

PER

R-243

BNQ

La Revue

Numéro 4, 2000

Desjardins

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

FINANCE & COMMUNAUTÉS

À l'intérieur une nouvelle publication de DID

Symphonie
Une opération
bien orchestrée

Un nouveau cadre législatif

*Loi sur les coopératives
de services financiers*

L'offre de service intégrée

Un travail d'équipe !

• Assurances • Valeurs mobilières • Fonds de placement • Gestion de portefeuille

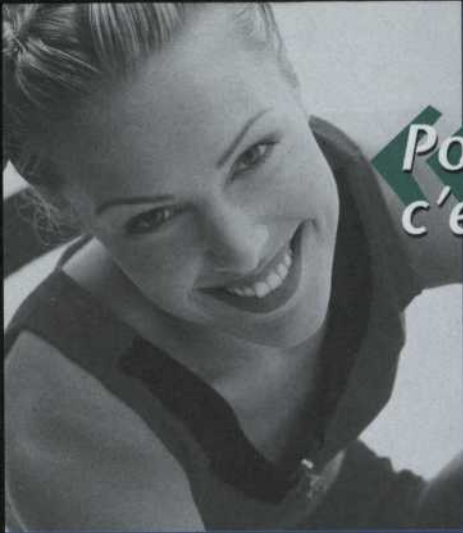
Poste publications Convention n° 1457799

111/3
xx2(u)

815
A000037921
Bibliothèque Nationale du Québec
ATL: MME NOËLLE GRAVEL DEPOT LEGAL
2275, rue Holt
Montréal (QC) H2G 3H1

 Desjardins

100
ans
d'un mouvement



**Pour moi, le rendement,
c'est plus que de l'argent !**

Vous visez un bon potentiel de rendement
tout en respectant les valeurs auxquelles vous tenez.
Nous avons la parfaite réponse à vos attentes.

Les Fonds Desjardins Éthique revenu, Éthique équilibré et Éthique Nord-américain traduisent bien vos valeurs.

Les Fonds Desjardins Éthique sont des « fonds de fonds ». Ils regroupent des fonds de placement dont les titres proviennent de sociétés qui démontrent un véritable sens des responsabilités sociales. Il s'agit, par exemple, d'entreprises qui encouragent les relations de travail de nature progressiste, traitent avec des pays qui assurent l'égalité raciale et l'égalité des chances, tirent la majorité de leurs revenus de sources d'énergie qui ne sont pas nucléaires ou s'engagent à mettre en place des pratiques respectueuses de l'environnement.

Des fonds de choix

Les Fonds Desjardins Éthique ont été créés en association avec Ethical Funds, le plus grand producteur de fonds éthiques au Canada. Vous avez ainsi accès à une gamme de fonds reconnue pour la qualité de ses rendements. Et les Fonds Desjardins Éthique présentent les multiples avantages que vous appréciez dans les autres Fonds Desjardins, notamment :

- Diversification des styles de gestion.
- Mise de fonds initiale de 1 000 \$ ou versements périodiques d'aussi peu que 50 \$.
- Admissibilité aux régimes enregistrés.

Raison de plus de consulter votre conseiller Desjardins !

Pour bâtir, consolider ou diversifier votre portefeuille dans le respect des valeurs auxquelles vous tenez, prenez rendez-vous avec votre conseiller Desjardins et renseignez-vous sur ces fonds exclusifs.

1 800 CAISSES
www.desjardins.com

**Oui, on peut investir
pour améliorer son sort...
et son monde !**



Desjardins

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.

Je le dis comme je le pense - Alban D'Amours **2**

En diagonale *par Geneviève Bastien* **3**

DOSSIER

L'offre de service intégrée
UN TRAVAIL D'ÉQUIPE ! **6**

par Madeleine Huberdeau

Le Conseiller virtuel de paie
Une innovation technologique au service
des caisses et des membres entrepreneurs *par Simon Rivard* **10**

Point de vue
Combattre la discrimination indirecte *par Hélène Lee-Gosselin* **12**

Glenn Miller : « Nous ne tiendrons compte
que des engagements concrets. » *par Gilles Drouin* **13**

Loi sur les coopératives de services financiers
Pierre Brossard : « Une reconnaissance fondamentale pour
l'avenir du Mouvement Desjardins *par Pierre Goulet* **15**

Symphonie
Une opération bien orchestrée *par Geneviève Bastien* **17**

Odette Duchesne : « En négligeant notre mission éducative
nous courons un risque élevé » *par Gilles Drouin* **19**

Fonction dirigeant
Élection des dirigeants de la nouvelle
fédération : le compte à rebours *par Pauline D'Amboise* **23**

Gens de Desjardins
Michel Leclerc : « Le fonds est un complément
très important de l'offre de service
des caisses » *par Gilles Drouin* **24**



Un travail d'équipe !

