

PER

R-243

BNQ

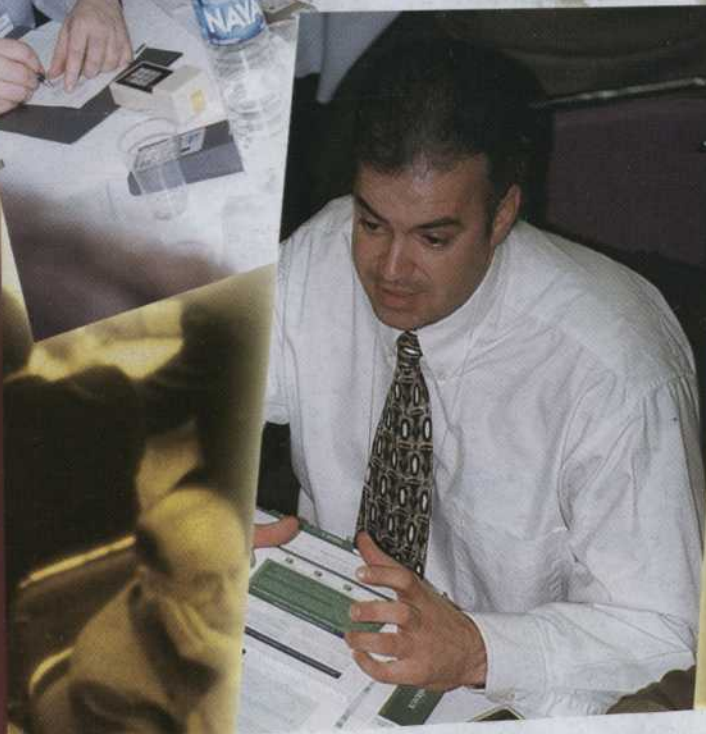
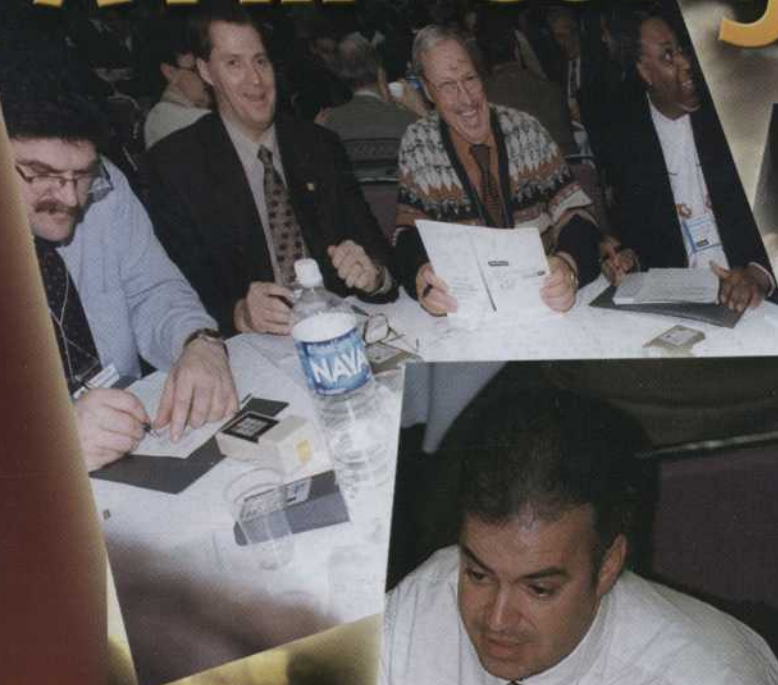
La Revue

# Desjardins

Volume 69, numéro 2, mars • avril 2003

DOSSIER

## XVIII<sup>e</sup> Congrès



- Bilan de votre caisse de retraite
- 25<sup>e</sup> tournoi de hockey Desjardins

Poste-publications n° 1680445

815  
 000037921  
 A000037921  
 Biliothèque Nationale du Québec  
 2275, rue Holt  
 Montréal (QC)  
 H2G 3H1

39/3  
 xx2(g)



Conjuguer avoirs et êtres

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

**ÉVALUATION DU POTENTIEL • TRANSITION DE CARRIÈRE**  
**COACHING DE GESTION • APPUI À LA SÉLECTION • GESTION DU CHANGEMENT**



**André Filion & Associés inc.**

PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE ET GESTION DE CARRIÈRE

**MONTRÉAL**

550, rue Sherbrooke Ouest  
Tour ouest, bureau 1770  
Montréal (Québec) H3A 1B9  
Téléphone : (514) 844-9160  
Courriel : montreal@filiation.ca

**QUÉBEC**

Place Iberville IV  
2954, boul. Laurier, bureau 390  
Sainte-Foy (Québec) G1V 4T2  
Téléphone : (418) 651-4229  
Courriel : quebec@filiation.ca

**OTTAWA-HULL**

Burnside Building  
151, rue Slater, bureau 500  
Ottawa (Ontario) K1P 5H3  
Téléphone : (613) 230-7023  
Courriel : ottawa@filiation.ca

**TROIS-RIVIÈRES**

1500, rue Royale, bureau 490  
Trois-Rivières (Québec) G9A 6E6  
Téléphone : (819) 374-7373  
Courriel : trois-rivieres@filiation.ca

*Présence assurée dans les principales villes canadiennes par Verity Filion inc. et dans toutes les grandes villes américaines ainsi qu'en Europe, en Asie et en Amérique du Sud par Lee Hecht Harrison.*

[www.filion.ca](http://www.filion.ca)

LES COMPÉTENCES POUR BÂTIR L'AVENIR



## En guise d'ouverture

# L'aboutissement de deux ans de travail

« Tous nos congrès sont des étapes marquantes », déclare le président et chef de la direction du Mouvement Desjardins, Alban D'Amours, dans une entrevue<sup>1</sup> qu'il nous a accordée en prévision du XVIII<sup>e</sup> Congrès qui se tiendra à Montréal, le 29 mars. Ce congrès, qui réunira plus de 2 000 participants, est l'aboutissement de deux ans de travail sous le thème du Renouveau coopératif Desjardins.

Cette entrevue est précédée d'une réflexion en profondeur d'un spécialiste de l'économie sociale, Benoît Lévesque, qui nous rappelle ce qui a changé au Québec et dans le monde et quels sont les nouveaux défis de Desjardins à l'heure de la mondialisation.

Comme toutes les caisses de retraite, celle du Mouvement est à la merci des caprices de la bourse. Comment garder le cap et éviter les écueils quand la mer est agitée ? Les responsables de notre caisse de retraite parlent « à livre ouvert ».

En 2002, Desjardins a versé 1,6 M\$ à Centraide. Comment arrive-t-on à de tels résultats ? L'intégrateur de la campagne, Réal Rioux, nous livre les secrets d'une solide organisation.

Il y a 25 ans, une poignée de sportifs de la Fédération du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de ses caisses ont eu l'idée d'organiser un premier tournoi de hockey. Ils étaient loin de se douter que, 25 ans plus tard, cet événement serait celui qui rassemble le plus grand nombre de composantes de Desjardins. On y vient de partout pour se mesurer aux meilleurs et faire la fête. Au jeu !

Bonne lecture

*Pierre Goulet*

Rédacteur en chef  
pierre.goulet@desjardins.com

<sup>1</sup> La chronique Point de vue, que le président signe à chaque numéro, reviendra dans notre prochaine édition.

# Sommaire

Volume 69, numéro 2, mars • avril 2003

**Les brèves** 4

**Le tournoi de hockey du Mouvement Desjardins célèbre ses 25 ans** *Michelle Boivin* 8

**Un formidable levier de développement du milieu** *Marthe Giguère* 12



**DOSSIER**

## XVIII<sup>e</sup> Congrès

*Pierre Goulet* 15

**Votre caisse de retraite**  
**Quelques plumes en moins, mais toujours très vigoureuse** *Gilles Drouin* 22

**Centraide**  
**Desjardins crée et partage la richesse** *Lorraine Pouliot et Marielle Lafrance* 25

**Dorie mène l'enquête** 27

**D'hier à aujourd'hui** *Claude Genest*  
**Le fondateur et la langue de Shakespeare** 28

**Fonction dirigeant** *Pauline D'Amboise*  
**Délégation de pouvoirs à la Fédération : un trait de notre distinction coopérative** 29

**Les mots pour le faire** *Lorraine Pouliot*  
**Pouvoir, devoir, falloir** 30

## Fonds Desjardins

Bien pensé. Bien placé.

NOUVEAU PRODUIT

Catégorie T

Fonds fiscalement avantageux



- Pour le report d'impôt
- Pour le revenu mensuel fixe
- Pour une planification simplifiée



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

## Une contribution remarquable au Québec

Selon le journal *Les Affaires*, le Mouvement Desjardins est parmi les dix entreprises qui ont le plus contribué au développement économique du Québec au cours des 75 dernières années. L'hebdomadaire économique a profité du gala célébrant son 75<sup>e</sup> anniversaire pour souligner cette contribution exceptionnelle. Outre Desjardins, les entreprises honorées sont Alcan, BCE, la Banque Nationale, Bombardier, CGI, le Cirque du Soleil, le Groupe Jean Coutu, Hydro-Québec

et SNC-Lavalin. La soirée a aussi permis de recueillir des contributions pour la Fondation québécoise pour l'alphabétisation. ■



## Premier centre administratif dans l'Est



Jocelyn Gilbert,  
dg de la Caisse Desjardins des  
Chutes Montmorency,  
signe la convention.

À compter du printemps 2003, vingt-deux caisses et quatre centres financiers aux entreprises de la région de Québec pourront compter sur un centre administratif, le premier pour les caisses regroupées sous la première vice-présidence région de l'Est. La formule du centre administratif a déjà fait ses preuves dans les premières vice-présidences de l'Ouest et du Centre où elle permet aux caisses de concentrer leurs efforts sur les services à valeur ajoutée offerts à leurs membres. Le nouveau centre administratif sera situé dans le siège social de la Caisse populaire Desjardins de L'Ancienne-Lorette et servira près de 40 % de la clientèle potentielle des vice-présidences Québec-Est et Québec-Ouest-Rive-sud. ■

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

Postes Canada : Numéro de convention 1680445 de la Poste-publication

**Vice-présidente Communications et Affaires publiques** Micheline Paradis  
**Directeur Communications** Pierre Girard

**Chargée d'équipe Information et Publications** Odette Dionne  
**Rédacteur en chef** Pierre Goulet

**Collaborateurs et collaboratrices** Michelle Boivin, Pauline D'Amboise, Gilles Drouin, Claude Genest, Marthe Giguère, Lorraine Pouliot

**Réalisation graphique** Michel Martineau

**Photos de couverture** Pierre Bédard (XVII<sup>e</sup> Congrès)

**Révision** Solange Deschênes

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

**Impression** Solisco

**Distribution** rene.brousseau@desjardins.com

**Changement d'adresse**

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

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

**Télécopieur** (418) 835-3809

**Droits et responsabilités**

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

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

la.revue.des@desjardins.com

LES ÉDITIONS  
**Dorimène**

 Desjardins

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

## La flamme des jeux à Lévis

Le 26 février dernier, la flamme des 38<sup>e</sup> Jeux du Québec était de passage au siège social du Mouvement Desjardins de Lévis. Pour l'occasion, trois employés ayant déjà participé aux Jeux olympiques ont porté fièrement la flamme symbolique. Marie-Huguette Cormier, vice-présidente exécutive, Marché des particuliers à la Fédération, a participé aux compétitions d'escrime des Jeux olympiques de Los Angeles (1984) et de Séoul (1988). Dean Bergeron, conseiller en actuariat chez Desjardins Sécurité financière, a remporté la médaille d'or à la course de 200 mètres aux Jeux paralympiques d'Atlanta (1996), ainsi que deux médailles de bronze (200 m et 400 m) aux Jeux de Sydney (2000). Il est aussi détenteur du record du monde aux 400 m. Enfin, Serge Laflamme, conseiller en assurances de dommages au Groupe Desjardins, assurances générales, était arbitre olympique en softball aux Jeux de Sydney. ■



Christiane Des Rosiers

## ISO-COOP

La Caisse populaire Desjardins Bellevue de Québec est devenue, en février dernier, la première coopérative à être vérifiée par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) au sein d'un projet pilote pour la certification de la conformité aux pratiques coopératives. La vérification consiste en un examen rigoureux des pratiques coopératives de façon à s'assurer qu'elles respectent les sept principes fondamentaux de l'Alliance coopérative internationale. « Nous sommes très fiers d'avoir respecté les nombreuses exigences requises pour l'obtention de la certification », a déclaré Denis Breton, président du conseil d'administration de la caisse.

