. Les délégués de Desjardins, au congrès de mars, avaient avoué préférer une struc-

ture ne comptant plus qu'une seule fédération, mais en posant comme condition que cela génère des économies appréciables. (...)

Si cet abaissement des coûts est important, ce n'est pas là l'essentiel du virage de Desjardins. L'organisation doit mettre en place partout une armée de nouveaux spécialistes, des conseillers en tous genres, car sa clientèle évolue. Même dans les petites caisses, on retrouve aujourd'hui des membres qui disposent de portefeuilles importants qui ont des besoins financiers pointus.

Les membres se posent des questions sur les meilleurs investissements à faire, sur les façons de protéger leurs avoirs ou de les faire fructifier. Ils ont des besoins de plus en plus sophistiqués. Il faut pouvoir suivre. Ils transigent aussi de plus en plus par Internet. Pour la routine, les caisses étaient encore dans la course. Mais dès que ça devenait plus consistant.

Alphonse Desjardins est-il en train de se retourner dans sa tombe? C'est peu probable. Car sans ce redéploiement, Desjardins ne serait rapidement devenu qu'une référence historique. ●

Le marketing de la distinction coopérative



Lors du 26^e congrès de l'Alliance coopérative internationale (ACI) qui s'est déroulé à Québec à la fin du mois d'août dernier, Stefania Marcone a fait une intervention remarquée sur la façon de mettre en valeur la distinction coopérative dans les campagnes de publicité. La Revue Desjardins vous présente une partie de son allocution, portant sur la distinction coopérative par le marketing social.

Par Stefania Marcone, directrice Relations internationales, Legacoop, Italie (Coopérative de soins)

Nous savons tous que l'entreprise coopérative doit soutenir la concurrence en employant les stratégies qui garantissent sa réussite commerciale. Mais c'est l'intégration ou le mariage de l'activité économique et des considérations sociales qui procure à la coopérative une dimension particulière et plus complexe, que les autres entreprises n'ont pas. Dans cette optique, le meilleur marketing dont une entreprise puisse se doter est celui qui colle vraiment à sa mission, à ses principes et ses valeurs, et qui permet aux gens de saisir clairement quelle est l'identité de l'entreprise.

Dans le cas d'une coopérative, jouer son rôle économique et social à l'avantage de sa communauté et des générations à venir sous-entend accorder à tous les individus la valeur qui leur revient. Aussi, il semble naturel de placer les membres au cœur de la coopérative, de mettre l'individu au centre de l'entreprise et de faire du citoyen l'élément premier de la responsabilité sociale du mode d'organisation coopérative. J'attire donc votre attention sur un autre type de marketing, le « marketing social », qui vise à étendre la relation avec les membres, les citoyens et les communautés, toujours dans le but d'aider à bâtir une société où il fait bon vivre.

Stratégies adoptées par le groupe COOP

En Italie, le groupe COOP (4 millions de membres, 36 000 employés et un chiffre d'affaires de 8,6 milliards de dollars américains) se positionne comme la grande organisation du consommateur avisé et déterminé à s'assurer de la qualité et de la quantité des produits qu'il consomme.

Le groupe COOP est très engagé dans les activités de communication portant sur le sens civique. Il se démarque par des communications qui visent à sensibiliser les gens à l'égard des questions sociales (protection de l'environnement, questions d'éthique), par l'éducation des consommateurs (initiatives auprès des jeunes autant à l'école qu'au point de vente, diffusion et partage des connaissances sur les traditions et cultures d'autres pays), et par l'appui qu'il donne aux activités humanitaires ou aux manifestations de solidarité concourant au progrès social.

De façon plus concrète et dans le respect des objectifs visés, le groupe COOP a soutenu les organismes suivants :

- ① La Right Foundation, un institut de recherche en thérapie humaine et génétique, participant ainsi à la mise sur pied de l'un des plus grands laboratoires de recherche génétique sur le Sida en Europe ;
- ② L'Association italienne de traitement de la sclérose en plaques ;
- ③ Re-unify, un projet du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés se consacrant à la réunification de familles dispersées par la guerre en ex-Yougoslavie.

Les objectifs sociaux : une valeur ajoutée

Les coopératives sont parfois tentées de négliger ou de reléguer au second plan les objectifs sociaux, parce qu'elles y voient davantage un fardeau qu'une valeur ajoutée. Il ne faut pas qu'elles perdent de vue qu'on se démarque par son marketing si l'on est animé par un réel désir de changer, de puiser au fond de soi pour s'inspirer et tirer parti franchement des valeurs sur lesquelles repose notre modernité, et pour les affirmer plus que jamais dans nos politiques de marketing, comme l'a fait le groupe COOP. **LRD**

« Ne pensez pas que votre banque va changer... »

Un second atelier, intitulé Marketing Our Cooperative Advantage, a porté sur des exemples de campagnes publicitaires qui mettent en relief la distinction coopérative. C'est ainsi que l'on a pu apprendre que les *credit unions* américaines se sont donné une signature commune qui est « Les gens valent plus que l'argent ».