Pour les membres d'une caisse, l'offre de service intégrée est absolument transparente, mais, en réalité, nous savons tous qu'une telle offre repose sur un formidable travail d'équipe. Qu'il s'agisse d'assurance de personnes ou de biens, de valeurs mobilières, de fonds de placement ou de gestion de portefeuille, tout doit couler comme de source. C'est le défi que le Mouvement Desjardins doit relever à court terme. Et comme nous sommes en pleine fièvre olympique, l'image d'une course à relais s'impose d'emblée : si nous voulons remporter la course, il faut que les échanges entre chaque membre de l'équipe soient rapides comme l'éclair, sans quoi l'adversaire remportera l'or et nous...

D'ailleurs, l'adoption par l'Assemblée nationale d'une nouvelle loi sur les coopératives de services financiers vient consacrer le fait que les caisses ont beaucoup changé et qu'elles sont actives désormais dans tous les domaines de l'activité financière. Pierre Brossard, premier vice-président Affaires institutionnelles et adjoint exécutif au président, nous explique l'importance de ce nouveau cadre législatif.

Le projet Symphonie n'en est plus au stade de projet. Symphonie, c'est le nom que Desjardins a donné à cette vaste orchestration de son exploitation informatique. Maintenant que le nom d'un premier partenaire est connu et que le second le sera dans les jours qui viennent, le projet est devenu réalité. Richard Halley, premier vice-président Technologies de l'information et chef d'orchestre de ce grand ensemble, fait le point pour nous.

Publicité, contrat d'exclusivité : les grandes firmes se disputent la clientèle scolaire. Or, depuis 1907, Desjardins est un partenaire privilégié du monde scolaire. La création des conseils d'établissement, qui ont à définir le projet éducatif de l'école, remet-elle en question notre présence auprès des jeunes ? La question est cruciale pour notre différence coopérative.

Bonne lecture.

Micheline Paradis

Micheline Paradis

Par **Alban D'Amours**

Président du Mouvement des caisses Desjardins
et chef de la direction

• L'avenir de la SFDL

Q. Deux importants dossiers ont retenu notre attention au cours de l'été : la proposition de rachat des actions de la Société financière Desjardins-Laurentienne (SFDL) et la désaffiliation de la Fédération des caisses d'économie. Commençons, si vous voulez, par la SFDL.

R. Nous avons offert, le 18 août dernier, 23,50 \$ l'action aux détenteurs de 8 millions d'actions de la SFDL, ce qui représente une prime de 90,9 % pour les 20 jours de négociation boursière terminés le 30 mai 2000. Toutefois, notre offre n'est valable que si 90 % des actionnaires s'en prévalent dans les 21 jours suivant la date de l'offre. Mais nous sommes très confiants de trouver preneurs.

Q. Pourquoi une telle offre ?

R. C'est que nous voulons que la croissance de la SFDL se fasse entièrement dans l'intérêt des caisses et des membres et non en fonction des attentes d'actionnaires minoritaires. Nous préférons plutôt nous capitaliser et assurer notre expansion par des partenariats d'affaires. D'ailleurs, les 3 et 4 novembre prochain, nous tiendrons un important colloque des hauts dirigeants du Mouvement pour en arriver à une vision intégrée du développement des affaires et à un arrimage parfait des planifications stratégiques, dans une direction unique. Nous nous interrogerons sur les moyens de nous perfectionner, sur les sources de capitalisation et sur l'intégration de l'ensemble de nos forces pour tirer le maximum de nos deux réseaux. Ce colloque sera également l'occasion de réfléchir sur l'avenir de la SFDL, sur les moyens de rendre son action plus efficace, en particulier sur la question des valeurs mobilières. Car le marché des valeurs mobilières est un marché extrêmement lucratif pour les banques, et Desjardins n'a pas encore pris la place qui lui revient. Nous avons donc réuni les meilleurs spécialistes dans le domaine, et, à la mi-octobre, ils nous feront des recommandations qui seront débattues lors du colloque.