La Coopérative de développement régional Québec-Appalaches a lancé le projet pilote qui se terminera d'ici octobre 2003. Le projet permettra aux coopératives de toutes natures d'évaluer leurs pratiques. Plusieurs partenaires collaborent à la réalisation de ce projet. Outre le BNQ, qui apporte son objectivité et son expertise en certification, on compte le Conseil de la coopération du Québec, la coopérative de recherche et de conseil Orion, des représentants de plusieurs fédérations québécoises de coopératives, la Direction des coopératives du gouvernement québécois et le Secrétariat aux coopératives du gouvernement canadien. ■

**Entente de service avec la FCQSM**

Le 5 février dernier, la Fédération des caisses Desjardins a signé une entente de services financiers avec la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire (FCQMS). En vertu de cet accord, les membres des coopératives scolaires (COOPSCO) pourront bénéficier de conditions avantageuses sur certains services financiers, notamment en matière de financement pour l'acquisition de produits informatiques. Desjardins Sécurité financière offrira aussi trois produits d'assurance, soit l'assurance vie, l'assurance voyage et l'assurance accident. Enfin, les Assurances générales des caisses Desjardins participent à un concours auprès des membres des coopératives scolaires en offrant des prix totalisant 5 000 \$ en bons d'achat. Pour Desjardins, l'entente permet de resserrer les liens avec le réseau de la FCQMS qui rejoint plus de 300 000 étudiants ainsi que 50 000 enseignants et professionnels. En 2002, les coopératives regroupées sous la bannière COOPSCO avaient un chiffre d'affaires consolidé de plus de 106 millions de dollars. ■

**Partenariat  
Desjardins-Rona****RONA**

Le Mouvement des caisses Desjardins a conclu une entente de partenariat d'une durée de dix ans avec le quincaillier Rona. En vertu de cette entente, Rona offrira éventuellement dans tous les magasins la carte Rona Visa Desjardins (au Québec) et la carte Rona Community Visa (ailleurs au Canada), le financement au point de vente Accord D (Community Retail Financing, au Canada) ainsi que deux autres cartes commerciales Rona pour les entrepreneurs en construction et les institutions. Rona utilisera aussi le serveur de paiement électronique Desjardins sur son site Internet. Enfin, Desjardins fournira à la chaîne de quincailleries toute l'infrastructure permettant d'effectuer des transactions de débit et de crédit. En raison de l'importance du réseau de magasins Rona, le déploiement des solutions intégrées aux points de vente et de financement se fera de façon progressive au cours des prochains mois sous la responsabilité de la vice-présidence Services de cartes Desjardins de la Fédération. ■

**Desjardins  
c'est rassurant!**

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

**Fonds de sécurité Desjardins**

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

**L'effet cumulatif**

La Caisse populaire de Gentilly a célébré son 70<sup>e</sup> anniversaire par une offensive dans l'hebdomadaire régional *Le Courrier Sud*. Outre les résultats de 2002, elle y publie un hommage à ses bâtisseurs, y présente son personnel et ses dirigeants et rappelle quelques réalisations marquantes de la caisse au fil des ans.



Mais, là où la communication fait mouche, c'est lorsque la caisse présente le cumul de son apport au développement de la communauté : 490 000 \$ en commandites et dons depuis 70 ans et des ristournes à ses membres depuis 35 ans consécutifs, totalisant 6 000 000 \$. ■

**Bon recrutement pour la Coopérative  
solidarité santé de Saint-Thècle**

Le recrutement de membres pour la Coopérative de solidarité santé de Saint-Thècle, à une vingtaine de kilomètres de Grand-Mère, a connu un vif succès. Officiellement fondée au début de février dernier, la coopérative comptait déjà près de 1 000 membres à la fin de février. Chaque membre a versé 100 dollars, constituant ainsi un capital intéressant pour le démarrage de la coopérative qui fournira les locaux et le personnel administratif aux médecins intéressés à venir pratiquer dans la région. La coopérative bénéficie également du soutien de la municipalité qui a acheté le bâtiment abritant la coopérative tout en ajoutant une contribution financière de 65 000 \$. La Caisse populaire Desjardins Saint-Thècle-Saint-Adolphe a versé 40 000 \$ tandis que le Centre local de développement de Mékinac a consenti une subvention de 25 000 \$. Par ailleurs, la coopérative a reçu un don d'équipement du docteur Pierre Naud, originaire de Saint-Thècle. ■



## *Cinq millions de Canadiens...*

Cinq millions de Canadiens comptent sur **Desjardins Sécurité financière**, chaque jour, pour leur sécurité financière. À juste titre, puisque c'est notre raison d'être.

Contribuer au mieux-être financier des personnes en leur offrant des produits flexibles et de qualité en assurance vie, assurance santé et épargne. Les aider ainsi à se prémunir contre les risques financiers associés à la maladie, à l'invalidité ou au décès et à se façonner une retraite et un avenir sereins. C'est ce qui nous motive et nous inspire, dans nos actions quotidiennes et nos orientations à long terme.



**Desjardins  
Sécurité financière<sup>MC</sup>**  
vie, santé, retraite

Un des plus importants au Québec

# Le tournoi de hockey du Mouvement Desjardins célèbre ses 25 ans

Michelle Boivin

**Ce n'est pas un hasard si le 25<sup>e</sup> tournoi de hockey du Mouvement Desjardins aura lieu à Saguenay, arrondissement Chicoutimi les 11 et 12 avril prochain. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, fief de ses premières ébullitions et de sa première mise au jeu, est l'endroit sans conteste pour marquer ce tournant dans l'histoire du tournoi, aujourd'hui devenu l'une des belles et grandes activités de mobilisation du Mouvement.**

**Pour le 25<sup>e</sup> anniversaire, on attend quelque 875 dirigeants et employés de Desjardins. L'an dernier, à Sherbrooke, ils étaient 845 réunis pour la circonstance. La ferveur est toujours présente, le succès éclatant, d'autant plus qu'il repose depuis toujours sur une organisation de bénévoles.**

**En compagnie des membres fondateurs du tournoi, Jacques Desbiens, Richard Lapointe et Jean-Yves Provencher, ainsi que du président actuel du comité permanent, Claude Gendron, nous vous proposons une remontée dans le temps, histoire de nous rappeler les origines du tournoi, de découvrir les secrets de son expansion et de partager la ferveur de ces hommes, tout aussi passionnés de la vie que du hockey.**



Jean-Yves Provencher, Richard Lapointe et Jacques Desbiens, trois des membres fondateurs du tournoi, affichent fièrement leurs couleurs.

Nous sommes en 1978. Imaginons trois gars dans la trentaine liés par leur goût du hockey. Ils sont jeunes, dynamiques et très sociables. Tous trois travaillent chez Desjardins: l'un d'entre eux est alors directeur général de la Caisse populaire Desjardins de Saint-Félicien; les deux autres travaillent à la Fédération des caisses populaires Desjardins du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Tous les trois jouant au hockey dans des équipes regroupant des gens de caisse, ils ont pris l'habitude de se rencontrer régulièrement. À cette époque, il faut le dire, les gens de Desjardins avaient déjà leur propre ligue.

Un bon soir, l'idée est lancée. Tout simplement. Sans prétention. « Nous n'avions pas beaucoup d'événements qui offraient l'occasion aux dirigeants et employés de Desjardins de se connaître. On s'est dit : pourquoi ne pas organiser un tournoi qui nous permettrait de jouer avec nos confrères des autres régions ? On fait un essai, après on verra », se rappelle Jacques Desbiens. Au lendemain de cette envolée, le défi est là, droit devant avec ses embûches qu'il faut contourner. « C'était de notre propre initiative que nous organisions le tournoi. Nous n'avions pas d'autorisation officielle sur le plan provincial », explique Jean-Yves Provencher. Organisé hors du cadre habituel de travail, le



L'équipe de la Fédération de Québec, lors du tournoi de 1981 tenu à Trois-Rivières. À droite, on aura reconnu l'instructeur de l'équipe, Rénald Boucher.

tournoi a nécessité de l'astuce de la part des membres fondateurs afin de dénicher des alliés bénévoles prêts à les épauler dans cette aventure, pour le moins imprévisible en terme de participation.

Leurs efforts ont cependant porté fruits. En février 1979, dix équipes provenant de filiales et de différentes régions du Québec prennent part à cette première édition qui s'est déroulée au Centre sportif de Métabetchouan. La rencontre prend les allures d'une grande fête qui perdure depuis.

### Une fulgurante montée au filet

Les chiffres révèlent une expansion formidable du tournoi : des débuts à aujourd'hui, le nombre d'équipes est passé de 10 à 55. « C'est plus de 875 joueurs, organisateurs et bénévoles, certains d'entre eux accompagnés de leurs conjointes et conjoints, qui participent au tournoi », de dire Richard Lapointe. « C'est aussi la présence de toutes les régions du Québec auxquelles se sont associées des équipes du Manitoba, de l'Acadie, de Toronto et d'Ottawa, au fil des quinze dernières années », de renchérir Claude Gendron, président du comité permanent.

Devant la popularité toujours croissante du tournoi, des mécanismes de fonctionnement plus formels se sont peu à peu imposés. C'est ainsi que le comité permanent du tournoi a été créé en 1986. « Il assure depuis lors l'encadrement, le contrôle et le respect des règlements établis, donnant préséance à la partici-



Les membres du comité permanent du tournoi. De gauche à droite, Benoît Fraser, région de Québec, Luc Beaudoin, région de Richelieu-Yamaska, et Claude Gendron, région de Montréal.

pation et à l'esprit populaire du tournoi », ajoute Claude Gendron, qui siège à ce comité depuis sa fondation.

Depuis l'avènement de la Fédération unique en 2001, des changements importants se sont produits dans le financement du tournoi. En effet, la décision de la Fédération de soutenir toutes les équipes de hockey du réseau coopératif contribue grandement à la vitalité du tournoi et à sa pérennité. « C'est la plus belle marque d'appréciation et de soutien que nous pouvions recevoir de Desjardins. En plus d'alléger nos sources de financement, nous y voyons là un geste de reconnaissance et un

- Je veux  un accès Internet haute vitesse
- envoyer mes vêtements au nettoyage le soir et les récupérer le lendemain à ma chambre, avec mon petit-déjeuner
- des oreillers de duvet supplémentaires et un sac de croustilles pour grignoter en fin de soirée



VOUS DÉSIREZ?

C'est simple : vos désirs sont pour nous des ordres. Adhérez au programme ByRequest de Wyndham et faites-nous connaître vos préférences. Nous ferons le maximum pour rendre votre séjour le plus agréable possible. Vous voulez l'itinéraire vers le terrain de golf le plus proche? Un télécopieur sur votre table de travail? Un verre de lait et des biscuits avant d'aller au lit? Il suffit de nous dire à quelle heure, et ce sera chose faite. Appelez-nous ou contactez votre agent de voyages.

WYNDHAM MONTRÉAL  
1255 Jeanne-Mance Street, C.P. 130, Montréal, Québec, Canada H5B 1E5  
1.800.361.8234

 WYNDHAM MONTRÉAL™

Des restrictions ou des frais peuvent s'appliquer à certains services ByRequest.

appui considérable à une activité de mobilisation d'autant plus importante dans un contexte de grands changements », souligne les membres fondateurs d'un commun accord.

Parmi les autres faits significatifs qui témoignent de la réussite du tournoi, il faut parler du budget évalué globalement à 75 000 \$. « Depuis les dix dernières années, de dire Claude Gendron, le tournoi fait ses frais et va même jusqu'à accumuler des surplus que nous redistribuons sous forme de dons à des organismes locaux situés sur le territoire où se déroule le tournoi. » Et que dire de ses retombées économiques particulièrement significatives dans les domaines de l'hôtellerie et de la restauration. « Notre tournoi fait partie des plus gros tournois de la province, ce qui rend notre présence fort attrayante pour les villes. »

**« Nous demeurons toujours centrés sur le but premier du tournoi qui est de s'amuser. »**

Un tel succès, surtout lorsqu'il repose entièrement sur le travail de bénévoles, surprend et interroge. Il semble que plusieurs facteurs aient contribué à la croissance du tournoi. « Il est certain que le fait de se passer le flambeau à tour de rôle dans chaque région a permis d'éviter l'essoufflement des bénévoles. Lorsque nous avons organisé le premier tournoi, nous n'avons jamais pensé un seul instant nous approprier le tournoi et en faire une activité portant la signature exclusive de notre région », affirme avec conviction Jacques Desbiens.

Tous s'accordent également pour dire que la souplesse de l'organisation a toujours été soigneusement préservée, même après la mise sur pied d'un comité permanent. Comme il s'agit d'une organisation soutenue par des bénévoles, les structures et les modes de fonctionnement sont réduits à leur plus simple expression. « La rencontre annuelle des responsables nous permet de garder le cap sur la bonne marche du tournoi, précise Claude Gendron. Ensemble nous faisons le point. On se dit ce qui va, ce qu'il faut changer ou améliorer. De la sorte, nous demeurons toujours centrés sur le but premier du tournoi qui est de s'amuser. »

Mais par-dessus tout, il semble que le besoin de partager et de se retrouver entre gens de Desjardins soit la raison première qui a permis au tournoi de se tailler une place aussi importante. Ce tournoi annuel offre l'occasion aux dirigeants et aux employés de se connaître un peu mieux entre membres d'une même grande famille, de tisser des liens professionnels et personnels et de cimenter des amitiés durables.

C'est cet esprit qui a conduit les membres organisateurs des tournois et les trois membres du comité permanent à s'adapter à toutes les clientèles du tournoi. Ainsi, au tournant des années 1990, on a favorisé l'inscription des femmes et des joueurs de 40 ans et plus.

Le 25<sup>e</sup> tournoi sera à l'image de ce qu'il a toujours été. Une partie de plaisirs aux couleurs de la région d'accueil. Chaque



La distance n'effraie pas les joueurs puisqu'on y vient d'aussi loin que l'Ontario, l'Acadie et le Manitoba. Agitant la main, François Tremblay, aujourd'hui directeur général de Sécur, lors de sa première participation chez les plus de 40 ans.

tournoi, chaque région a toujours joué d'originalité pour enrober cet événement sportif d'activités sociales et de découvertes locales. Les Bleuets ont le sens de la fête. Aucun doute qu'ils sauront vous charmer et rendre l'événement inoubliable !



Les femmes font leur apparition au tournoi au début de 1990. Ci-dessus, l'équipe de la Beauce lors du tournoi de l'an dernier à Sherbrooke.

**Les membres du premier comité organisateur 1979**

- Léon-Maurice Plourde, directeur général, Caisse populaire Desjardins de Métabetchouan
- Alphonse Fortin, directeur général, Caisse populaire Desjardins de Desbiens
- Nicol Lessard, directeur général, Caisse populaire Desjardins de l'Éducation Lac-Saint-Jean
- Edmond-Louis Villeneuve, directeur général, Caisse populaire Desjardins de Lac-à-la-Croix
- Laurent Savard, directeur général, Caisse populaire Desjardins d'Alma
- Jean-Yves Provencher, directeur général, Caisse populaire Desjardins de Saint-Félicien
- Jacques Desbiens, Fédération des caisses populaires Desjardins du Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Richard Lapointe, Fédération des caisses populaires Desjardins du Saguenay-Lac-Saint-Jean



# Une question d'image, l'uniformité

Utilisées d'une façon stratégique

de l'extérieur jusqu'aux bureaux des conseillers, les affiches publicitaires préparées par

**Publicité Promotion Desjardins**

et les filiales sont incontestablement vos meilleurs outils pour la mise en marché des produits et services de Desjardins.