Par ailleurs, au Canada, les *credit unions* de la Colombie-Britannique ont adopté le slogan « Ne pensez pas que votre banque va changer. Mais vous, peut-être que vous devriez changer. » Le message invite les clients à délaisser leur banque pour une coopérative d'épargne et de crédit, où ils n'auraient plus à dénoncer les profits exorbitants des banques puisque les excédents des *credit unions* sont ristournés dans le milieu. Mentionnons enfin que VanCity, la plus importante *credit union* au Canada, affecte 49 % de ses trop-perçus à des programmes et des projets communautaires.

La planification stratégique opérationnelle

« Conserver nos membres en les servant mieux que jamais ! » - Rénald Boucher

Par Pierre Goulet

La planification stratégique opérationnelle du réseau coopératif 2000-2002, appelée familièrement PSO, repose sur une vision de Desjardins pour les trois prochaines années. L'énoncé se lit comme suit : « Le Mouvement des caisses Desjardins, fort de sa distinction coopérative, vise à être la meilleure institution financière sur le plan de la satisfaction des besoins de ses membres-proprétaires et clients, tout en maintenant son équilibre financier. »

Mais comment rendre cette vision concrète et comment la faire partager à l'ensemble des dirigeants et employés de Desjardins ? Nous avons posé la question au responsable de la PSO, Rénald Boucher, président et chef des opérations de la Confédération.

Comment définissez-vous un exercice comme celui de la planification stratégique opérationnelle ?

RB : La planification stratégique opérationnelle, c'est essentiellement un exercice de réflexion sur ta propre situation, une réflexion qui tient compte de l'environnement interne et externe, qui te permet de cerner les menaces et les occasions d'affaires et qui t'aide à mieux connaître tes forces et tes faiblesses. Puis, en s'appuyant sur ce diagnostic, tu définis où tu veux aller et comment tu entends y arriver.

Qu'est-ce que le plan stratégique 2000-2002 a de plus que les précédents ?

RB : D'abord, il n'a pas été fait par des consultants, mais par des ressources de Desjardins. Tous les secteurs d'activité ont été mis à contribution, en commençant par les décideurs. Le

conseil d'administration, les directeurs généraux et le comité de direction de la Confédération ont passé une journée, en février 1999, à préciser les grandes orientations du Mouvement. Nous avons invité Pierre Ducros, qui a été membre de la commission MacKay sur l'avenir de l'industrie bancaire au Canada, pour nourrir notre réflexion. Puis nous avons mis tout cela sur papier, nous avons mené des consultations à tous les niveaux, de façon à ce que toutes les composantes du réseau coopératif adhèrent à l'analyse

et aux objectifs visés. Car il faut rappeler qu'un plan stratégique opérationnel, c'est aussi un exercice d'adhésion.

On a parfois l'impression que les constats vont de soi, qu'ils sont déjà connus des gens de caisses qui, par ailleurs, ont été consultés ?

RB : Les constats sont connus des personnes qui travaillent dans tel ou tel domaine précis, mais ce n'est pas le cas de l'ensemble de nos employés et dirigeants. La lourdeur de notre processus décisionnel et l'environnement concurrentiel sont, bien sûr, des faits connus et admis par tous. Mais encore faut-il préciser ce que sont les menaces réelles et les véritables enjeux. Par exemple, qui aurait pu prédire, il y a cinq ans seulement, l'ampleur que prendrait le réseau Internet ou encore l'offre de services financiers par téléphone ? Ce que fait la PSO, c'est qu'elle fournit une photographie précise et détaillée de la situation actuelle

« Il faut dégager des marges de manœuvre nécessaires pour assurer le développement des affaires et faire face aux changements de l'industrie des services financiers. »

ainsi qu'une projection dans le temps. Une fois en possession de ce diagnostic exhaustif, il reste à prioriser certaines activités et certaines catégories de membres. La PSO, c'est en fait le déclencheur, celui qui donne le ton, ce sur quoi tous les plans d'affaires seront alignés, aussi bien celui de la Confédération comme entreprise que ceux des fédérations et ceux des caisses.