Q. Malgré une loi favorable à Desjardins, nous avons un peu l'impression que le décloisonnement tarde à se concrétiser dans les caisses et dans l'offre de service aux membres ?

R. Malgré les progrès réalisés, nous fonctionnons encore trop en silo, comme on dit. En 1996, nous avons mis de l'avant l'idée de la synergie des composantes

comme effet de levier, mais dans les faits ce n'est qu'aujourd'hui que le réseau est vraiment prêt à faire corps et à mettre en place une offre de service parfaitement intégrée. Cela dit, il est faux de dire que le décloisonnement ne fonctionne pas chez Desjardins, puisque les caisses sont à l'origine d'au moins 50 % à 75 % des ventes récentes de valeurs mobilières. Le secteur de l'assurance vie va également très bien ; nous avons embauché 100 conseillers en sécurité financière, mais il nous en manque pour répondre à la demande ; nous projetons l'embauche de 300 conseillers additionnels. C'est un beau problème, je le reconnais, mais cela illustre très bien tout le potentiel d'une offre de service intégrée. C'est à cela que servira le colloque de novembre. L'autre dossier qui sera à l'ordre du jour de cet important colloque est l'organisation de notre intervention dans le développement régional.

Q. Vous pensez ici aux CORE et aux bureaux régionaux ?

R. Oui, bien sûr, mais également aux fonds d'investissement Desjardins (FID) qui totalisent 35 M\$ d'investissement, à la déconcentration des emplois en région, à l'articulation de notre action en région avec d'autres partenaires dont, principalement, le gouvernement du Québec qui, à mon sens, a la mission de mettre en valeur les régions et auquel nous sommes disposés à nous associer. En prévision du colloque, nous sommes d'ailleurs à préparer une politique sur toute la question du développement régional.

• Les caisses d'économie

Q. Le rejet par la Fédération des caisses d'économie du projet de fédération unique aura-t-il de graves conséquences ?

R. Je regrette amèrement la décision de la Fédération des caisses d'économie, d'autant plus qu'une majorité (60 %) de délégués des caisses qui lui sont affiliés se sont prononcés en faveur du projet d'une fédération unique ; mais la règle prévoyait un minimum des deux tiers. Cela dit, le 23 août dernier, j'ai écrit à tous les dirigeants et directeurs généraux des caisses d'économie pour les informer des conséquences du vote du 8 juillet. Je leur ai rappelé qu'une désaffiliation signifie que les caisses d'économie ne pourront plus offrir aucun service Desjardins à leurs membres, ce qui implique, par exemple, le



Ghislain Des Rosiers

retrait du service Inter-caisses, la fin de l'entente avec la Caisse centrale et de l'affiliation au Fonds de sécurité, le retrait du SIC, la désactivation des cartes Multi-services Desjardins et bien d'autres conséquences.

Q. Qu'advient-il des caisses d'économie qui veulent rester affiliées à Desjardins ?

R. Une quarantaine de caisses, représentant plus de 1,4 milliard de dollars d'actif, ont manifesté le désir de demeurer au sein de Desjardins, et nous leur offrons notre pleine collaboration. Pour maintenir leur affiliation, ces caisses doivent faire adopter une résolution par leur conseil d'administration d'ici le 30 septembre 2000. Nous avons constitué un comité pour venir en aide à ces caisses.

• La Cité du commerce électronique

Q. Passons à un autre dossier, celui de la Cité du commerce électronique. Pourquoi Desjardins s'est-il engagé dans ce projet et qu'est-ce que les caisses peuvent espérer en retirer ?

R. Notre participation à l'édification de la Cité du commerce électronique doit être vue comme un investissement de notre part dans un projet qui, à terme, créera plus de 14 000 nouveaux emplois. Nous anticipons un bon rendement sur le capital investi dans cette « fenêtre sur la nouvelle économie ». Je crois qu'il est indispensable que Desjardins s'associe au commerce électronique et qu'il en maîtrise tous les aspects. En plus de participer au développement de Montréal, nous montrons, par notre association avec d'autres partenaires, dont le gouvernement du Québec et les promoteurs immobiliers que sont Axor et Canderel, que Desjardins a toujours été à l'avant-garde des nouvelles technologies et que nous entendons le rester. **LRD**

Propos recueillis par Pierre Goulet

Monument

Le président du Mouvement Desjardins, Alban D'Amours, a présidé, le 22 juin, l'inauguration du parc et du monument commémoratif en l'honneur d'Alphonse et Dorimène Desjardins, qui s'inscrivait dans les nombreuses activités du centenaire du Mouvement.