À l'intérieur elles doivent être accompagnées des dépliants publicitaires de Desjardins.

*L'affiche attire l'attention,*

*les dépliants donnent les informations.*



» Conjuguons ensemble  
**efficacité et rentabilité**

**Avec le Système Envirotech, c'est beaucoup plus !**

**Envirotech offre :**

- Un système clés en main
- Une formation en affichage stratégique
- Une planification efficace de l'affichage à la caisse basée sur votre plan d'affaires et sur les priorisations annuelles de Desjardins

**Envirotech**

**fabrique et installe :**

- Support d'affichage
- Signalisation
- File d'attente
- Meubles
- Affiches et banderoles personnalisées
- Et une foule d'autres articles utiles



LE SYSTÈME D'AFFICHAGE

## Envirotech

A.L.R Envirotech Tél. : (514) 722-5096

Sans frais : 1 877 932-6782

# Un formidable levier de développement du milieu

Marthe Giguère

**Le Fonds d'aide au développement du milieu est venu remplacer le Fonds social et communautaire de la caisse. En décembre 2002, l'actif de ces fonds est de 18 M\$, représentant 398 caisses. Cet outil pourra devenir un formidable levier pour le développement du milieu.**

Depuis que la Loi sur les coopératives de services financiers et les normes du Mouvement ont été modifiées en 2001, les caisses peuvent verser des sommes dans un fonds d'aide au développement du milieu. Chaque caisse a la possibilité, lors de son assemblée générale annuelle, de consacrer un montant à ce fonds, à même l'argent disponible pour l'attribution de ristournes. Soulignons que cette somme peut atteindre 25 \$ par membre, et ce, jusqu'à concurrence du montant disponible pour l'attribution de ristournes aux membres.

« S'ils le jugeaient pertinents, les membres d'une caisse pourraient renoncer à leur ristourne et verser entièrement ce montant dans leur fonds d'aide au développement du milieu pour répondre aux besoins de leur communauté », explique Joanne Lechasseur, chargée de projets en développement économique des régions et des milieux à la vice-présidence Développement coopératif et régional et Services aux membres.

## Poser le bon diagnostic

Voilà qui offre des perspectives de développement formidables pour les milieux qui bénéficient d'un tel fonds. Mais, pour que ces perspectives se matérialisent, l'utilisation de ces fonds doit répondre à certains critères. « Pour aider les caisses à tirer le meilleur parti de ces fonds, nous avons mis en place une démarche », précise Joanne Lechasseur. Cette démarche en trois phases (orientation, planification et évaluation) suggère des moyens pour poser un diagnostic sur l'engagement de la caisse dans son milieu et sur les enjeux auxquels sa communauté doit faire face.

UV cristal, une usine spécialisée dans le vernissage de planchers de bois franc bénéficie des avantages du motel industriel auquel la Caisse de Saint-Tite contribue grâce à son fonds d'aide au développement du milieu. UV cristal a donc pu s'agrandir et ajouter une soixantaine d'employés à son personnel qui en comptait déjà 90.

La démarche précise aussi des moyens de mettre sur pied un plan d'action et d'en faire l'évaluation. L'un de ces moyens est la création d'un programme de subventions pour soutenir les initiatives du milieu et fait l'objet d'un atelier particulier. « Les initiatives locales soutenues peuvent avoir un caractère économique ou social; elles peuvent représenter de gros projets comme des projets plus modestes; l'important, c'est que ces initiatives soient appuyées par une solide réflexion sur la problématique que vit le milieu et qui entrave son développement. À cet effet, les conseillers en développement coopératif des vice-présidences régionales disposent de toute l'information nécessaire pour appuyer les caisses dans leur démarche », précise Joanne Lechasseur.

« Le conseiller a pour rôle d'accompagner les caisses dans leur cheminement », estime Martine Soulard, conseillère en développement coopératif à la vice-présidence Québec-Est. « Il faut d'abord mettre en relief la différence entre le fonds et les commandites et dons, croit-elle. Les commandites et dons ont un effet immédiat, limité dans le temps, tandis que le fonds permet de faire des gestes qui auront un effet économique d'une durée variant entre trois et cinq ans. »

Après avoir cerné les besoins de leur milieu, les caisses sont invitées à établir des partenariats avec les organismes déjà actifs dans ce secteur. Ensuite, des moyens d'action sont désignés, puis mis en œuvre. « C'est un dossier d'envergure qui demande un bon engagement de la caisse », juge Martine Soulard.



Joanne Lechasseur, chargée de projets en développement économique des régions et des milieux à la vice-présidence Développement coopératif et régional et Services aux membres.

Christine Des Rossiers

## L'exemple de la Caisse populaire de Saint-Tite

C'est en effet à la caisse que revient la responsabilité de définir la manière dont elle compte accroître son rôle de partenaire du développement du milieu. Ce rôle est assumé à la fois par les dirigeants, qui représentent les membres et le milieu, et par le directeur général de la caisse, qui doit appuyer et faciliter le travail des dirigeants. Bien que l'histoire de ces fonds soit encore jeune, le Mouvement compte déjà de beaux exemples de réussite au nombre desquels figure le travail accompli par la Caisse populaire Desjardins de Saint-Tite. Alain Dumas, directeur général, et Léo-Paul Julien, président, ne cachent d'ailleurs pas leur fierté du travail amorcé à la caisse.

En février 2002, les membres réunis en assemblée générale annuelle de cette caisse votaient un investissement de près de 180 000 \$ dans ce fonds. « Dans notre plan d'affaires, nous avons déjà évalué nos forces et nos faiblesses à propos de la clé de gestion "distinction coopérative", relate Alain Dumas. Cela nous a aidés à préciser les cibles qu'il nous fallait atteindre et à établir nos priorités. » Les dirigeants ont pris part au processus qui a conduit à la rédaction d'un plan d'action où l'on répartissait les responsabilités. « Comme président de la caisse, raconte Léo-Paul Julien, il est certain que cette démarche a occasionné un surcroît de travail. Mais c'est pour le bien du milieu et j'ai été très heureux d'en être. Tous les membres du conseil d'administration ont offert une très belle collaboration. L'objectif d'une coopérative financière Desjardins est de s'engager dans son milieu, et le fonds nous permet de réaliser cette mission. »

## Développer une vision régionale des choses

À Saint-Tite, le manque de bâtiments industriels était flagrant et minait les possibilités de développement de certaines entreprises. « Nous avons établi un partenariat avec la Corporation de développement de Saint-Tite, le Centre local de développement, le Carrefour jeunesse-emploi de même que le Service d'aide au développement des collectivités », expose Alain Dumas. Ce partenariat a permis de financer l'agrandissement d'une entreprise qui employait alors 90 personnes. « Sans cet agrandissement, l'entreprise aurait peut-être été obligée de quitter Saint-Tite », estime Alain Dumas.

Depuis, le personnel de l'entreprise compte une soixantaine de personnes de plus. La caisse a bien des idées concernant le développement économique de son milieu. Les Caisses de Saint-Adelphe, Saint-Séverin-de-Prouville et Sainte-Thècle se sont jointes à la Caisse de Saint-Tite afin de développer une vision



La Coopérative de développement du Centre-du-Québec et de la Mauricie a décerné, à l'automne 2002, le grand prix Gestion équilibrée à la Caisse de Saint-Tite. Des critères serrés président aux choix de la coopérative lauréate. En effet, 60 % des points sont alloués pour la gestion financière, 20 % pour le développement coopératif et 20 % pour la satisfaction des membres. De gauche à droite, Michel Latour, premier vice-président région du Centre, Alain Dumas, directeur général de la Caisse de Saint-Tite, Léo-Paul Julien, président de la caisse, Denis Lafrenière, vice-président région de la Mauricie, et Pierre Leblanc, président du CORE de la Mauricie.

régionale des choses. « Les changements survenus au sein de Desjardins nous encouragent à travailler les uns avec les autres, confie Léo-Paul Julien. La preuve en est que les premières demandes acceptées par le fonds proviennent de l'extérieur de Saint-Tite et nous les appuyons sans réserve. Créer de l'emploi est une priorité pour les régions et nous savons qu'en collaborant à la vitalité économique des environs nous travaillons aussi pour Saint-Tite. »

## L'actif des fonds d'aide au développement du milieu a plus que doublé

Depuis que les Fonds d'aide au développement du milieu ont remplacé les Fonds social et communautaire, l'actif de ces fonds a plus que doublé.

- Total des fonds au 30 juin 2001 : 8 002 M\$ pour 363 caisses.
- Total des fonds au 31 décembre 2002 : 18 044 M\$ pour 398 caisses, soit 60 % des caisses.
- Au 30 juin 2002, 78,8 % des caisses avaient la possibilité d'alimenter un fonds d'aide au développement du milieu puisque toutes ces caisses ont ristourné à leurs membres. C'est dire tout le potentiel.



Julie Marquis

Martine Soulard (troisième à gauche, dernière rangée), conseillère en développement coopératif à la vice-présidence Québec-Est, estime que le conseiller a pour rôle d'accompagner les caisses dans leur cheminement menant à la création d'un fonds d'aide au développement du milieu, une opinion que partagent sûrement ses collègues des autres vice-présidences régionales.

## Une centaine d'emplois en un an

Cette approche a déjà des retombées. « Ces projets ont permis la création d'une quarantaine d'autres emplois et ce n'est qu'un début », prédit Alain Dumas qui voit là les résultats positifs de la réingénierie. « C'est bien entendu dommage qu'une douzaine de personnes aient perdu leur emploi lorsque nous avons restruc-

turé la caisse, convient-il. Mais lorsque l'on constate que l'amélioration de la rentabilité de la caisse a favorisé le développement de surplus qui, une fois investis dans le milieu, ont favorisé la création de près d'une centaine de nouveaux emplois en seulement une année, cela met les choses en perspective. »

Bien que le domaine économique ait été privilégié par les actions de la caisse, d'autres secteurs d'activité ont reçu un appui concret. C'est notamment le cas pour les services offerts aux jeunes et aux aînés. Et ce n'était là que la première année d'existence du fonds. « La réaction des membres est extrêmement positive, estime Léo-Paul Julien. Toutes les personnes que nous avons pressenties lors de l'exercice du renouveau coopératif étaient intéressées à collaborer à l'amélioration de leur caisse. Plusieurs ont même manifesté le désir de participer à des comités. »


Cet enthousiasme témoigne du fait que l'énergie que les Fonds d'aide au développement du milieu injectent dans les communautés a des retombées très positives sur l'image et l'intérêt que suscite la caisse. « Je pense que les fonds peuvent avoir un effet considérable, estime Joanne Lechasseur. S'ils sont bien utilisés et qu'on rend les actions qu'ils permettent bien visibles, les fonds permettront d'accentuer de manière importante la différence qui existe entre une caisse et une banque. » Une prédiction que nous aurons plaisir à suivre au cours des années qui viennent.

## Sillery

# 100 000 \$ pour le mieux-être de la communauté

Pour une deuxième année consécutive, l'assemblée générale de la Caisse Desjardins de Sillery consent à verser 50 000 \$ dans un fonds d'aide au développement du milieu. En janvier dernier, la caisse dévoilait les noms des sept organismes de l'arrondissement Sillery-Saint-Yves qui ont été retenus pour 2002-2003; ce sont le Club de l'Âge d'Or Garnier, la Fondation de la Maison Michel-Sarrazin, la Fabrique Saint-Charles-Garnier, le Centre de la petite enfance Pamplemousse, la Church of St. Michael & St. Matthew, la Fondation de l'école Saint-Michel et la Maison des Jeunes de Sillery.

Le Fonds s'est donné pour mission d'encourager des personnes ou organismes qui présentent de nouveaux projets ou services qui ont un rayonnement dans la communauté. Les subventions accordées varient entre 5 000 \$ et 20 000 \$ et sont payables sur un ou deux ans.

Pour cette première année, le fonds a privilégié les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'environnement de même que la jeunesse et les aînés. La subvention accordée ne doit pas viser le fonctionnement courant de l'organisme ni servir à éponger un déficit, mais elle peut être consacrée au démarrage d'un nouvel organisme. « Avec la réponse positive de la communauté, nous pouvons déjà assurer le retour du Fonds d'aide de la caisse pour 2003 », a déclaré le directeur de la caisse, Réjean Lemieux. 

P.G.



Pierre Vidal, à gauche, directeur de la Fondation de la Maison Michel-Sarrazin, reçoit sa subvention des mains de Marie-Claude Giraudo, administratrice de la caisse et présidente du jury.

XVIII<sup>e</sup> CongrèsRENOUVEAU  
COOPÉRATIF

Desjardins

# Les sept défis de Desjardins selon un éminent chercheur

Photos : Patrick McKoy

N.D.L.R.

*Détenteur d'un doctorat en sociologie de la Sorbonne et professeur au département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal, **Benoît Lévesque** a fouillé, plus que tout autre, le champ de l'économie sociale et du développement local. Associé depuis toujours au monde de la coopération, ici et ailleurs, M. Lévesque possède une solide connaissance du Mouvement des caisses Desjardins.*

*Auteur de nombreux ouvrages et articles sur les coopératives et sur Desjardins entre autres, Benoît Lévesque a été responsable du neuvième colloque sur les leaders contemporains intitulé Desjardins : une entreprise et un mouvement ?, tenu à Montréal en 1996.*

*Comme il est l'un des principaux experts que les responsables du Renouveau coopératif Desjardins ont consultés, nous offrons à nos lecteurs un résumé de la réflexion qu'il a livrée lors ces rencontres.*

## « Ne pas regarder ce qui se défait sans examiner aussi ce qui se refait. »

À travers la fin de certaines traditions, institutions et valeurs, nous sommes portés à ne considérer que ce qui se défait, sans voir ce qui se refait en même temps et parfois de manière discrète. Ainsi, les années 1980 ont vu l'influence de l'Église, le rôle de l'État et le consensus moral s'affaiblir, parfois considérablement. Plutôt que de regretter

ce qui se perd, regardons ce qui est né de cette transformation au cours des années 1990 :

- l'affirmation des femmes;
- la prise de conscience des menaces sur l'environnement;
- la transformation du travail;
- la redécouverte du capital social d'une société ou d'une région;
- l'explosion des technologies de l'information et, avec elles, la prédominance de l'économie du savoir.