« Qui aurait pu prédire, il y a cinq ans seulement, l'ampleur que prendrait le réseau Internet ou encore l'offre de services financiers par téléphone ? »

La présente planification table beaucoup sur notre distinction coopérative ?

RB : J'ai beaucoup insisté sur cette dimension. Je suis convaincu que la coopération est une possibilité fantastique qu'il faut mettre en valeur. Cette spécificité doit être présente partout dans nos pratiques commerciales, et c'est ce qui explique que c'est la vice-présidence Développement coopératif qui a coordonné toute l'élaboration de la planification stratégique. Ce n'est pas vrai que Desjardins va traiter ses membres comme le fait le reste de l'industrie; nous sommes une coopérative, qui a une mission et des valeurs éthiques, et cela doit se sentir

jusque dans notre offre de service et nos relations d'affaires avec nos membres.

Le plan formule quatre grandes orientations. Quelles sont-elles ?

RB : La première est la satisfaction des membres par notre prévenance. Nous voulons être en avance sur la meilleure des institutions financières à ce chapitre. La seconde, c'est le rendement financier. Nous nous fixons comme but l'atteinte, d'ici 2002, d'un rendement sur l'avoir suffisant pour assurer la pérennité du Mouvement et garantir sa capacité de développement. La troisième grande orientation, c'est notre distinction coopérative dont je viens de parler. Et la dernière et non la moindre, ce sont nos ressources humaines. Pour réussir ce virage, nous misons sur des gens compétents, mobilisés et responsables de leurs décisions.

Sans entrer dans les détails, quels sont les principaux constats ou lignes de force contenus dans la PSO ?

RB : Le principal constat est qu'il faut dégager des marges de manœuvre nécessaires pour assurer le développement des affaires et faire face aux changements de l'industrie des services financiers. Un autre constat est l'augmentation, depuis cinq ans, du taux de mixité chez les jeunes, les *baby-boomers*



Ghislain Desrosiers

« Je suis convaincu que la coopération est une possibilité fantastique qu'il faut mettre en valeur. »

et même chez les aînés. Par contre, le décloisonnement et le développement des réseaux virtuels demeurent un atout de taille, alors que la dimension coopérative constitue toujours un avantage concurrentiel important. La PSO sert donc à mettre le doigt sur des dimensions comme celles-là.

La restructuration des fédérations et de la Confédération constitue-t-elle un atout pour la réussite du plan stratégique ?

RB : J'en suis personnellement convaincu. Elle nous permettra d'améliorer notre processus décisionnel, d'acquiescer une plus grande solidarité et de réduire nos coûts d'exploitation. Mais il n'y aurait pas de restructuration que la PSO resterait aussi indispensable. Il faut bien comprendre que ce n'est pas parce que Desjardins apporte des changements en profondeur à sa structure décisionnelle et à son réseau de distribution que la roue arrête de tourner ! Il faut continuer à fonctionner pendant que nous procédons à tous ces changements.

Quelles sont à vos yeux les grandes priorités du Mouvement pour l'avenir ?

RB : La première et la plus importante de toutes, c'est la satisfaction des membres, et je crois que le plus sûr moyen de la concrétiser, c'est de réussir notre restructuration. Il faudra aussi tirer parti du décloisonnement et profiter davantage des nouveaux réseaux virtuels. Et notre distinction coopérative constitue une force qu'il faut exploiter davantage. Enfin, nous devons adopter des stratégies gagnantes pour faire face à la concurrence. Ça, c'est très important, car ce que les gens veulent, ce sont des services au meilleur prix possible. Or, quand je vois la Banque TD s'installer dans les bureaux de poste, je me dis que nous allons devoir réduire nos coûts de distribution, sinon nous ne serons plus compétitifs et les membres vont quitter les caisses.

Certains pourraient être tentés de juger le travail de Rénald Boucher au succès ou non de la PSO ?

RB : L'important, ce n'est pas tellement l'évaluation qu'on va faire de Rénald Boucher, mais que le réseau des caisses assure sa pérennité et son déve-



Ghislain Desrosiers

« La PSO fournit une photographie précise et détaillée de la situation actuelle ainsi qu'une projection dans le temps. »

loppement. Et moi, je fais confiance aux caisses pour y parvenir. Si nos gens de caisses n'embarquent pas, c'est sûr que ça ne marchera pas. Mais je suis convaincu que les dirigeants et les employés des caisses ont compris que la restructuration des 2^e et 3^e niveaux et que la reconfiguration du réseau des caisses ne visent qu'à rendre un excellent service au meilleur prix possible. Les gens de caisses comprennent également qu'un plan stratégique comme celui-ci vise essentiellement les buts suivants : nous donner des marges de manœuvre, rendre les caisses plus fortes, réduire nos coûts d'exploitation, récupérer des bénéfices et rendre plus visible notre distinction coopérative. Et pourquoi faisons-nous tout ça ? Pour conserver nos membres en les servant mieux que jamais ! **LRD**