La sculpture, intitulée *Au seuil d'un siècle*, a été réalisée par l'artiste Pascale Archambault, et est composée de trois pierres et de deux bronzes agencés de manière à souligner que ce couple demeure la pierre angulaire du Mouvement Desjardins.

La sculpture et le parc sont situés sur le site de la cité Desjardins à Lévis. L'aménagement a été réalisé en collaboration avec la Commission de la capitale nationale du Québec, la Ville de Lévis et la Caisse populaire de Lévis.



Ghislain Des Rosiers



Par Geneviève Bastien

Desjardins honoré par *Les Affaires*

Le journal *Les Affaires* a désigné le Mouvement des caisses Desjardins comme l'une des 20 entreprises qui ont eu les meilleurs résultats en termes de croissance, de rendement, d'investissement, de création d'emplois et de responsabilité sociale au cours des deux dernières décennies au Québec. Ce titre honorifique a été décerné à l'occasion de la 20^e édition des *Affaires 500*, le répertoire annuel produit par le journal sur les 500 plus importantes entreprises faisant affaire au Québec.

Visite à la Caisse populaire de Saint-Jérôme

Deux représentants de la Banque Basix en Inde ont visité la Caisse populaire Desjardins de Saint-Jérôme en mai dernier. Ceux-ci désiraient observer l'aménagement et la structure d'une caisse qui possède plusieurs centres de service et un centre administratif. Ils ont donc eu la possibilité d'échanger avec les gestionnaires de la caisse sur la façon d'appliquer une bonne gestion à distance, avec quatre centres de service. Sur la photo, les deux représentants de la Banque Basix sont entourés de Bernard Décary, chef inspecteur de la Confédération, Claude Laliberté, directeur général, et Raymonde Drolet, directrice générale adjointe, services financiers, à la Caisse populaire Desjardins de Saint-Jérôme.



Lucien Lisabelle

Oxfam Québec : collecte de fonds « en ligne » fructueuse

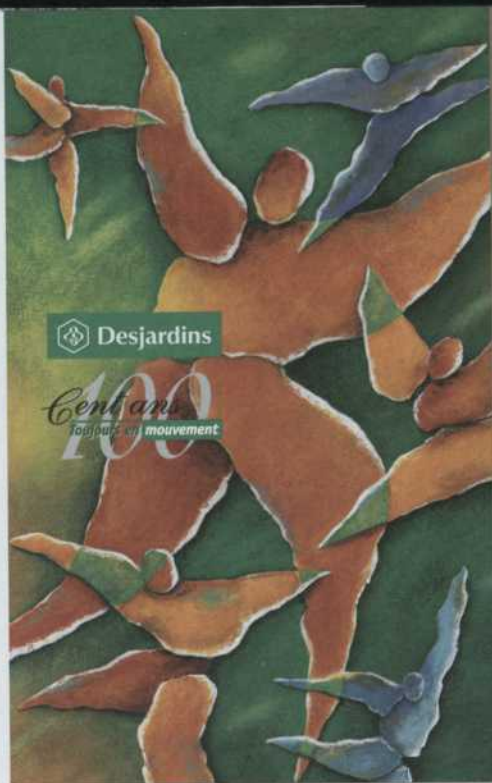
Un partenariat conclu entre Oxfam Québec et la Confédération des caisses Desjardins a donné lieu, lors de la campagne de financement pour l'Éthiopie, *S.O.S. Famine - Corne de l'Afrique*, à une expérience unique qui s'est révélée des plus fructueuses. En effet, pour la première fois depuis l'ouverture du site Internet de Desjardins, le www.desjardins.com, les membres de toutes les régions du Québec ont pu faire un don « en ligne » pour venir en aide aux populations victimes des conditions météorologiques et politiques qui sévissent dans cette partie de l'Afrique. Cette première a donné des résultats fort intéressants : 3 682 \$ ont été recueillis, pour un don moyen de 60 \$. Les sommes ont servi à fournir une aide directe aux victimes de la famine.