## Après les ingénieurs et les gestionnaires, place aux financiers

À une économie relativement autosuffisante et diversifiée à l'échelle nationale s'est substituée une « nouvelle économie », fondée sur les communications bien sûr, mais également sur l'ouverture des frontières et la « financiarisation » de l'économie. On entend par là l'intégration de l'ensemble des activités productives et commerciales sous l'égide de la finance, ce qui a amené une spéculation boursière sans précédent et une concurrence exacerbée entre les entreprises. Du même coup, les gestionnaires, qui avaient succédé aux ingénieurs, eux-mêmes moteurs de la première révolution industrielle, sont désormais supplantés par les financiers.

Cette forme de « dématérialisation » de l'économie s'appuie sur les technologies d'information et de communication (TIC) et repose avant tout sur l'innovation, la spécialisation, le savoir-faire, l'orientation clients ainsi que sur une confiance fondée sur des systèmes abstraits ou des systèmes experts, telle la norme ISO.

Nous avons vu dès lors apparaître des inégalités croissantes que les anciennes protections sociales, d'ailleurs remises en cause en même temps que le rôle de l'État, n'arrivent pas à aplanir.

## Pour une autre mondialisation

Autrefois, le social suivait l'économique : quand on avait créé la richesse, on pouvait la distribuer par des mesures sociales généreuses, compensant en partie les inégalités. C'est ce qu'on appelait le filet de sécurité. Désormais, le social précède l'économique : il faut former les personnes pour créer de la richesse. Autrement dit, la formation est un investissement. Aujourd'hui, la notion de sécurité a évolué et tient dans la capacité qu'ont les personnes de changer et de s'adapter.

En outre, de nouveaux risques et de nouvelles catastrophes (politiques, écologiques, terroristes, etc.) ont créé une demande pour de l'éthique, de la transparence, de l'équité, de

l'authenticité, du « socialement responsable » et du durable, en un mot, une lutte pour une *autre* mondialisation.

## De la paroisse au village global

La notion même de « local » a changé; autrefois, c'était la paroisse, aujourd'hui, c'est plutôt la municipalité régionale de comté (MRC), la région. À l'échelle mondiale, c'est une grande métropole, un pays alors que le régional peut être un bloc, l'Asie-Pacifique, par exemple.

Dans « le village global » – du moins en Occident –, les anciennes solidarités, fondées sur les liens du sang, les lignes de partis, les écoles de pensée et les prescriptions religieuses et morales ont fait place à des solidarités nouvelles, plus souvent choisies et volontaires, plus libres donc. Pensons ici aux groupes de défense des animaux ou aux groupes anti-mondialisation, etc.

## Trois modèles de développement

Le <sup>XX<sup>e</sup></sup> siècle a connu deux modèles de développement. Le modèle keynésien qui, comme son nom l'indique, est redevable à l'économiste anglais John Maynard Keynes, qui faisait reposer la société sur la combinaison marché-État. Il préconisa, entre autres, une intervention des pouvoirs publics pour assurer le plein emploi par une politique fiscale et monétaire favorisant la propension à consommer.

Le modèle néo-libéral, dont le défenseur le plus célèbre est l'économiste américain Milton Friedman<sup>1</sup>, Prix Nobel d'économie en 1976, prône une déréglementation des économies pour une concurrence accrue, véritable levier selon lui de la création de la richesse. Dans ce modèle, le marché deviendrait non seulement dominant, mais de plus en plus exclusif. La société civile et l'économie sociale serviraient principalement au soutien des « perdants », de ceux qui ne réussissent pas à satisfaire leurs besoins par le marché. Ce modèle a servi de plateforme économique et politique aux gouvernements de Ronald Reagan et de Margaret Thatcher.

Un troisième modèle est à explorer, soit celui de « l'économie sociale de marché » dans laquelle le marché et l'État sont englobés par la société. Il en résulterait une nouvelle économie mixte dans laquelle les secteurs privés, publics et d'économie sociale seraient en synergie. Le rôle de l'État ne disparaît pas, il serait transformé en profondeur.

En effet, l'État se préoccuperait justement de réaliser cette synergie dans le sens de l'intérêt général. Il appuierait également le principe de la subsidiarité, principe selon lequel, dans une entreprise, tout échelon supérieur s'interdit de réaliser lui-même ce qu'un échelon inférieur peut réaliser. De plus, il favoriserait également la production de biens publics comme la recherche et développement (R&D), la formation technique et professionnelle, un esprit de coopération, etc. Ce modèle, qui mise à la fois sur la société civile, l'État et le marché, a pour valeurs l'autonomie, la créativité, le respect des différences, la qualité de vie, la solidarité et la coopération.

Dans ce modèle, l'économie sociale, dont le mot clé est la solidarité, occuperait une place plus importante qu'auparavant. Cela serait particulièrement le cas au Québec. En effet, il existe une spécificité québécoise susceptible de favoriser l'émergence d'un tel modèle de développement. Cette spécificité tient à certains traits distincts du Québec :

- Une présence plus sentie de l'État;
- Une présence plus grande des coopératives et des associations;
- Une certaine tradition de concertation sociale;
- Un pôle capitaliste plus faible que dans les États voisins.

Tel est le contexte dans lequel évolue désormais le Mouvement Desjardins et qui lui pose de grands défis qui peuvent se résumer à sept.

<sup>1</sup> Milton Friedman, 1912, est l'auteur de *Capitalism and Freedom* et de *Free to Choose*.



## Les sept défis de Desjardins

### **1** La compatibilité du positionnement et de la vision

Desjardins s'est donné un positionnement d'affaires qui est de devenir « la meilleure institution financière au Québec, tant pour ce qui est de la satisfaction des besoins de ses membres et clients que du développement des affaires par une offre de service accessible, efficace et complète. »

Ce positionnement est tout à fait légitime, mais il devrait contenir également la dimension coopérative de l'institution, sinon il y a danger de schizophrénie et de perte de crédibilité.

Deux questions viennent naturellement à l'esprit :

- Comment tirer avantage de l'appartenance au monde de la coopération ?
- Comment la vision coopérative peut-elle inspirer l'entreprise ?

### **2** La satisfaction des membres : une double attente

Cette satisfaction est double : satisfaction des membres en tant que clients, grâce à un service comparable, voire supérieur à celui de la concurrence, et satisfaction des membres en tant que personnes appartenant à un milieu de vie et de leurs attentes collectives.

Desjardins doit être à la source d'un grand projet rassembleur qui donnera un sens à divers projets tels que le développement du Québec, le développement durable, l'investissement socialement responsable, etc. Desjardins va déjà beaucoup plus loin que les autres dans la préoccupation de lier les valeurs et l'action : il faut pousser cela plus loin et montrer les avantages d'une éthique élevée et responsabilisante.

### **3** Une gouvernance appropriée : la démocratie et davantage

Le client se préoccupe peu de la démocratie; le membre, lui, exige la démocratie et davantage.

Le défi de la gouvernance doit tenir compte de la fragmentation des membres et du passage de la paroisse, du village à une multitude d'intérêts collectifs. Il y a donc nécessité de tenir un forum pour faire des choix éclairés.

### **4** Une démocratie plurielle : pour « une réingénierie de la démocratie »

Cette démocratie doit être représentative, sociale, participative et délibérative. Desjardins doit mettre en place une « réingénierie de la démocratie » pour qu'il y ait un lien et une synergie entre le coopératif et le « corporatif ».

Le problème, c'est qu'au lieu d'affirmer son engagement Desjardins a tendance à justifier son action par la logique du marché et de la concurrence. Souvent sur la défensive, le Mouvement insiste davantage sur ce qu'il abandonne que sur ce qu'il construit. Pourtant, le Mouvement continue de desservir des gens et des localités que ses concurrents négligent. Mais s'agit-il là d'un choix conscient, d'un défi partagé ?

### **5** La mise en réseau : fidélité au passé, mais surtout fidélité au futur

Un solide arrimage doit se faire entre le réseau des caisses et celui des sociétés filiales, bien sûr, mais également entre Desjardins et les réseaux québécois (communautaires, socio-économiques, etc.). Ce qui donne une âme aux réseaux, c'est le projet.

Le génie d'Alphonse Desjardins a été de greffer la caisse populaire sur les forces vives de la paroisse de son temps, déjà structurée et organisée. Ce capital a changé et change encore. Il faut brancher de nouveau les caisses sur celui d'aujourd'hui : le milieu de vie dans la caisse et la caisse dans le milieu de vie. Fidélité au passé, oui, mais surtout fidélité à l'avenir. Le Mouvement est très lié au destin du Québec : peut-il arriver à faire sentir aux communautés culturelles que cela les englobe aussi ?

### **6** L'évaluation sociale : un véritable projet Desjardins

Desjardins doit se donner un véritable projet social et une méthodologie appropriée pour le valider. Il doit également rendre compte de pratiques innovatrices non seulement sur le plan financier mais aussi sur les plans coopératif et social. Le Renouveau coopératif Desjardins est un pas dans la bonne direction.

Jusqu'ici, Desjardins a tenu un discours répétitif, sans grande originalité et volontiers moralisateur et passéiste. Pourtant, ses pratiques correspondent souvent à des valeurs d'aujourd'hui, à des besoins actuels : c'est cela qu'il faut mettre en évidence pour bien montrer ce qu'est la coopération et ce qu'elle peut faire.

### **7** Réinvestir dans le « capital social » du Québec : un élément de différenciation

Développer le capital social du Québec : il ne s'agit pas ici de la part de qualification ni de la capitalisation de la caisse, mais d'un investissement dans le potentiel des réseaux d'affaires, coopératifs, sociaux et d'économie sociale. Desjardins doit tirer avantage de ce capital québécois (local, régional, national) et s'ouvrir au monde.

Desjardins et ses principaux leaders doivent montrer des pistes de développement, présenter des projets concrets, créer de la confiance. Bien sûr, ce projet doit porter sur des enjeux réels.

Le capital social doit être, pour Desjardins, un investissement, un élément de différenciation, une zone d'excellence voulue, exprimée, reconnue. **ii**



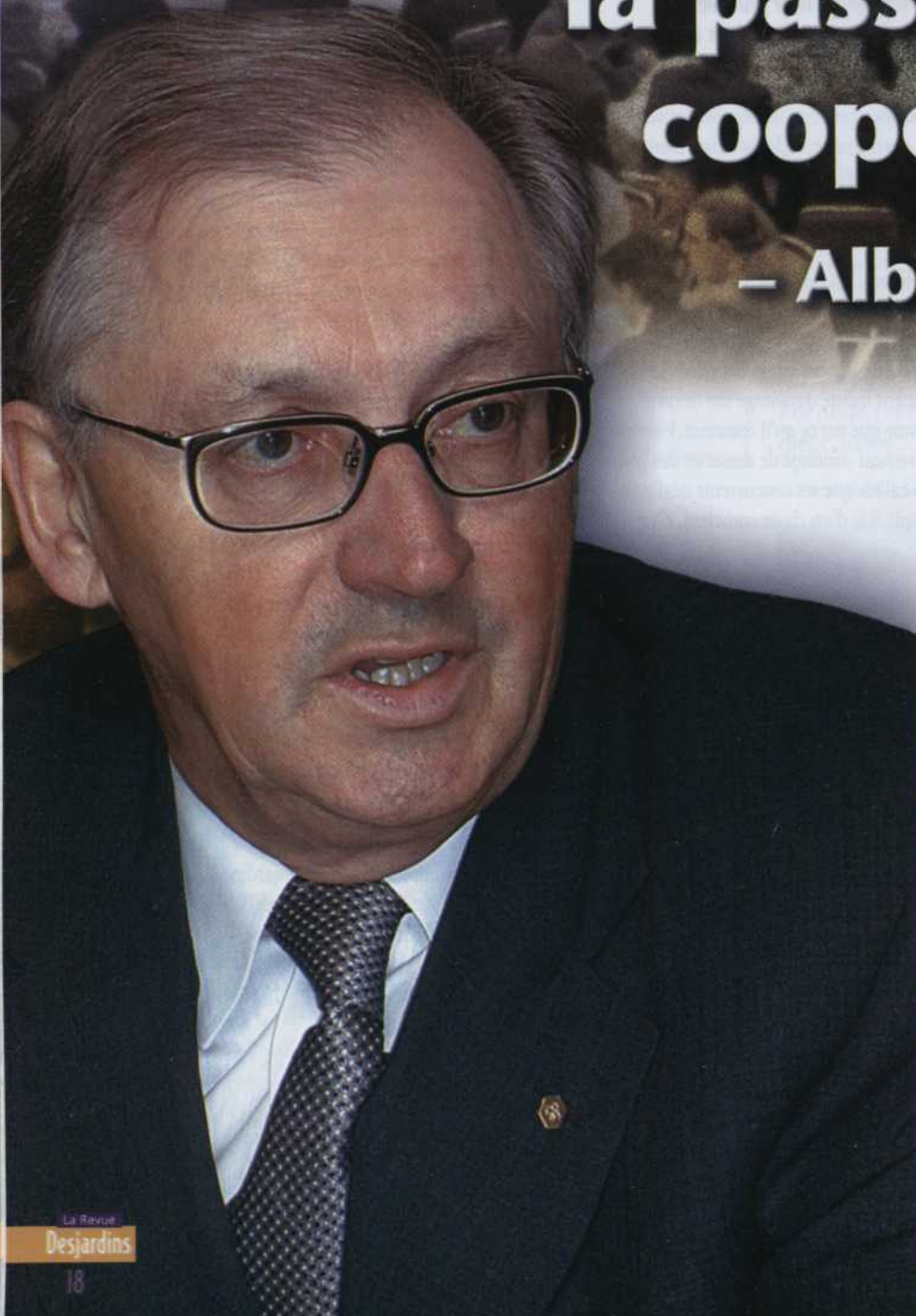
# « Perpétuer la passion de la coopération »