Propos recueillis par Pierre Goulet

Sherbrooke à l'heure du portemonnaie électronique Mondex

Par Hélène Matte

Imaginez un instant la commodité d'avoir à la maison son propre guichet automatique. Utopique ? Pas tant que ça. En ce moment même, les citoyens de Sherbrooke détenteurs d'une carte à puce Mondex qui se sont procuré un petit appareil appelé téléchargeur peuvent, à toute heure, charger leur carte ou encore faire des transferts de leur carte à leur compte à partir d'un téléphone. Quinze ans après l'expérimentation des premières cartes de débit au Québec, Mondex consacre l'avènement d'une autre étape dans l'histoire des modes de paiement électronique. Deux mois après le lancement officiel de Mondex à Sherbrooke, *La Revue Desjardins* a voulu savoir comment la monnaie électronique était reçue dans la capitale de l'Estrie.

« **S**il y a une leçon qu'on a tirée de l'expérience pilote menée à Guelph sur la monnaie électronique, remarque Jacques Messara, c'est bien que les consommateurs n'ont pas apprécié d'avoir une troisième carte en plus de la carte de crédit et de la carte de débit. C'est pour cette raison que les caisses Desjardins ont tout de suite offert aux membres qui le voulaient la possibilité d'intégrer la puce Mondex à leur carte Multiservices, de façon à ce que celle-ci serve aussi de portefeuille électronique. » Jacques Messara est le responsable de l'implantation de Mondex-Desjardins dans la région de Sherbrooke. Rappelons que l'utilisation de la monnaie électronique suppose d'abord qu'on emmagasine, sur la carte à puce, des fonds tirés d'un compte à la caisse, pour un montant maximal de 500 \$. S'il veut payer un achat, le consommateur n'a qu'à insérer sa carte dans le terminal d'un des 650 marchands, dont 450 sont des membres de Desjardins qui participent à l'expérience, et valider la transaction. Il n'y a aucun numéro d'identification personnelle à composer et le montant de l'achat est automatiquement débité du montant contenu dans la carte.

Environ 8 000 cartes en circulation

En octobre dernier, on pouvait évaluer à 8 000 environ le nombre de cartes Mondex mises en circulation dans l'agglomération urbaine de Sherbrooke. La moitié sont détenues par des membres de caisses Desjardins qui en ont fait la demande. Les autres ont été émises par la Banque Royale. Dans ce cas, il s'agit majoritairement des cartes d'identité des étudiants de l'Université Bishop et du Collège Champlain, cartes auxquelles on a intégré la puce Mondex. De prime abord, les membres des caisses se sont montré intéressés à Mondex puisqu'en septembre le nombre de



Martin Blache

C'est en groupe que les directeurs généraux de fédérations et les responsables de la Confédération ont fait la « tournée Mondex ». De droite à gauche : Pierre Moran, vice-président Technologie de l'information et systèmes de paiement (Confédération), Bertrand Laferrière, directeur général de la Fédération de Lanaudière, Richard Halley, premier vice-président exécutif Administration et Exploitation (Confédération), Camil Laforge, directeur général de la Fédération du Saguenay — Lac-Saint-Jean, et Albert Ouellet, directeur général de la Fédération de l'Estrie.

demandes de cartes avait doublé par rapport à la période de pré-lancement, en août. On sait que les Québécois sont les plus grands utilisateurs de la carte de débit au Canada.

Déjà, en octobre, on pouvait esquisser quelques traits du profil comportemental de l'utilisateur de la monnaie électronique, un profil qui, bien entendu, est en évolution. On n'avait pas de données sur l'achat moyen, mais on savait que le chargement moyen — ce que le détenteur transfère de son compte à sa carte — est d'environ 30 \$. Le dépôt moyen effectué par le marchand était de 20 \$. « Nous suivons attentivement l'évolution des dépôts des marchands et des montants transférés sur les cartes des consommateurs, car nos activités de mise en marché visent à ce que ces derniers soient des utilisateurs, pas seulement des détenteurs », explique Jacques Messara.