Semaine Desjardins

La Semaine Desjardins arrive à grands pas. En effet, du 15 au 21 octobre prochain, sera célébrée la Semaine Desjardins, dont le thème cette année est l'engagement social du Mouvement. Durant cette semaine, qui se déroule en même temps que la Semaine de la coopération, plusieurs activités provinciales auront lieu. Trois expositions se trouveront à la place du complexe Desjardins de Montréal pour la semaine. Il s'agit de la reprise de l'exposition « Desjardins 100 ans, toujours en Mouvement », d'une exposition animation sur l'engagement social de Desjardins et d'une exposition sur la coopération. Également au programme : la remise des Prix annuels Desjardins le lundi 16 octobre, la remise de bourses de la Fondation Desjardins à travers tout le Québec et de nombreuses activités thématiques qui auront lieu à la place du complexe Desjardins tout au long de la semaine.

Par ailleurs, la journée Privilège, l'une des activités les plus populaires de la Semaine Desjardins auprès des employés, aura lieu, exceptionnellement en cette année du centenaire, le 6 décembre 2000, jour de la fondation de la première caisse populaire par Alphonse Desjardins à Lévis.



La Revue Desjardins

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

Directrice Édition et Publications

Micheline Paradis

Coordonnatrice

Odette Dionne

Rédacteur en chef

Pierre Goulet

Collaborateurs et collaboratrices

Geneviève Bastien, Pauline D'Amboise, Gilles Drouin, Madeleine Huberdeau, Hélène Lee-Gosselin, Simon Rivard.

Concepteur-graphiste

Marie Caron

Photo couverture

Superstock

Révision

Solange Deschênes

Publicité

Yvan Forest

Abonnements

René Brousseau, (418) 835-8444
poste 2203

Impression

Imprimerie La Renaissance

Desjardins

Changement d'adresse

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

Téléphone

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

Droits et responsabilités

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

ISSN 0035-2284 - Dépôts légaux

Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec

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

www.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.

Son logo allie histoire et modernité en faisant appel au potentiel des nouvelles technologies et à la notion d'éducation à l'origine de la mission du Mouvement des caisses Desjardins.

Desjardins c'est rassurant!



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

Fonds de sécurité Desjardins

Téléphone : 1 800 463-4810, poste 4483

418 835-4483

Télocopieur : 418 837-5304

Desjardins

Ici Radio Desjardins

De nos jours, de plus en plus de commerces et d'institutions possèdent leur propre radio d'ambiance et leur mise en attente téléphonique personnalisée, où les messages publicitaires diffusés leur sont exclusifs. Desjardins offre depuis peu un service nommé Radio Desjardins, qui rend disponible aux caisses participantes un contenu musical au goût du jour ponctué de messages promotionnels propres à Desjardins. Cela évite de diffuser dans les caisses et les aires de guichets automatiques le contenu radiophonique habituel avec les bulletins de nouvelles, le verbiage et, surtout, les publicités de concurrents.

Un service de mise en attente téléphonique est également offert à l'ensemble des caisses. Ce service de mise en attente téléphonique est personnalisé à chacune des caisses et véhicule du contenu promotionnel inspiré des offensives provinciales de mise en marché et de ventes en plus de communiquer, selon le choix de la caisse, la convocation à l'assem-

blée générale, l'annonce des ristournes ou l'engagement dans un événement communautaire par exemple. Il s'agit donc d'un outil publicitaire qui peut contribuer à l'atteinte des objectifs de votre plan d'affaires.

Radio Desjardins a été créée il y a trois mois par la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO), en collaboration avec l'entreprise Nova Vision. Elle est actuellement en fonction dans 250 caisses et points de service de la FMO. Un appel d'offres a été lancé en collaboration avec chaque fédération afin de déterminer quel fournisseur serait le plus apte à offrir un service de qualité de type clés en main pour l'ensemble du réseau des caisses, et Nova Vision a été retenu.

Les caisses intéressées par Radio Desjardins et la mise en attente téléphonique peuvent s'inscrire ou obtenir de l'information supplémentaire en téléphonant à Nova Vision, au 1 888 685-2486. Il est à noter que les caisses peuvent retenir à l'un ou l'autre des services, ou les deux. Il en coûte 500 \$ par service par année, plus des frais d'installation initiaux de 590 \$ pour Radio Desjardins, et de 125 \$ pour la mise en attente téléphonique.

Plan d'accès à la propriété

Le 5 mai 2000, Pierre Lacasse, alors vice-président Marketing de la Confédération, et Peter M. Vukonovich, président de Ge Capital Mortgage Insurance Canada (à gauche), apposaient leurs signatures au bas d'un protocole d'entente permettant à Desjardins de lancer, en exclusivité pour ses membres, un nouveau produit d'assurance hypothécaire.