– Alban D'Amours

Photos : Ghislain Des Rosiers

*Près de 25 000 personnes ont participé directement à la consultation entourant le Renouveau coopératif Desjardins. En effet, plus de 17 000 membres, dirigeants et employés ont assisté aux assises de leur caisse, alors que 7 200 membres et non-membres répondaient à un questionnaire sur les pratiques coopératives. Enfin, une quarantaine de groupes coopératifs et socio-économiques ont fait l'objet de consultation, de même que des experts de l'économie sociale.*

*Ce grand brassage d'idées visait à préparer le XVIII<sup>e</sup> Congrès du Mouvement des caisses Desjardins qui se tient à Montréal, le 29 mars prochain. À moins d'une semaine de l'événement, le président et chef de la direction du Mouvement, Alban D'Amours, énonce et commente les enjeux de ce grand rassemblement qui aura des répercussions importantes sur l'avenir de la coopération chez Desjardins et ailleurs au Québec.*



**La Revue Desjardins : Êtes-vous satisfait de la démarche de consultation menée depuis les assises locales ? Est-ce que nous pouvons dire que ces consultations ont tracé la voie aux orientations qui seront adoptées au Congrès ?**

**Alban D'Amours :** Je suis très satisfait, et je ne suis pas le seul : le conseil d'administration, les membres des CORE et les dirigeants de caisses que j'ai rencontrés se sont montrés extrêmement satisfaits de toute la démarche. C'est la première fois que les membres sont mis à contribution d'une façon aussi systématique pour un congrès. Je crois que nous avons découvert que parler aux membres est une richesse et que cette réflexion influencera notre cheminement et nos actions. En ce sens, il est certain que cette consultation a pavé la voie au XVIII<sup>e</sup> Congrès qui sera l'occasion d'aller plus loin dans cette réflexion et de pouvoir cristalliser les éléments de force de la coopération.

**La Revue Desjardins : Il est ressorti de ces consultations six grandes zones de préoccupation, par exemple : l'accessibilité et le côté humain des services, la nécessité d'avoir des avantages financiers concrets en tant que membre, le désir d'être consulté plus largement, le souci de la relève et le besoin que la fidélité soit récompensée. Lesquelles vous semblent les plus significatives et les plus engageantes ?**

**Alban D'Amours :** Il est certain que la question de l'accessibilité des services, quelle que soit l'importance de son portefeuille, est très engageante. Les membres et

les dirigeants en particulier ont été sans équivoque à ce sujet. Pour eux, c'est un élément fondamental de la différence Desjardins. Ils souhaitent également conserver le caractère humain, personnalisé et aidant du service des caisses; ils veulent être écoutés de leur caisse et pouvoir tirer des avantages financiers du fait qu'ils sont copropriétaires de leur coopérative. Leur préoccupation pour les jeunes et la relève les honore, et nous ne pouvons laisser de côté cette importante question, de même que le besoin qu'on reconnaisse la fidélité des membres. Je constate également qu'il y a pas de différence marquée entre les préoccupations des membres, des dirigeants et des employés. Cette convergence nous interpelle, elle nous pose le défi de faire la preuve que la coopération n'est pas une formule du passé, mais une formule d'avenir.



**La Revue Desjardins : Ce congrès est-il plus important que les autres avant lui ?**

**Alban D'Amours :** Tous nos congrès sont des époques marquantes. Le précédent a donné naissance à la Fédération unique, l'autre avant abolissait la commission de crédit; dans le premier cas, nous rompions avec 60 ans d'histoire, dans le second, avec

100 ans d'histoire. Ce XVIII<sup>e</sup> Congrès a ceci de particulier qu'il ne remet rien en cause. Il s'intéresse au renforcement de ce qui fait notre différence plutôt qu'à sa transformation, en misant sur les éléments vitaux de la coopération dans le contexte d'aujourd'hui. D'où les recommandations du conseil d'administration touchant la participation, la démocratie, l'engagement dans le milieu, l'éducation coopérative et toute la question de la capitalisation.

**La Revue Desjardins : Quelles sont vos attentes par rapport à ce XVIII<sup>e</sup> Congrès ?**

**Alban D'Amours :** Je souhaite que ce congrès serve à perpétuer la passion de la coopération qui a occupé l'âme et l'esprit de générations d'hommes et de femmes depuis le début du siècle. Je souhaite que, dans un environnement marqué par la mondialisation des marchés, la coopération ressorte comme une option moderne pour maintenir nos acquis et maîtriser notre développement dans un monde de compétitivité sans âme. Je souhaite que la démocratie trouve tout son sens à l'heure où la solidarité est requise plus que jamais et, en ce sens, je voudrais que nous prenions l'engagement de faire de Desjardins la plus humaine des institutions financières. Enfin, je m'attends à ce que les préoccupations des membres trouvent une réponse concrète lors de ces assises générales et que nous sortions de là avec un large consensus : faire de Desjardins la meilleure coopérative de services financiers au monde !





**La Revue Desjardins : N'y a-t-il pas un risque de créer des attentes qui ne sont pas réalistes ?**

**Alban D'Amours :** Toutes les questions soumises à la discussion ont été longuement débattues et je crois que nous sommes en face de recommandations réalistes qui nous amènent à un dépassement. Desjardins est un modèle dans le monde et nous entretenons de grandes ambitions. Au-delà de l'exploit financier, nous avons le mandat d'établir les paramètres de ce qu'est l'excellence pour une coopérative de services financiers et d'imprimer à cette excellence un caractère permanent.

**La Revue Desjardins : Dans les pages qui précèdent, Benoît Lévesque prétend que Desjardins doit se donner un véritable projet social : le Congrès permettra-t-il de s'entendre sur un tel projet ?**

**Alban D'Amours :** J'aimerais qu'on se quitte à la fin du congrès avec le désir d'avoir un grand projet qui mobiliserait autant les caisses que les autres composantes du Mouvement ainsi qu'une majorité significative de Québécois. Si nous arrivons à faire consensus autour d'un projet, nous aurons franchi un grand pas. Car il faut que Desjardins soit perçu comme une organisation qui peut intervenir, de façon déterminante, dans l'évolution du Québec moderne et même au-delà de ses frontières. Il revient donc aux délégués de déterminer la direction que le Mouvement Desjardins devra prendre en ce sens.



**La Revue Desjardins : Lors des assises locales, la question de l'autonomie par rapport à la solidarité a été posée, sans qu'il y ait eu consensus. Espérez-vous que le Congrès tranche une fois pour toutes le dilemme entre autonomie et solidarité ?**

**Alban D'Amours :** Pour moi, autonomie et solidarité ne s'opposent pas. J'ai toujours affirmé qu'il n'y a pas de solidarité sans autonomie, mais que l'autonomie ne garantit pas la solidarité. Mais, pour être les meilleurs, nous devons catalyser nos actions autour d'une même vision. L'autonomie, au fond, c'est la capacité de d'accroître l'entrepreneuriat coopératif sur le plan local, alors que la solidarité, c'est la capacité – et surtout la volonté – de partager la même vision et les mêmes ambitions. Il nous faut apprendre, ensemble, à instaurer chez nous une nouvelle culture de la discipline, ce qui n'a rien à voir avec une forme quelconque de coercition, mais qui, par contre, a tout à voir avec l'imputabilité. Je vous ferais remarquer que, depuis la création de la nouvelle Fédération, aucune nouvelle norme n'a été établie, et j'espère qu'il en sera toujours ainsi, sauf si le gouvernement nous force à normaliser certaines de nos pratiques. Pour parvenir à cette vision commune, il faut que cette culture de la discipline habite chaque gestionnaire, chaque dirigeant, chaque employé.

**La Revue Desjardins : Le conseil d'administration remet au Congrès le soin de trancher sur la question de la rémunération des dirigeants ou du président du conseil. Pourquoi ?**

**Alban D'Amours :** Le conseil d'administration n'a pas fait de recommandation sur cette question car il n'a pas détecté de consensus clair. Il a donc décidé de porter le débat jusqu'au congrès. C'est la même chose pour le montant et les produits de capitalisation. Si le Congrès opte pour le *statu quo*, la question aura trouvé sa réponse. Mais, si les délégués décident de rompre avec 100 ans d'histoire, cela donnera lieu à des travaux ultérieurs, c'est certain.



**La Revue Desjardins : Quelles seront les suites concrètes que vous entendez donner au Congrès ?**

**Alban D'Amours :** Comme président, j'aurai le mandat de produire un plan de suivi accompagné d'un échéancier réaliste. Je devrai amener au conseil des propositions claires pour des actions rapides. Nous serons exigeants à l'égard des échéances pour qu'il y ait des retombées significatives le plus rapidement possible. Je m'y engage.

*Propos recueillis par Pierre Goulet*

# La surveillance ... aux quatre coins de la planète !

**Qui dit opérations financières dit surveillance. Pour Développement international Desjardins (DID), cette activité occupe une place toute particulière.**

Chez DID, trois spécialistes en surveillance ont à cœur de mettre leur expertise au service des caisses et des réseaux de finance communautaire qu'appuie DID aux quatre coins de la planète. Diane Martel, Jean-Guy Therrien et Jean Turcotte, tous trois issus du Mouvement Desjardins, sont des passionnés qui consacrent leur expérience à la consolidation d'institutions offrant des services financiers aux populations défavorisées. Et c'est sans compter les nombreux autres membres de l'équipe de DID qui possèdent également une solide expertise en surveillance. DID a aussi recours à des spécialistes « prêtés » par le Bureau de la surveillance et de la sécurité financières Desjardins, comme Jacques Tremblay, présentement en mission à Madagascar.

Mais que représente la surveillance pour une organisation qui se consacre à la finance communautaire dans des pays en développement ? « Essentiellement la même chose qu'ici, avec un accent accru sur la formation, l'outillage et la réglementation », répond Jean-Guy Therrien.

« Depuis ses débuts, DID veille à ce que les institutions financières avec lesquelles il travaille implantent et mettent en pratique un bon système de contrôle interne afin d'éviter les dérapages et les abus », explique Diane Martel. Il s'agit là du point d'ancrage sur lequel viendront se greffer les autres étapes du processus de supervision. « Le fait d'avoir déjà travaillé dans des caisses Desjardins qui n'étaient pas encore informatisées devient un atout, car il m'est plus facile de répondre aux besoins des caisses africaines », commente Jean-Guy Therrien. Il faut cependant ajouter que l'un des chantiers prioritaires pour DID en ce moment, l'informatisation des réseaux partenaires, pourra apporter une aide précieuse dans le contrôle des opérations.

Le contrôle interne est évalué lors de l'inspection et de la vérification. La formation théorique diffusée auprès des inspecteurs-vérificateurs est suivie d'un accompagnement sur place, dans les caisses, afin de mettre en pratique les éléments appris. « Il n'est pas rare de devoir se déplacer en brousse sur de longues distances, parfois même en moto, pour visiter les caisses », raconte en souriant Jean Turcotte.



Jean-Guy Therrien, Diane Martel et Jean Turcotte

Pour veiller à ce que les partenaires reçoivent une formation adéquate dans ce domaine, DID a également recours à des conseillers bénévoles, ou « accompagnateurs ». Ces spécialistes, la plupart du temps des retraités issus du Mouvement, peuvent ainsi transmettre leur expertise aux partenaires de DID. « Depuis 1997, plus d'une dizaine de missions ont été effectuées avec succès à travers le monde par ces conseillers bénévoles », raconte Diane Martel. Ces missions durent habituellement entre quatre et huit semaines et chacune comprend deux accompagnateurs.

Autre élément essentiel à une surveillance efficace : la réglementation. Jean-Guy Therrien insiste sur ce point : « Il faut un cadre légal clair pour permettre d'imposer des sanctions en cas de défaut et pour donner un suivi concret aux recommandations faites par les professionnels en charge de la surveillance. Sans cela, ces recommandations risquent bien de demeurer lettre morte. » Mais, dans plusieurs pays en développement, les autorités ont mis du temps à s'intéresser à l'encadrement des activités de finance communautaire. DID se consacre donc depuis quelques années à cet aspect primordial. L'organisation a entre autres travaillé auprès des gouvernements et des banques centrales des pays d'Afrique de l'Ouest, du Mexique, du Rwanda et du Viêt-nam pour

mettre en place le cadre réglementaire qui manquait aux institutions de finance communautaire de ces pays.

Enfin, la réglementation et le contrôle peuvent être accompagnés de mécanismes de protection comme l'assurance dépôts, mise en place par certains gouvernements, ou encore les fonds de sécurité exigés de plus en plus souvent. À mesure que ses partenaires consolident leurs activités et cheminent vers l'autonomie, DID peut proposer ces outils complémentaires qui achèvent de sécuriser les intérêts en jeu.

C'est donc à la fois en offrant de la formation aux professionnels de la surveillance, en sensibilisant les dirigeants des institutions et des réseaux de caisses à l'importance de cette activité et en mettant au point des outils de travail performants pour les instances d'encadrement que DID apporte une contribution significative au développement de la surveillance en finance communautaire.