Qu'en est-il des échanges de monnaie électronique entre personnes, grâce à l'appareil appelé échangeur ? « Ça suscite l'intérêt surtout chez certaines catégories de marchands, comme les restaurants qui font la livraison à domicile, mais ce n'est pas encore très courant chez les particuliers, répond Jacques Messara. ■

Nous prévoyons cependant installer bientôt des terminaux Mondex dans les cafétérias des écoles, ce qui incitera peut-être les parents à donner à leurs enfants de l'argent de poche électronique pour payer les repas du midi. »

Selon Jacques Messara, la carte Mondex Desjardins est à Sherbrooke pour rester et, si le calendrier d'expansion dans le reste du Québec n'est pas encore arrêté, il n'est pas prévu de mettre fin à l'expérience en Estrie qui donne jusqu'ici des résultats positifs. Au début, la principale crainte des consommateurs était la perte de la carte, qui revient à perdre de l'argent comptant, mais avec le temps les détenteurs prennent confiance.

Fidéliser les membres à Desjardins

Le portemonnaie électronique Mondex devrait avoir pour effet de fidéliser les membres à Desjardins. La personne qui demande la carte apprécie, semble-t-il, le fait d'aller à sa caisse pour recevoir sa carte et toutes les informations nécessaires. À plus ou moins long terme, tout le monde y gagne. Les particuliers bénéficient des avantages d'un mode de paiement électronique pour de petits achats qui, auparavant, devaient obligatoirement être payés en argent comptant. En outre, l'utilisation de la carte est facile et très sécuritaire. Les marchands y voient un moyen de satisfaire les consommateurs en mettant à leur portée la possibilité de payer avec Mondex. À long terme, lorsque le portemonnaie électronique sera plus répandu, les marchands apprécieront aussi la diminution des possibilités de fraude à leur commerce, le fait d'avoir moins d'argent à manipuler et la facilité du dépôt quotidien.



Au centre, Jacques Messara, responsable de l'implantation de Mondex-Desjardins : à sa droite, Yves Lavoie, directeur général de la Fédération du Bas-Saint-Laurent et, à sa gauche, Michel Latour, directeur général de la Fédération de Richelieu-Yamaska.

À partir de la carte Mondex-Desjardins, quels développements technologiques peut-on prévoir ? On sait qu'il est techniquement possible d'ajouter à cette carte plusieurs autres applications, comme des programmes de fidélisation. De plus, la fonction débit pourrait éventuellement être assurée par la puce électronique au lieu de la bande magnétique. Chose certaine, le portemonnaie électronique semble promis à un brillant avenir. **LRD**

Le point de vue d'un marchand

« MONDEX A BESOIN DE L'APPUI DES COMMERCANTS »



À Sherbrooke, 650 marchands, dont 450 sont des membres de Desjardins, participent à l'expérience Mondex.

Sylvain Proteau, propriétaire du dépanneur Accomodation Galvin à Fleurimont, en banlieue de Sherbrooke, aime les choses nouvelles. Justement, c'est dans son commerce qu'a été installé le tout premier terminal Mondex de la région. Au début d'octobre, un peu plus d'un mois après le lancement officiel de Mondex, il dénombrait quatre ou cinq transactions par jour. Néanmoins, il dit s'attendre à ce que le nombre de transactions effectuées à son magasin double ou triple d'ici un an.

« Je constate que le public est encore un peu craintif, remarque-t-il. Les commerçants ont vraiment un rôle à jouer dans la familiarisation des consommateurs avec la monnaie électronique. Quand Mondex prendra son envol, ce sera réellement pratique pour nous, ne serait-ce que pour réduire le volume de monnaie que les marchands doivent conserver. »

Desjardins c'est rassurant!



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

La Corporation de fonds de sécurité
de la Confédération Desjardins



Trente années à encourager la réussite

Par **Hélène Matte**

Fondée il y a 30 ans avec les trop-perçus de la caisse populaire qui se trouvait sur le site d'Expo 67, la Fondation Desjardins a d'abord porté le nom de Fondation Girardin-Vaillancourt pour rendre hommage à deux anciens dirigeants du Mouvement. Elle intervient en même temps dans toutes les disciplines universitaires tout en aidant les jeunes entrepreneurs et plusieurs autres groupes, comme les décrocheurs, ce qui la rend unique en son genre.

Discrète mais efficace, son action témoigne à elle seule de la volonté des caisses d'épauler les jeunes Québécois qui



Jean-Sylvio Chevarie a trimé dur pour ouvrir sa cordonnerie aux Îles-de-la-Madeleine.

veulent bâtir un avenir meilleur. La Fondation consacre environ un demi-million de dollars par an à ses programmes de bourses et elle est la plus importante fondation privée en milieu universitaire au Québec. Mais, concrètement, que signifie l'aide de la Fondation pour un étudiant ou un entrepreneur qui

débuté ? C'est ce que l'on a demandé à quatre boursiers des années passées.