Ce nouveau produit qui porte le nom « Plan d'accès à la propriété » a pour principale caractéristique de donner accès aux nouveaux emprunteurs hypothécaires de Desjardins à un taux de financement pouvant atteindre 90 % de la valeur de leur propriété et ce, pour une prime réduite de 50 % de la valeur d'une prime traditionnelle pour un produit d'assurance hypothécaire.



Magali Lampron

Une tournée, organisée par certaines fédérations et des représentants de Ge Capital, sensibilisera les constructeurs et les courtiers immobiliers à ce nouveau produit qui s'adresse particulièrement aux jeunes propriétaires.

Subventions de recherche de la Fondation Desjardins

Trois jeunes chercheurs, soit Odette Lacasse de Montréal, Dominique Potvin de Rimouski et Marie-Josée Dorion de Trois-Rivières, ont reçu dernièrement des subventions de recherche de la Fondation Desjardins. M^{me} Lacasse, qui prépare un doctorat en aménagement à l'Université de Montréal, recevra une subvention de 25 000 \$ pour sa recherche sur le thème société et environnement, alors que M. Potvin, étudiant au doctorat en sciences sociales à l'Université du Québec à Rimouski, recevra une bourse de 15 000 \$, et M^{me} Dorion, étudiante en études québécoises à l'Université du Québec à Trois-Rivières, recevra 7 500 \$ pour son projet de recherche. Ces subventions seront remises aux lauréats à l'occasion de la Semaine Desjardins.

Le CCQ a un nouveau président-directeur général



Luc Labelle est le nouveau président-directeur général du Conseil de la coopération du Québec (CCQ). M. Labelle est actif depuis une quinzaine d'années dans les domaines du développement coopératif et de l'entrepreneuriat ; il a d'ailleurs présidé le Chantier coopératif et la Conférence des chefs de file du mouvement coopératif, qui ont donné lieu à l'actuel plan d'action du CCQ. Luc Labelle, qui succède à Majella Saint-Pierre au CCQ, travaillait auparavant à Investissement Québec, à titre de vice-président, développement des coopératives et de l'économie sociale.

• Assurances • Valeurs mobilières
• Gestion de portefeuille • Fonds de placement

L'offre de service intégrée

Un travail d'équipe !

Par Madeleine Huberdeau

Depuis cet été, les caisses ont une nouvelle loi : la *Loi sur les coopératives de services financiers*, adoptée par le gouvernement du Québec. Notez bien que la loi ne fait plus référence aux caisses d'épargne et de crédit mais à des coopératives de services financiers. Ce n'est pas une erreur du législateur, au contraire ; c'est plutôt la preuve que les caisses Desjardins, appuyées par tout un réseau de filiales, ont beaucoup changé depuis quelques années.

Prolongement logique de la *Loi sur la distribution de produits et services financiers* (loi 188), adoptée l'an dernier et qui définissait les règles en matière de décloisonnement au Québec, la *Loi sur les coopératives de services financiers* reconnaît et officialise le fait que les caisses offrent désormais une gamme élargie de services financiers. Rappelons-nous que les caisses ont été pionnières dans l'offre de certains types d'assurance de personnes dans les années 1950 (assurance prêt, assurance épargne) et que le premier fonds Desjardins a été créé en 1965. En 1987, Desjardins innovait en vendant directement, dans la caisse même, des produits d'assurances automobile et habitation. Puis, au fil des ans, se sont ajoutés divers produits de placement : une gamme impressionnante de nouveaux fonds Desjardins (et autres fonds communs de placement) ainsi que les valeurs mobilières. Le décloisonnement dans les caisses est donc une réalité quotidienne.

Or, maintenant que la réingénierie des processus d'affaires est terminée ou presque, une nouvelle transformation s'amorce dans le Mouvement Desjardins, une transformation qui appelle à la mobilisation et à la compétence du personnel. Il s'agit désormais d'organiser et de valoriser l'offre conseil et l'offre de service intégrée, et



« Quand Desjardins s'y met, les résultats sont impressionnants. »

- Marcel Pepin (SFDL)



« Il faut absolument consolider et rapatrier les avoirs des membres à la caisse et conquérir de nouveaux marchés ! »

- Marc Laplante (CCPEDQ)



« Le positionnement établit les priorités d'affaires du Mouvement. »

- Johanne Leblanc (CCPEDQ)

cette prochaine étape exige, plus que jamais auparavant, que les caisses et les sociétés filiales fassent vraiment équipe.