Ces activités font toutes partie d'une saine gestion du risque, une préoccupation qui va de pair avec toute opération financière. « Mais elles constituent avant tout un extraordinaire moteur de développement et d'évolution pour les institutions qui les mettent en pratique », conclut Diane Martel. ■

Votre caisse de retraite

# Quelques plumes en moins, mais toujours très vigoureuse

Gilles Drouin

***Dans la dégringolade des marchés boursiers, toutes les caisses de retraite ont perdu des plumes. Du simple REER du particulier au bas de laine des Québécois géré par la Caisse de dépôt et placement du Québec, l'année 2002 s'est soldée, pour tous, par une diminution de l'actif. Du côté des entreprises, certains employeurs devront probablement puiser dans leur budget pour combler un déficit et remplir leur régime de retraite. D'autres, comme le Mouvement des caisses Desjardins, possèdent encore une marge de manœuvre suffisante pour retrouver rapidement leur livrée des beaux jours.***

« Il ne faut pas se laisser décourager par une ou deux mauvaises années, il faut juger la situation sur une période de 10 ou 15 ans, remarque Madeleine Lapierre, présidente du Comité de retraite du Mouvement et présidente du CORE Richelieu-Yamaska. Nous sommes exigeants envers nos gestionnaires de fonds et nous surveillons de près le rendement. Je crois qu'il n'y a pas lieu de paniquer. Nous sommes loin de la catastrophe. »

Bien sûr, la caisse de retraite de tous les employés du Mouvement Desjardins a souffert de la longue descente des marchés. Ainsi, au 30 septembre 2002, l'actif de la caisse annonçait une baisse de 9,8 % de son actif, une perte sur papier suffisante pour faire fondre le bon coussin accumulé lors des bonnes années boursières.

Mais, déjà, le rallye boursier des mois d'octobre à décembre a redressé considérablement la situation. Au 31 décembre, l'actif de la caisse n'était plus en baisse que de 5,9 %. Évidemment, nous sommes loin de l'objectif, d'ailleurs conservateur, de 7 % par année, mais le taux de solvabilité de la caisse avoisinait tout de même 100 %, une situation plutôt confortable dans les circonstances. « On considère généralement comme raisonnable un taux de solvabilité se situant entre 90 % et 110 % », précise Raymond Laurin, vice-président, Comptabilité, Gestion de l'information et Caisse de retraite.



Madeleine Lapierre,  
présidente du Comité de retraite  
du Mouvement

## Une entreprise solide, un régime jeune

Si les rendements des deux dernières années peuvent inquiéter un peu les participants au régime, il faut toutefois regarder plus loin pour bien comprendre la situation. « L'analyse de la santé financière d'une caisse de retraite se fait d'abord dans le contexte de la santé financière et économique de l'employeur », remarque Richard Laflamme, directeur, Gestion de la caisse de retraite. En effet, advenant un déficit, la rentabilité actuelle du Mouvement Desjardins lui donne une bonne marge de manœuvre pour rétablir l'équilibre sans pénaliser les participants au régime.

D'ailleurs, le déficit d'une caisse de retraite est très théorique, et la façon de le calculer témoigne bien de la prudence dont font preuve, en général, les gestionnaires. Ainsi, pour évaluer la solvabilité d'un régime, on pose l'hypothèse que l'entreprise ferme ses portes le lendemain matin et qu'elle doit honorer ses engagements à l'égard des rentes de retraite des employés. Au Québec, c'est la Régie des rentes qui surveille les caisses de retraite des employeurs. Elle oblige celles-ci à effectuer au moins une évaluation actuarielle tous les trois ans, obligation que Desjardins a respectée en déposant son évaluation le 1<sup>er</sup> janvier 2002. Lorsque cette évaluation

révèle un déficit de solvabilité, la Régie donne cinq ans à l'entreprise pour combler l'écart.

Outre le fait que Desjardins ne soit pas sur le point de fermer ses portes, c'est le moins que l'on puisse dire, son régime de retraite présente des caractéristiques qui lui permettent de regarder l'avenir avec optimisme. « Notre régime est encore en croissance et l'âge moyen des participants est relativement bas », rappelle Richard Laflamme. Avec seulement 14 % des participants à la retraite, le régime des employés du Mouvement Desjardins possède un ratio cotisants/retraités de 7 (on compte sept participants actifs pour un retraité), ce qui est nettement au-dessus de la moyenne des régimes au Québec. Comme il y a beaucoup plus de participants actifs, les entrées de fonds sont régulières et importantes, même avec le congé de cotisation partiel. Desjardins a donc une double marge de manœuvre.

## Une première parmi les caisses de retraite au Canada

À ces deux avantages se greffe une approche stratégique dominée par la diversification, le suivi rigoureux et la prudence. Ainsi, lors d'un colloque qui s'est déroulé en septembre 2001, les membres du Comité de retraite ont établi les grandes lignes du premier plan stratégique de la caisse de retraite qui couvre la période 2002-2004, une première parmi les caisses de retraite au Canada. Ce plan précise plusieurs objectifs, dont l'amélioration du rendement, le renforcement des mesures de protection des cotisants ainsi que l'acquisition d'une meilleure connaissance du profil des participants au régime et de son évolution.

Parmi les mesures mises en place, le suivi très serré des gestionnaires de fonds, tant à l'interne qu'à l'externe, vise à optimiser le rendement de la caisse. « Les gestionnaires ont des mandats très précis, indique Raymond Laurin. Ils doivent se soumettre à des

évaluations trimestrielles effectuées par des firmes indépendantes. Ils sont aussi comparés régulièrement avec l'ensemble des gestionnaires de fonds. »

Les prévisions à long terme du régime de retraite reposent aussi sur des hypothèses de rendement réalistes. « Certaines caisses tablent sur un rendement de 8 % ou 9 % tandis que notre objectif est de 7 %, précise Raymond Laurin. Le réputé gestionnaire Warren Buffet, quand il siège au conseil d'une caisse de retraite, insiste pour avoir un objectif autour de 6,75 %. Cela démontre la prudence de notre gestion. »

## Être de façon constante près de la médiane

« Nous avons toujours une certaine mesure de conservatisme dans nos placements, ajoute Richard Laflamme. Notre objectif n'est pas d'être nécessairement dans le premier quartile des gestionnaires de fonds, parce qu'une telle position implique des risques qui peuvent nous pénaliser. Nous souhaitons plutôt être de façon constante près de la médiane. » La mission d'une caisse de retraite n'est pas de faire le plus d'argent possible, mais de s'assurer de pouvoir honorer ses engagements envers les employés qui prennent leur retraite. « Nous sommes des fiduciaires et nous devons d'abord gérer l'actif de façon prudente en essayant de protéger le capital, ajoute Raymond Laurin. Nous pouvons ensuite essayer de bonifier le rendement en prenant des risques contrôlés. »

Pour atteindre ce dernier objectif, les gestionnaires accordent une plus grande place aux placements dits alternatifs, comme l'immobilier, le capital de développement et les fonds de couverture. « Encore cette année, précise Richard Laflamme, ces catégories d'actif nous ont permis d'ajouter une tranche de près de 2 % à notre rendement global. Ces placements ont un effet stabilisateur sur le rendement du portefeuille. » Au total, les placements alternatifs représentent 17 % de l'actif de la caisse, comparativement à 14 % l'année dernière.

Si aucun événement, comme une guerre en Irak, ne perturbe les prochains mois, les deux grands responsables de la caisse de retraite croient que l'objectif de rendement de 7 % devrait être atteint pour l'année se terminant le 31 décembre 2003. « Les indicateurs économiques canadiens sont bons, souligne Raymond Laurin. Or, 70 % de notre actif est investi dans des valeurs canadiennes. » Quoi qu'il en soit, la gestion de la caisse de retraite sera toujours soumise à une approche prudente. « Notre obsession est la sécurité du capital », conclut Madeleine Lapierre.



Richard Laflamme

Raymond Laurin

## Congé de cotisation, provision et retraite anticipée

Alors que plusieurs caisses de retraite ont utilisé leurs surplus pour bonifier leurs régimes, de façon ponctuelle ou à long terme, Desjardins a opté pour des mesures temporaires qui n'engagent pas l'avenir du régime. « Avec la chute des marchés, explique Raymond Laurin, ces entreprises ont perdu toute marge de manœuvre. En plus, elles ont pris des engagements supplémentaires et souvent permanents envers leurs employés. Non seulement elles n'ont plus de marge de manœuvre, mais leur caisse de retraite devra obtenir de très bons rendements pour honorer leurs engagements futurs. »

Le régime de retraite entend respecter les mesures temporaires mises en place. Le congé partiel de cotisation accordé à l'employeur et aux employés sera maintenu tel que prévu jusqu'au 29 décembre 2003. Il en est de même des employés qui ont pris leur retraite avant la fin juin 2001, qui ont reçu un montant forfaitaire pouvant atteindre 5 000 \$. Cette somme correspondait au congé partiel de cotisation des employés actifs qui s'est échelonné sur 30 mois.

Toutefois, le conseil d'administration de la Fédération a demandé aux employeurs du Mouvement de prévoir une provision au cas où les marchés boursiers prendraient une mauvaise direction en 2003. Cette provision correspond au congé partiel de cotisation de l'employeur. En clair, si les marchés restent déprimés, seul l'employeur pourrait en quelque sorte perdre son congé partiel de cotisation, celui des employés sera respecté jusqu'à la fin de 2003. « Il s'agit d'une mesure de prudence supplémentaire que Desjardins peut se permettre grâce à ses bons résultats financiers », souligne Raymond Laurin.

Par ailleurs, le Programme temporaire de retraite anticipée se terminera comme prévu le 27 juin 2003. Environ 200 employés sont encore admissibles à ce programme, ce qui fait que son maintien aura peu d'incidence sur le régime de retraite.

### Portrait de famille

Année	Nombre de participants actifs	Âge moyen des participants	Nombre total de retraités	Âge moyen à la prise de la retraite	Service continu moyen
1997	32 696	39,3 ans	2 760	58,2 ans	24 ans
2002	32 154	41,4 ans	4 932	57,5 ans	23,7 ans

Source : Régime de rentes du Mouvement Desjardins, Gestion des performances, trimestre se terminant le 31 décembre 2002.

### Rendement moyen de la caisse de retraite

1997	1998	1999	2000	2001	2002
14,8 %	9 %	13,2 %	7,1 %	-1,8 %	-5,9 %

### Ratio travailleurs/retraités

Année	Desjardins	Ensemble du Québec
2000	7,5	4,7
2050	3,3	2,1

Source de ces tableaux : Plan stratégique 2002-2004 de la caisse de retraite du Mouvement Desjardins.



Centraide

# Desjardins crée et partage la richesse

Loraine Pouliot et Marielle Lafrance

**La campagne provinciale Centraide 2002 de Desjardins a rapporté la jolie somme de 1,6 M\$. Il s'agit là d'une hausse de près de 10 % comparativement à la campagne de l'an dernier. Vous aurez deviné qu'il s'agit de la plus grande campagne caritative à laquelle s'associe Desjardins. Comment s'y prend-on pour amasser une somme pareille ? La réponse est simple et les quarante autres entreprises canadiennes qui versent plus de 1 M\$ à Centraide répondraient sans doute la même chose. Il suffit d'avoir une organisation forte et des gens engagés. Mais, si la réponse est simple, obtenir de tels résultats est autrement plus complexe !**

Depuis plus d'un quart de siècle, le Mouvement Desjardins apporte son indéfectible soutien à Centraide. Ainsi, année après année, une machine de plus d'un millier de bénévoles se met en branle chaque automne. C'est qu'il faut joindre pas moins de 37 000 employés provenant aussi bien du réseau coopératif que du réseau des filiales, sans oublier les 8 000 dirigeants bénévoles et les 5 000 employés retraités du Mouvement.

## Portrait d'une campagne

Même si c'est en octobre et en novembre que culmine la campagne, avec la sollicitation proprement dite des donateurs, l'organisation quant à elle commence bien avant. En fait, les premières rencontres des comités de campagne se tiennent dès le mois de mars. À cette étape, les comités dressent le plan d'action de la campagne qui s'amorce en tenant compte, bien sûr, de l'évaluation de la précédente. Des objectifs sont fixés pour les caisses, la Fédération et les filiales. Une attention particulière est apportée aux dons d'entreprises et aux dons des leaders, c'est-à-dire les personnes qui contribuent pour 1 000 \$ et plus pour le Grand Montréal et 500 \$ et plus pour la région de Québec.

Des comités tout Desjardins sont formés, avec des ramifications dans les vice-présidences régionales et avec les caisses. Avant le lancement de la campagne, on s'affaire aussi à nommer les directeurs de campagne de qui relèveront les futurs sollici-

teurs. En août ou septembre, les solliciteurs bénévoles sont formés et conviés à un petit-déjeuner de mobilisation. On profite de l'événement pour partager l'objectif de la campagne. Chaque année, la haute direction du Mouvement s'associe fièrement à l'effort de campagne et cet appui est un facteur clé de succès.

Mais il faut aussi s'occuper de l'aspect administratif de la campagne Desjardins. Ce sont les représentants délégués, prêtés à Centraide et payés par Desjardins, qui agiront sous la coordination des directions de Centraide. Ils voient à l'arrimage avec chacun des réseaux de directeurs de campagne. Ils visitent chacune des composantes, incluant les caisses. Ils s'assurent ainsi de leur participation et voient au suivi administratif et à l'envoi du matériel.

La fin de chaque campagne est soulignée à l'occasion d'une activité sociale au cours de laquelle Desjardins et Centraide remercient les personnes qui ont consacré temps et efforts pour aider à soulager la pauvreté.



Réal Rioux, intégrateur de la campagne entre Québec et Montréal.