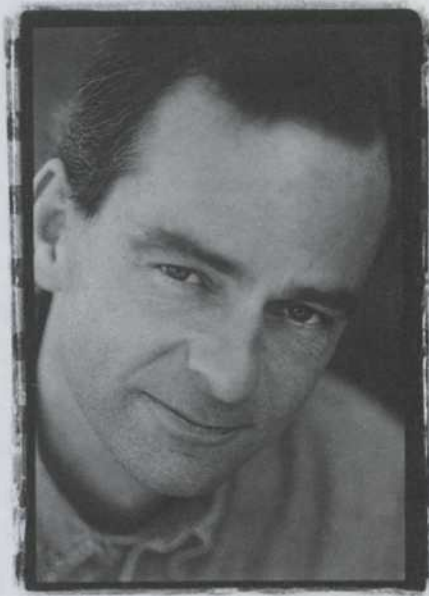
« C'est le seul soutien que j'ai reçu jusqu'ici »

Jean-Sylvio Chevarie, lauréat d'une bourse de 1 000 \$ de la catégorie Bourses Jeunesse Raymond-Blais en 1998, a trimé dur pour ouvrir sa cordonnerie aux îles de la Madeleine. « J'avais de l'expérience dans ce domaine et je voulais créer mon emploi. Aux îles, il y a tellement de chômage... À l'époque, il existait deux autres cordonneries, dont une sur le point de fermer. » Aujourd'hui, la cordonnerie de M. Che-

varie, établie dans le centre commercial de Cap-aux-Meules, est la seule des îles de la Madeleine. Malgré les difficultés de cette première année en affaires, il demeure optimiste et diversifie ses activités. « J'ai frappé à toutes les portes et rempli des formulaires de demandes pour tous les programmes d'aide au démarrage d'entreprises. Jusqu'ici, la bourse de la Fondation Desjardins est la seule forme d'aide que j'ai eue. » Il ajoute : « Mille dollars, ce n'est pas une fortune, mais quand tu te débats pour lancer ton entreprise, chaque dollar compte ! Dans les circonstances, ça m'a fait un « petit velours » d'être choisi... »

La « tape dans le dos » qui fait la différence

Le président de Louis Garneau Sports, le champion cycliste Louis Garneau, n'a pas besoin d'être présenté. Le succès de son entreprise de fabrication de vêtements et d'articles de sport est exemplaire à plus d'un titre. Cette réussite québécoise, qui fait l'envie de tout jeune entrepreneur normalement constitué, n'est évidemment pas arrivée du jour au lendemain. En 1986,



Louis Garneau : « C'était le signe qu'on était dans la bonne voie. »

quand il a reçu une bourse Desjardins Jeunes Entrepreneurs de 500 \$, Louis Garneau n'était en affaires que depuis deux ans. « Peu importe le montant reçu. Quand on démarre une entreprise, on est toujours sensible aux encouragements, aux « tapes dans le dos ». Peut-être davantage quand on a été un athlète et, par définition, sensible à toute forme de reconnaissance. En plus, la bourse provenait d'une institution financière à qui je présentais nos états financiers ! C'était signe qu'on était dans la bonne voie. » Il remarque qu'en 1999, contrairement à ce qu'on pourrait croire, le démarrage d'une entreprise n'est pas plus facile que dans les années 1980.

Le pain et le beurre

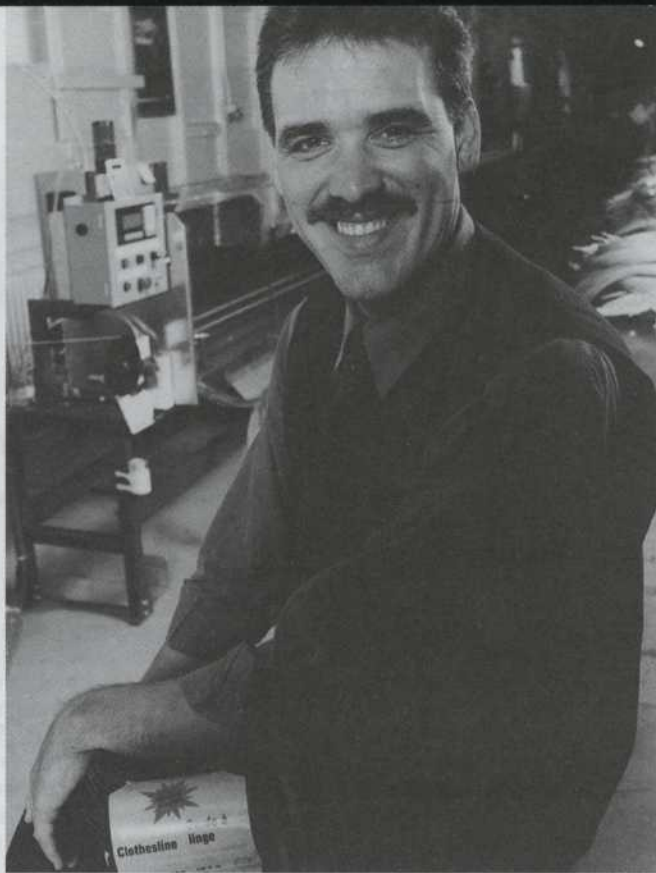
« Une bourse de 7 000 \$, ça permet de payer le loyer et d'étudier l'esprit en paix ! » Jean-Guy Simonato, aujourd'hui professeur à l'École des hautes études commerciales, a reçu en 1989 une bourse du programme Girardin-Vaillancourt de la Fondation alors qu'il faisait son doctorat. Souvent pauvres, les étudiants univer-