Une étape importante dans le développement des affaires

En mai dernier, le conseil d'administration de la Confédération adoptait un important document d'orientation intitulé *Le positionnement du décloisonnement du réseau coopératif 2000-2003*. Ce document contient une série de recommandations sur les priorités d'affaires du réseau coopératif (physique et virtuel) ainsi que sur les modèles de distribution

pour les différents groupes de produits des filiales.

« L'intégration des produits et services des filiales dans le réseau des caisses est une des grandes priorités du Mouvement, précise le président Alban D'Amours. Il est important que les caisses puissent offrir à leurs membres tous les produits et services qu'ils réclament ou dont ils peuvent avoir besoin afin de les assister efficacement dans la gestion de leur patrimoine financier. Nous serons ainsi en mesure de les accompagner tout au long de leur cycle de vie financière. Pour Desjardins, cela représente une étape stimulante de développement des affaires, après des années consacrées à reconfigurer le réseau. »

Le tableau suivant fournit un aperçu de la croissance anticipée pour les catégories de produits sur le marché québécois :

PRODUITS	2000 (\$)	2003 (\$)	%
Valeurs mobilières	50,0 G	84,0 G	+ 63 %
Gestion discrétionnaire	69,0 G	108,0 G	+ 57 %
Fonds de placement	71,3 G	94,6 G	+ 33 %
Assurance de personnes	5,6 G	6,5 G	+ 16 %
Assurance auto	1,8 G	2,0 G	+ 4 %
Assurance habitation	1,1 G	1,2 G	+ 4 %

Même son de cloche du côté de la Société financière Desjardins-Laurentienne (SFDL) : le développement des affaires avec le réseau coopératif est la priorité stratégique numéro 1, une priorité partagée par tous les conseils d'administration des filiales. Marcel Pepin, premier vice-président Planification et Développement à la SFDL, l'annonce : « Il est clair que dans certains secteurs nous ne détenons pas les parts de marché que nous pourrions avoir. Mais, quand Desjardins s'y met, les résultats sont impressionnants. Nous avons participé avec la Confédération aux travaux sur le positionnement du décloisonnement. La vision, les objectifs et les priorités d'action sont maintenant clairement définis. Il reste à trouver les façons les plus efficaces de travailler ensemble. Nous sommes conscients que tout n'est pas parfait, et qu'il y a place à l'amélioration. C'est d'ailleurs ce que visent les projets pilotes en cours depuis le printemps, notamment ceux qui sont menés par l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne (AVDL) et les Valeurs mobilières Desjardins (VMD). »

En mode « accélération »

Nous l'avons dit précédemment : le décloisonnement chez Desjardins est une réalité qui remonte à plusieurs années déjà. Il serait donc plus juste de parler d'accélération dans l'intégration des produits et des services des filiales dans les caisses. Cette accélération est provoquée, entre autres, par la demande croissante des membres pour des produits spécialisés et par la déréglementation (loi 188) qui crée de nouvelles occasions d'affaires. « Sans cette capacité de présenter une offre de service intégrée et concurrentielle, Desjardins ne peut espérer demeurer longtemps un joueur clé dans l'industrie des services financiers, insiste Marc Laplante, premier vice-président Ventes et Marketing à la Confédération. Il faut voir le décloisonnement comme un levier essentiel et complémentaire à d'autres projets en cours comme la gestion des ventes et la diversification de portefeuille. Car l'enjeu est capi-

Le décloisonnement consiste à intégrer et à organiser la distribution des produits et services conçus, développés et administrés par des « partenaires » internes ou externes autres que la caisse, dans les domaines des assurances de biens et de personnes, du courtage en valeurs mobilières, des services fiduciaires et autres.

tal, poursuit-il : il faut absolument consolider et rapatrier les avoirs des membres à la caisse et conquérir de nouveaux marchés ! »

Le raisonnement est simple : en intégrant efficacement les produits et services des filiales, la caisse verra croître ses sources de revenus — bilan et hors bilan. Cette croissance se répercutera positivement sur sa rentabilité globale. « Mais, pour ce faire, précise Marc Laplante, la caisse doit repositionner son offre de service sur les marchés les plus porteurs, si elle veut conserver et préserver sa position de leader dans l'industrie des services financiers. »