## Pauvreté et solidarité

Sur le point d'entamer sa troisième campagne Centraide, Réal Rioux, intégrateur de la campagne entre Québec et Montréal, résume ainsi ce qui le motive à poursuivre : « La lutte contre la pauvreté nous interpelle tous, c'est une réalité qui saute aux yeux de toute la société et encore plus aux yeux de ceux qui, comme nous, sommes des privilégiés dans cette société. De par sa mission, le Mouvement Desjardins doit s'en faire une préoccupation constante. Quand on regarde l'ampleur des résultats obtenus en quelques semaines, on peut humblement penser qu'on a contribué à adoucir un peu la vie de centaines de personnes. » Réal Rioux souligne que Centraide retourne 85 % de l'argent recueilli; il ajoute que chaque direction de Centraide est mieux placée que quiconque pour répartir localement, régionalement et le plus adéquatement possible les dons amassés. Puis il conclut : « Le Mouvement Desjardins ne fait pas



que créer de la richesse, il la partage aussi, grâce à tous ceux et celles qui, comme employés ou dirigeants, contribuent à Centraide et l'appuient dans la lutte contre la pauvreté. Merci à tous ! »

## Les comités de campagne Desjardins

Centraide compte 18 directions au Québec auxquelles la Fédération, les sociétés filiales, les 16 vice-présidences régionales et l'ensemble des caisses doivent s'arrimer, ce qui nécessite certains aménagements pour tenir compte des territoires qui s'entrecroisent ou se chevauchent.



Un don total de 1,6 M\$ a été remis par Desjardins à Centraide. Une partie de cette somme, soit 753 000 \$, provient de la grande région de Montréal et une autre de 451 000 \$ de la grande région de Québec. La différence de près de 400 000 \$ a été amassée dans les autres directions régionales de Centraide au Québec.

Michèle Thibodeau-Deguire, directrice générale de Centraide Grand Montréal, que l'on voit au centre de la photo, reçoit des mains des responsables du Mouvement Desjardins un chèque représentant la contribution du Grand Montréal. À sa gauche, Jacques Dignard, premier vice-président Ressources humaines et Opérations (Fédération); Pierre Tardif, président du CORE Rive-Sud de Montréal; Denis Rousseau, membre du CORE Ouest-de-Montréal; Marcel Lauzon, président du CORE Laval-Laurentides; Bruno Morin, premier vice-président région de l'Ouest; Jacques Baril, président du CORE Est-de-Montréal; et Edgar Joly, vice-président Développement et Coordination du réseau Desjardins (SFDL). Est absente de la photo Louise Lebrun, vice-présidente Déploiement et Soutien des solutions d'affaires.

Deux comités Desjardins distincts coordonnent la collecte de fonds auprès de Centraide Québec et de Centraide du Grand Montréal, deux pôles importants qui ont permis de recueillir, en 2002, plus de 74 % des montants amassés par Desjardins. Présidés l'an dernier par François Joly, président et chef de l'exploitation de Desjardins Sécurité financière à Québec, et par Bruno Morin, premier vice-président région de l'Ouest pour le Grand Montréal, ces comités de campagne sont respectivement composés des directeurs de campagne des principales composantes, du responsable auprès des grands donateurs ou leaders, d'un responsable auprès des filiales, d'un représentant des retraités, d'un représentant de chacun des conseils des représentants, correspondant au regroupement des caisses couvert par la direction de Centraide concernée.

Réal Rioux, vice-président Ressources matérielles à la Fédération, agit depuis deux ans comme adjoint des deux présidents afin d'assurer l'arrimage et l'intégration des actions de ces deux comités Desjardins. Une coordonnatrice de Centraide participe aussi aux travaux des comités. Cette structure a d'ailleurs été proposée à l'ensemble des vice-présidences régionales au début de 2002 afin qu'elles s'inspirent de ce modèle qui a donné, à ce jour, d'excellents résultats.



Les représentants du Mouvement ont remis un chèque de 451 000 \$ à Centraide Québec. De gauche à droite, Pierre Métivier, directeur général de Centraide Québec, François Joly, président et chef de l'exploitation de Desjardins Sécurité financière, Liliane Laverdière, vice-présidente de la région Québec-Est et membre du conseil d'administration de Centraide Québec, et Alban D'Amours, président et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins.

## Le cabinet de campagne

Dans chacune des directions de Centraide, des cabinets de campagne sont formés où siègent plusieurs représentants de Desjardins, en compagnie de personnes influentes et fortement engagées dans différents secteurs d'activités économiques et qui représentent des employeurs et des groupes sociaux importants.

Pour la direction Centraide du Grand Montréal, Monique Leroux, présidente de la Société financière Desjardins-Laurentienne et chef de la direction des filiales, siège comme représentante du secteur des assurances.

Au cabinet de campagne de Centraide Québec, Desjardins a le privilège d'avoir deux sièges qui étaient occupés, en 2002, par François Joly et Réal Rioux. Ce cabinet se réunit tous les mois à compter de mars.

## Les retraités se réorganisent

Depuis que la Fédération unique a été mise sur pied, la campagne auprès des retraités du Mouvement se fait dans une approche provinciale, et les retraités ont le choix d'allouer leur don à la direction de Centraide vers laquelle va leur préférence. En 2002, les fonds recueillis ont été regroupés en un seul point de chute pour être ensuite répartis selon le désir exprimé par le donateur. Résultat : quelque 550 retraités ont contribué pour près de 35 000 \$.



La mission de Dorie: débusquer les bonnes idées qui amélioreront la satisfaction des membres. Si votre caisse est la scène d'une telle initiative, transmettez un message à « [dorie.mene@desjardins.com](mailto:dorie.mene@desjardins.com) ». Dorie mène l'enquête parlera peut-être de vous.

## Prendre sa caisse en mains

### LE CAS

« Rien ne se fait tout seul », constate Dorie alors qu'elle remet sa maison en ordre à la suite de la visite de son neveu, une petite tornade rousse qui laisse toujours un sillon de catastrophes derrière lui. « Il apprendra rapidement qu'il faut assumer ses gestes lorsque l'on veut que ça fonctionne. » Cette réflexion lui fait immédiatement penser à la manière dont les gens de Godbout ont mené les choses afin de conserver le point de service de la Caisse populaire Desjardins de Baie-Comeau situé dans leur localité.

### LA COLLECTE

À la suite d'échanges avec les représentants de Godbout, la caisse a formulé en décembre 2002 une proposition qui a permis aux deux parties de s'entendre. « Notre proposition s'appuie sur la volonté du milieu de prendre son développement en mains », soulignait alors le président de la caisse, Jean Turbis. « Hum, songe Dorie, j'aimerais bien en savoir davantage à ce propos. La directrice générale de la caisse pourra certainement me renseigner à ce sujet. »

Michèle Gosselin, directrice générale de la caisse, accepte volontiers de répondre aux questions de Dorie.

### L'ENQUÊTE

**Dorie : Comment en était-on venu à décider de fermer le point de service de Godbout ?**

**Michèle Gosselin :** En mai 2002, nous avons reçu un avis de la Fédération nous informant qu'il y aurait une mise à niveau de la plateforme MIC. L'équipement du point de service de Godbout était désuet et nécessitait un investissement d'environ 27 000 \$. Or, le volume d'affaires de ce point de service ne justifiait pas cet investissement. Depuis quelque temps, les citoyens de Godbout avaient en effet préféré confier leurs épargnes à un concurrent qui n'avait pour toute infrastructure que sa petite valise. Après analyse de la situation, le conseil d'administration avait donc pris la décision de fermer ce point de service.

**Dorie : Quelle a été la réaction de la population de Godbout ?**

**Michèle Gosselin :** Cela a été un coup dur pour les gens. Déjà, des commerçants quittaient Godbout et une menace de fermeture pesait sur l'école du village. La fermeture de la succursale devenait le symbole de la dégradation de la situation. Au point où certains avaient tendance à faire de Desjardins le responsable de tous les malheurs de Godbout. Cela a donné lieu à une réflexion au sein de la population. Et lorsque le comité Actions-dignité formé

pour assurer la survie du village est venu nous rencontrer, ses membres nous assuraient que les gens étaient sensibilisés à l'importance d'utiliser leur caisse s'ils souhaitaient préserver sa présence à Godbout. Nous ne pouvions rester insensibles à leur désir d'obtenir une dernière chance. Nous nous sommes donc penchés à nouveau sur cette question et leur avons fait une proposition.

**Dorie : Quelles étaient les grandes lignes de cette proposition et quelle réponse avez-vous obtenue ?**

**Michèle Gosselin :** Le premier élément de notre proposition visait à ce que l'immeuble du point de service soit racheté à la caisse au coût de l'évaluation municipale. Cela nous permettait de dégager la somme nécessaire à l'investissement informatique requis. Nous avons accepté une contre-proposition à un coût moindre, à la condition d'être exempté de loyer pendant une année. Nous avons aussi demandé à ce qu'un transfert total des titres soit effectué de manière à ce que la caisse n'assume plus aucuns frais de ce bâtiment. Le deuxième élément de notre proposition concerne le volume d'épargne transigé à la caisse. Nous souhaitons voir notre part de ce marché passer de 50 % à 80 % au cours des trois prochaines années. Cela représente une croissance de 1,5 M\$ du portefeuille. Pour faciliter l'atteinte de cet objectif, nous adapterons nos heures d'ouverture aux besoins de la population et nous mettrons un conseiller en épargne à la disposition des membres. Comme la caisse ne voulait pas porter seule l'odieuse de l'exode des services du village, le troisième élément de notre proposition consiste à demander un engagement des autres partenaires de Godbout dans le développement économique du village, notamment en s'engageant dans l'achat du bâtiment. Notre appel a été entendu à notre satisfaction.

**Dorie : Comment envisagez-vous l'avenir du point de service de Godbout ?**

**Michèle Gosselin :** Nous sommes très heureux de la direction que prennent les choses. Nous ne demandons pas mieux que d'aider la population de Godbout, pour autant que cela ne se fasse pas au détriment des autres membres de la caisse. Tout ce que nous souhaitons, c'est de voir la rentabilité de ce point de service s'améliorer. Cela confirmerait en effet que nous avons atteint notre objectif qui consiste à satisfaire l'ensemble des membres utilisateurs de notre caisse, incluant ceux de Godbout.

### LA CONCLUSION

« Le meilleur moyen de préserver les services que l'on reçoit, c'est de les utiliser », conclut Dorie. ①

# Le fondateur et la langue de Shakespeare

Claude Genest  
Société historique  
Alphonse-Desjardins



La Revue Desjardins

D'hier à aujourd'hui

Quiconque a eu la chance de parcourir le fonds d'archives du fondateur des caisses constate, à coup sûr, la qualité de l'anglais écrit d'Alphonse Desjardins. Né au sein d'un modeste foyer lévisien, comment en est-il venu à maîtriser la langue de Shakespeare avec une telle facilité ?

Comme premier facteur explicatif, il faut tenir compte du fait que le Lévis de son enfance était habité par plusieurs anglophones. En effet, des recherches menées par l'équipe de l'historien Roch Samson (*Histoire de Lévis-Lotbinière*, 1996) permettent d'établir qu'en 1871 Lévis comptait 14 % de citoyens d'origine britannique. Mais, au-delà de ce premier constat, on se doit de considérer un autre élément, cette fois capital : le cours commercial auquel Desjardins est inscrit de 1864 à 1870. Comme nous l'explique l'archiviste Pierre-Georges Roy, le curé Joseph-David Déziel (1806-1882), fondateur du Collège de Lévis, insistait fortement sur l'apprentissage de l'anglais : « Le fondateur [Déziel] fit des sacrifices considérables pour obtenir des professeurs de langue anglaise. Les matières commerciales dans les principales classes eurent même des professeurs qui ne parlaient pas français<sup>1</sup>. »

Au sortir du Collège de Lévis, le jeune Alphonse va terminer son éducation à l'école militaire de Québec, ce qui lui permet, à l'automne 1871, de s'enrôler dans le « Provisional Battalion » qui tiendra garnison au fort Garry (Manitoba) pendant un an. Cette expérience manitobaine aidera sûrement le sergent-major Desjardins à parfaire sa maîtrise de l'anglais.

De retour à Lévis, Alphonse Desjardins pratique le journalisme et il est actif dans des associations biculturelles comme la Société de construction mutuelle de Lévis (1875), où l'on retrouve quelques membres influents de l'élite anglaise de la région (John-Henry Simmons, Joshua Thompson et Edson Fitch) et de la Société de géographie de Québec (1877), officiellement bilingue. Vers la même époque, il propose parfois aux

lecteurs du journal *Le Canadien* une revue de la presse britannique et il produit pendant trois ans (1884, 1885 et 1886) un montage indexé des débats de la Législature de l'Ontario, fait à partir des comptes rendus publiés dans les journaux torontois *Mail* et *Globe* (distincts à l'époque), ce qui implique, inévitablement, une lecture régulière de ces deux feuilles canadiennes-anglaises<sup>2</sup>.

## Éloges et monnaie bilingue

Plus tard, à l'époque des caisses, la qualité de l'anglais parlé et écrit de Desjardins sera remarquée par ses contemporains. Des journaux ontariens comme *The Civilian* d'Ottawa et le très influent *Toronto Globe* feront même l'éloge de ses qualités d'orateur. De son côté, le Britannique Henry W. Wolff qualifiera l'anglais écrit de Desjardins de « parfait ». À Québec, le journal *L'Action sociale* écrira, quelques heures après un témoignage fort méconnu d'Alphonse Desjardins devant le comité des banques du Sénat à Ottawa : « Bien qu'il [Desjardins] dut s'exprimer en anglais, au témoignage de tous ceux qui l'ont entendu, il l'a fait avec une élégance de langage (sic), une précision et une netteté d'expression qui ont provoqué l'admiration générale<sup>3</sup>. »

Parfaitement bilingue, Alphonse Desjardins n'en demeure pas moins profondément attaché à sa langue maternelle. À preuve, ce document retrouvé dans ses papiers personnels, où il suggère au ministère des Finances du Canada, en 1914, d'imprimer son papier monnaie sous une forme

Billet de banque bilingue, en 1937.



bilingue, soit 23 années avant que la Banque du Canada ne rende cette pratique officielle<sup>4</sup>. ①

1. Pierre-Georges Roy, *Trois curés de Lévis*, 1947, p. 20.
2. Archives nationales du Canada, Fonds Alphonse Desjardins (Lévis), MG27I14.
3. « La coopération devant le Sénat. M. Alphonse Desjardins, de Lévis, est entendu », *L'Action sociale*, 27 juin 1908, p. 12.
4. Fédération des caisses Desjardins du Québec, Fonds Desjardins, 0.22 : 2 a 6-3.