sitaires travaillent à gauche et à droite pour payer les cours et l'épicerie. Dans le cas de M. Simonato, recevoir une bourse substantielle a été un encouragement et un sérieux coup de pouce qui l'ont aidé à se concentrer sur ses études, donc à augmenter ses chances de succès.

« Ma caisse était fière de moi »

Les Câbles Ben-Mor sont aujourd'hui la troisième société exportatrice en importance au Canada et la première de la Montérégie. La prospérité actuelle de l'entreprise de Saint-Hyacinthe n'a pas terni le vif souvenir que son président et fondateur, Benoît Frappier, garde des deux bourses Jeunes Entrepreneurs Desjardins qu'il a remportées successivement, en 1995 et en 1996.

« La première fois, en 1995, j'étais le troisième, ce qui m'a valu 2 500 \$. L'année d'après, je me suis classé premier et j'ai remporté la bourse de 10 000 \$ », raconte-t-il avec un plaisir manifeste. Il ajoute que cette victoire lui a donné beaucoup de confiance face à son institution financière, la Caisse populaire de Bourg-Joli. Aujourd'hui, la Caisse centrale Desjardins compte les Câbles Ben-Mor parmi ceux de ses clients qui ont un large volume d'affaires à l'étranger. **LRD**



Robert Gosselin

Benoît Frappier de Câbles Ben-Mor a remporté la bourse de 10 000 \$ en 1996.

Q Qui est au cœur
des plus grands
partenariats
informatiques ?

COMPAQ

www@compaq.ca

Pierre Gauthier : au cœur des élections à la présidence

Par Hélène Rioux

Le 19 février 2000, les membres du Mouvement Desjardins se donneront un nouveau président ou une nouvelle présidente. Fort d'une expérience de près de 20 ans comme dirigeant, Pierre Gauthier présidera les élections. Il nous explique le nouveau processus électoral.

Le moins qu'on puisse dire, c'est que Pierre Gauthier a de l'expérience comme dirigeant ! Administrateur de sa caisse depuis environ vingt ans, il est vice-président du conseil d'administration de la Caisse populaire Mont-Bellevue de Sherbrooke, résultat de la fusion des caisses Saint-Esprit et Sainte-Jeanne-d'Arc. Depuis quinze ans, il est aussi administrateur à la Fédération de l'Estrie. Sans hésiter, Pierre Gauthier attribue aux membres de sa caisse le fait qu'il soit aujourd'hui président des élections. Aux assemblées générales de 1997, il a proposé une révision du processus d'élection, proposition qui émanait d'une interrogation des membres de sa caisse quant à la pertinence du processus alors en vigueur. « Ces changements, souligne Pierre Gauthier, sont la preuve que les membres d'une caisse détiennent un pouvoir réel au sein du Mouvement et qu'ils peuvent faire changer les choses. »

Au lendemain des assemblées, Pierre Gauthier a accepté la présidence du comité de révision du mode d'élection du président créé par les délégués. Lors de l'assemblée générale de 1998, les délégués ont adopté la nouvelle formule dans une proportion de 93 %. « Le nouveau processus d'élection se caractérise d'abord par l'élargissement du collège électoral », dit Pierre Gauthier. Le président du Mouvement ne sera donc pas élu par les 31 dirigeants de la Confédération, mais par les quelque 240 dirigeants délégués par les fédérations, le président du Mouvement alors en fonction et le président et chef des opérations de la Confédération.

Tout membre peut soumettre sa candidature...

Autre changement d'importance, le bassin de candidatures est élargi à l'ensemble des membres du Mouvement. Tout membre d'une caisse qui croit avoir les

compétences nécessaires peut donc soumettre sa candidature. Ce qui ne signifie pas que tout le monde puisse devenir candidat ! « Pour être éligible, un candidat devra recueillir la signature de dix dirigeants membres du collège électoral et en provenance d'au moins trois fédérations », précise Pierre Gauthier. Ce qui l'amène à dire que les dirigeants qui apposeront leur signature joueront un rôle déterminant.

Pour la première fois, c'est à un comité d'élection que revient la tâche de gérer les élections. Ce comité, présidé par Pierre Gauthier, est formé de onze dirigeants désignés par leur fédération respective. Il a d'abord élaboré les règles applicables au processus électoral, règles qui ont été publiées le 15 octobre dernier. Il devra ensuite s'assurer du respect de ces règles.

Pas de campagne électorale !

L'une des règles édictées par le comité précise que tous les candidats devront s'engager à ne pas communiquer, « par quelque moyen que ce soit », leurs idées



Clement Allard

sur la place publique. Il n'y aura donc pas de campagne électorale à proprement parler. En lieu et place de celle-ci, des assemblées de groupe seront organisées dans les fédérations. Ces assemblées, coordonnées par le comité d'élection, seront l'occasion pour les candidats de rencontrer les délégués et de faire connaître leur programme. Ils disposeront alors d'une heure, sans la présence des autres candidats, pour faire leur présentation et répondre aux questions des délégués.

Ces rencontres se dérouleront à huis clos. « Le Mouvement Desjardins est une entreprise coopérative de services financiers, rappelle Pierre Gauthier. Le mode électoral doit donc refléter l'équilibre entre la nature coopérative de Desjardins et les impératifs liés à toute entreprise de services financiers. Les membres comprennent très bien que nous ne pouvons pas dévoiler nos stratégies et nos plans d'action sur la place publique, ajoute-t-il, car ce serait préjudiciable pour eux. »

Une autre règle précise que les membres du collège électoral devront exercer leur droit de vote de façon libre et individuelle. « Cette règle, explique Pierre Gauthier, a été établie afin de favoriser les échanges d'idées plutôt que la formation de clans. » Pour être élu, un candidat devra obtenir une majorité absolue (50 % plus un). Si un deuxième tour était nécessaire, le candidat ayant obtenu le moins de votes serait éliminé.

Trois mots résument la perception que Pierre Gauthier a de son rôle de président d'élection : neutralité, indépendance et rectitude. **L.R.D.**

Calendrier du processus électoral

Du 29 novembre au 13 décembre 1999

• Période de mise en candidature.

Du 4 janvier au 18 février 2000

• Période électorale. Présentation des candidats et candidates en lice devant les assemblées de groupe des fédérations.

19 février (à Québec)

• Assemblée générale extraordinaire de la Confédération au cours de laquelle se déroulera l'élection à la présidence du Mouvement.

25 mars 2000

• Début du mandat du président.

QUI

S'OCCUPERA DE LA LIQUIDATION DE VOTRE SUCCESSION ?

VOS PRÉOCCUPATIONS

Qui possède les connaissances nécessaires, tant sur les plans financier, fiscal, administratif et légal, pour s'acquitter efficacement de cette responsabilité ?

NOTRE SOLUTION

Le service de liquidation de succession de la Gestion privée Desjardins vous propose un règlement des aspects administratifs, fiscaux et légaux de votre succession dans le respect des lois et de vos dernières volontés.

SES AVANTAGES

- Objectivité, impartialité et neutralité.
- Réduction possible du fardeau fiscal de la succession.
- Rapidité d'exécution et réduction des frais grâce à l'intervention d'un personnel expérimenté.

POUR EN SAVOIR PLUS

N'hésitez pas à communiquer avec un Centre de gestion privée Desjardins ou composez le (514) 286-3225 ou le 1 800 361-2680.

LA GESTION
PRIVÉE
DESJARDINS



Fiducie
Desjardins



anti-stress @

IBM, DB2, RS/6000 et le logo affaires électroniques sont des marques de commerce ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation, utilisées sous licence par IBM Canada Ltd. © IBM Canada Ltd., 1999. © IBM Canada Corporation. Tous droits réservés.

www.desjardins.com est une entreprise électronique IBM

Simplifiez-vous la vie : au lieu de vous déplacer, faites marcher votre souris pour effectuer vos transactions en ligne, payer vos factures et acheter des fonds de placement en toute sécurité grâce à la technologie Web IBM.

IBM^{MD}