Pauline D'Amboise,  
Secrétaire générale



## Fonction dirigeant

# Délégation de pouvoirs à la Fédération : un trait de notre distinction coopérative

À l'assemblée générale annuelle de la Fédération du 28 mars prochain, qui réunira pour la première fois les délégués de l'ensemble des caisses, le conseil d'administration présentera une proposition recommandant aux caisses de maintenir les pouvoirs consentis par règlements à la Fédération depuis juillet 2001. En effet, le conseil d'administration de l'ex-Confédération, qui avait alors adopté ces règlements, avait pris l'engagement de soumettre une telle résolution aux délégués réunis en assemblée générale. Cet exercice démocratique démontre que les caisses, qui sont les membres-propriétaires de la Fédération, ont une emprise directe sur les pouvoirs que peut exercer celle-ci, outre ceux qui lui sont dévolus par la loi.

### Maintien des pouvoirs : adoption d'une résolution

La résolution soumise en mars prochain visera donc à faire confirmer le maintien de la délégation de pouvoirs actuelle de la Fédération jusqu'à l'assemblée générale annuelle de 2006, soit à l'expiration du délai de cinq ans prévu dans le Règlement de régie interne. En effet, le règlement stipule que le conseil d'administration doit soumettre à l'assemblée « un rapport sur l'opportunité de maintenir en vigueur le règlement ou le modifier, notamment en ce qui concerne la délégation de pouvoirs consentie à la Fédération établie par règlement ».

Le conseil d'administration formule cette recommandation dans le contexte où le processus décisionnel mis de l'avant est jugé efficace, même s'il a demandé et s'il demandera des modifications (par exemple le processus d'adoption du plan d'affaires du réseau coopératif, les modes de consultations opérationnels). Aussi, le conseil d'administration estime que les diverses instances décisionnelles de la Fédération ont utilisé à bon escient les pouvoirs qui leur ont été délégués.

### Délégation de pouvoirs propres à l'Assemblée des représentants : adoption d'un règlement

Lors de l'Assemblée des représentants du 26 mai 2001, une présentation des règlements a été faite aux futurs membres des conseils des représentants, faisant ressortir clairement quels étaient les pouvoirs délégués à l'une et l'autre des instances de la nouvelle Fédération. On confirmait qu'en 2003, à la lumière de l'expérience vécue, l'Assemblée générale de la Fédération serait appelée à statuer sur la reconduction de la délégation non exclusive de certains pouvoirs consentis à l'Assemblée des représentants, qui relèvent de l'Assemblée générale. Cette délégation porte sur :

- les modifications aux règlements de la Fédération;
- les orientations touchant les modes de financement de la Fédération, dont les taux de cotisation;
- les orientations concernant les fonds de participation et les appels de capitaux aux caisses pour les besoins propres de la Fédération;
- les projets d'investissement ou projets touchant de façon significative les modes de fonctionnement des caisses (sous réserve des engagements à la confidentialité liant le conseil d'administration et à l'extérieur de la marge de manœuvre consentie au CA par règlement).

Pour concrétiser cette délégation, l'adoption d'une modification au Règlement de régie interne est nécessaire. Elle implique qu'à l'instar de l'Assemblée générale l'Assemblée des représentants pourrait prendre des décisions en rapport avec ces sujets. Toutefois, on aurait recours à cette délégation seulement si le contexte l'exige. Il n'y a d'ailleurs pas eu d'assemblée des représentants en 2002 autre que celle qui a tenu lieu d'assemblée générale annuelle.

À titre d'exemple, cette délégation permettrait à l'Assemblée des représentants de statuer à l'automne 2003 sur des modifications pouvant être requises aux règlements de la Fédération pour donner suite à un éventuel partenariat renouvelé avec la Fédération des caisses populaires de l'Ontario. Le président et chef de la direction du Mouvement fera le point sur ce dossier en mars de façon à donner tout l'éclairage requis aux délégués.

### Délégation de pouvoirs au conseil d'administration : adoption d'un règlement


Le 26 septembre 2001, l'Assemblée des représentants adoptait une résolution pour confier au conseil d'administration, jusqu'à l'assemblée générale de la Fédération qui se tiendra en avril 2003, le pouvoir d'adopter des règlements, ou d'apporter des modifications aux règlements existants sur les sujets suivants : la régie interne, le capital social, les fonds de participation, l'encadrement financier, et ce, dans l'une ou l'autre des circonstances énoncées suivantes :

- le règlement a fait l'objet d'une consultation favorable des caisses;
- l'urgence le justifie;
- le règlement découle d'un consensus favorable institutionnel à la suite d'une consultation des CORE;
- il s'agit d'une modification de nature technique apportée à un règlement existant.

Cette résolution indiquait qu'en 2003 les délégués des caisses seraient aussi appelés à reconduire cette délégation. Depuis qu'elle a été consentie, elle a permis au conseil d'administration d'apporter à huit reprises des modifications de nature technique aux règlements existants. Celles-ci ont porté sur :

- les modifications requises à l'annexe A, « Identification du secteur, de la région et de la grande région auxquels est rattachée chaque caisse » (pour tenir compte des regroupements de caisses);
- un ajustement au délai pour le dépôt des avis préalables de propositions pour tenir compte de la date de tenue de l'assemblée générale de la Fédération;
- la possibilité qu'une assemblée de secteur, une assemblée générale régionale ou de caisses de groupes puisse être présidée par une personne autre que le président ou le vice-président du conseil des représentants en cas d'incapacité d'agir de ces derniers;
- la simplification du processus électoral applicable à la présidence du Mouvement (candidats aux postes de membres du comité d'élection à la présidence du Mouvement élus par les conseils des représentants au lieu des assemblées générales régionales ou de caisses de groupes);
- les fins de mandat des membres des conseils des représentants.

### Un exemple concret de la distinction coopérative

L'engagement pris, lors de la mise en place de la nouvelle Fédération, de faire confirmer le maintien de la délégation de pouvoirs aux instances décisionnelles de la Fédération par l'assemblée générale de la Fédération démontre le très grand souci de transparence et de respect des pouvoirs des caisses, d'autant plus que cette révision aura lieu de façon statutaire aux cinq ans. 

Une valeur  
sûre

130 milliards \$  
de biens administrés

2 millions  
de comptes actifs

100  
produits et services

1 équipe  
compétente et dédiée



VOUS  
et la

Fiducie  
Desjardins

Depuis 40 ans



Fiducie  
Desjardins

# Pouvoir, devoir, falloir

Loraine  
Pouliot,  
trad.a.



La Revue Desjardins

Les mots pour le dire

faire

Qu'ont en commun ces trois verbes ?  
Ce sont des « auxiliaires de modalité »,  
autrement dit, ils changent la valeur du  
verbe qu'ils précèdent. Rappelons ici les  
nuances ou différences de sens qu'ils  
introduisent :

## Pouvoir + infinitif

1 - exprime la capacité physique ou  
intellectuelle

*Je peux comprendre les motifs de son refus.*

2 - sert à donner une autorisation

*Vous pouvez passer dans le bureau de la directrice.*

## Devoir + infinitif

1 - exprime l'obligation

*Je dois me rendre encaisser ce chèque sans délai.*

2 - exprime une supposition

*Je dois avoir mal compris son propos.*

## Falloir + infinitif

1 - exprime une nécessité générale

*Il faut remplir cette fiche pour accéder au service.*

Autre caractéristique commune, ils tendent à pulluler et c'est là où le bât blesse. L'abus que certains font de ces mots-outils a de quoi irriter le lecteur le plus patient. La solution fait appel à deux stratégies.

Premièrement, pour marquer l'obligation, demandons-nous si l'utilisation d'un tel auxiliaire est vraiment nécessaire et si on ne pourrait pas, tout simplement, avoir recours au présent de l'indicatif ; ce temps peut en effet avoir un sens impératif, c'est-à-dire servir à donner un ordre ou marquer une obligation, comme en font foi les principes de rédaction des lois. Et il a pour avantage non négligeable de simplifier l'expression, de dynamiser la phrase en l'allégeant. Jugez-en par vous-mêmes :

*Pour répondre correctement à la demande, la caisse doit mener une enquête, recueillir des renseignements dont elle doit vérifier la véracité; il faut ensuite qu'elle soumette le tout aux autorités, qui vont, à leur tour, devoir procéder à une évaluation.*


*Pour répondre correctement à la demande, la caisse mène une enquête, recueille des renseignements dont elle vérifie la véracité avant de soumettre le tout aux autorités aux fins d'évaluation.*

Deuxième solution : la synonymie. Le français foisonne d'expressions équivalentes pour marquer l'obligation ou la possibilité, pourquoi s'en priver ? Encore là, la phrase

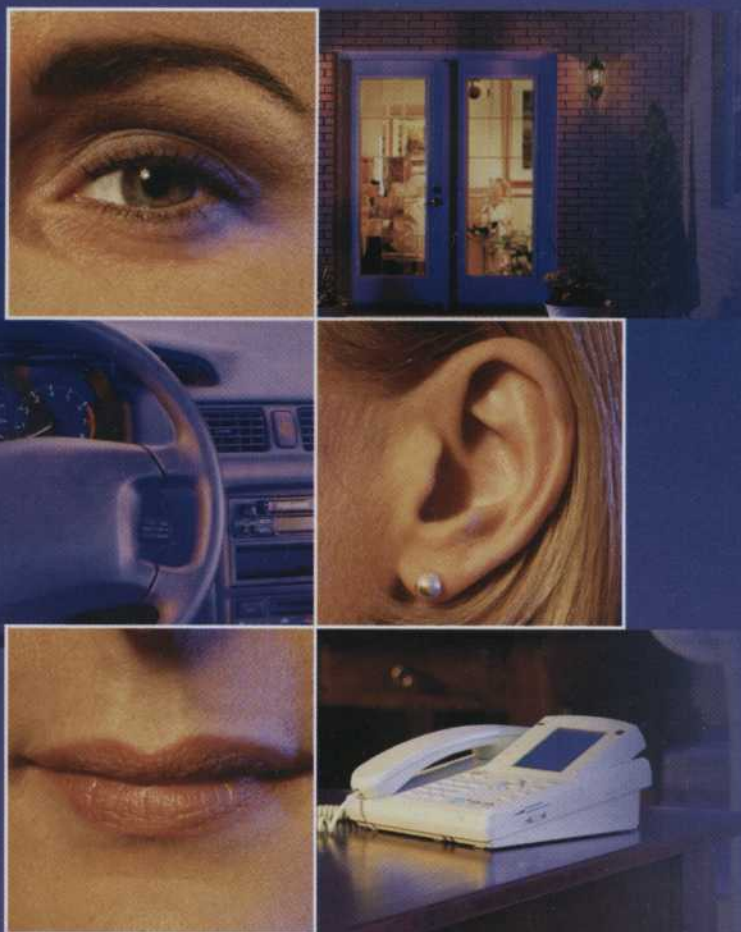
coulera mieux du fait qu'elle contiendra moins de répétitions. Ainsi, plutôt que **devoir** ou **falloir**, on écrira : avoir la responsabilité de, avoir l'obligation de, être obligé, être responsable de, être tenue de, incomber à, revenir à. Quant à **pouvoir**, si on ne peut omettre l'idée de possibilité ou de permission, on lui substituera : avoir la capacité ou être capable de (dans l'incapacité de ou être incapable de), avoir la possibilité de (être dans l'impossibilité de), avoir le droit, être à même de, être autorisée à, être en mesure de, être en situation de, être susceptible de, avoir la faculté de.

## Un dernier mot, si vous le permettez

Une mise en garde s'impose concernant **permettre**, un proche parent de ces verbes, dont la répétition à outrance devient un véritable défaut d'écriture chez certains. Le remède passe par le recours à des formulations qui font appel à diverses locutions ou prépositions : **grâce à**, **avec**, **par**, pour n'en nommer que quelques-unes. Exemple : *La caméra a permis d'enregistrer la scène pourrait devenir Grâce à la caméra, on a enregistré la scène.*

Un dernier conseil : à l'étape du premier jet, même les rédacteurs expérimentés ont tendance à se répéter. Une bonne relecture avec cette seule préoccupation à l'esprit suffit souvent à corriger le tir et à insuffler la vie là où régnait la monotonie de la répétition. 

# ASSURANCES AUTO ET HABITATION



Les Assurances générales des caisses Desjardins offrent des rabais avantageux en assurance auto et en assurance habitation pour les employés du Mouvement Desjardins et de ses filiales (rabais de 15 % en assurance auto, et de 10 % en assurance habitation)\*.

D'autres rabais sont aussi disponibles selon le type de profession, le nombre de voitures assurées, etc.

**Informez-vous !**

**1 800 463-5666**

Lundi au vendredi de 8 h à 20 h

Samedi de 8 h à 16 h



**Assurances générales  
des caisses Desjardins**

Conjuguer avoirs et êtres

[www.assurancegeneraledesjardins.com](http://www.assurancegeneraledesjardins.com)

\* Certaines conditions s'appliquent.

A S S U R A N C E

p r ê t



**L'Assurance prêt...**

**Pour protéger tous vos projets**

**Vous achetez une maison ou une automobile? Vous voulez emprunter pour vos rénovations ou pour tout autre projet auquel vous rêvez depuis longtemps?**

Ces investissements sont très importants pour vous et vos proches. C'est pourquoi il est essentiel de choisir l'assurance qui vous offre les meilleures protections en cas d'invalidité ou de décès.

Comme près de deux millions d'assurés au pays, protégez tous vos projets avec l'Assurance prêt!

Pour en savoir plus ou pour adhérer à l'Assurance prêt, consultez dès aujourd'hui votre conseiller à la caisse.

L'Assurance vivre



**Desjardins**  
**Sécurité financière**<sup>inc.</sup>  
vie, santé, retraite