Un positionnement qui repose sur quatre éléments

Mais au-delà de ce positionnement, à quoi les caisses doivent-elles s'attendre dans les prochains mois ? « Le positionnement établit effectivement les priorités d'affaires du Mouvement, explique Johanne Leblanc, directrice Décloisonnement du réseau coopératif. Mais ce qu'il est important de préciser, c'est que ces choix reposent sur quatre éléments : le besoin et la demande des membres pour ces gammes de produits et services, le potentiel de croissance de marché des produits et services pour les trois prochaines années, les objectifs de croissance des parts de marché pour Desjardins durant cette période et la position concurrentielle actuelle de Desjardins dans ces marchés. »

RECOMMANDATIONS pour le réseau physique

Valeurs mobilières Desjardins (VMD)

- Intégrer dans l'ensemble des caisses les fonds externes et les titres à revenu fixe admissibles ;
- Intégrer l'offre d'actions et de titres à revenu fixe non admissibles et les fonds externes que la caisse ne peut solliciter par la présence de courtiers de plein exercice dédiés au réseau coopératif, selon un mode de prestation au membre partagé avec la filiale.

Fiducie Desjardins

- Intégrer les services de gestion discrétionnaire de portefeuille et de liquidation de succession en mode de prestation partagée avec la filiale pour les caisses qui ont une masse critique suffisante. Selon les estimations, cette masse critique équivaut à un bassin de 240 grands détenteurs (par caisse ou regroupement de caisses). Pour les caisses qui n'auraient pas la masse critique, la prestation de service retenue est le mode de recommandation (« référence »).

Assurance vie Desjardins-Laurentienne (AVDL)

- Intégrer dans les activités de la caisse les produits d'assurance de personnes par l'intermédiaire du conseiller en sécurité financière à l'emploi de l'AVDL. À la lumière des résultats, réévaluer la pertinence que le conseiller de la caisse devienne un conseiller en sécurité financière.

Assurances générales des caisses Desjardins (AGCD)

- Bonifier, dans les activités de la caisse, la recommandation (« mode de référence »), en favorisant le travail d'équipe avec l'employé de l'AGCD.

Les priorités retenues sont les fonds de placement et les valeurs mobilières, la gestion privée (gestion discrétionnaire de portefeuille, liquidation de succession), l'assurance de personnes et l'assurance de biens. Ce nouveau positionnement détermine les stratégies optimales de distribution pour chaque gamme de produits et services et ce, en fonction de la taille de la caisse (voir encadré, p. 13).

Les projets qui découlent de ce nouveau positionnement ainsi que les recommandations relatives à l'offre de service des réseaux virtuels feront l'objet, cet automne, d'une tournée provinciale consacrée entièrement à l'intégration des produits et services des filiales. Ce sera également l'occasion d'informer les intervenants du réseau coopératif et des filiales de la mise en œuvre de ce projet stratégique. « Une importante réflexion s'amorce pour outiller et soutenir adéquatement les caisses dans l'introduction de ces nouveaux produits et services », conclut Johanne Leblanc.

Force de vente mobile Deux démarcheurs témoignent

Par Pierre Goulet

Michel Franklyn Caisse populaire de Cowansville

En 1998, à 39 ans et avec près de 15 ans d'expérience, Michel Franklyn, alors directeur adjoint Service courant et administratif à la Caisse populaire de Cowansville, sentait qu'avec tous les changements (réingénierie, virage vente, etc.) son poste était appelé à disparaître à plus ou moins long terme. Lui qui avait sous sa responsabilité 25 employés décide de relever le défi du projet pilote mis de l'avant par sa fédération, celle de Richelieu-Yamaska : faire partie d'une équipe de vente mobile. D'autres fédérations ont depuis tenté l'expérience — Montréal et Centre du Québec entre autres — mais Richelieu-Yamaska a été la première à se constituer une équipe.



Michel Franklyn, qui n'était pas un planificateur financier, a donc dû miser sur son expérience et sur ses qualités personnelles pour accroître ses chances sur ce marché hautement concurrentiel de la vente de services financiers. Après une formation et un apprentissage de quatre mois, on lui assigne 450 membres dont le portefeuille global s'élève à 11 M\$. Michel n'a alors plus d'horaire fixe, seulement des objectifs d'épargne et de placements. Le téléphone est son meilleur allié. Ses semaines n'ont jamais moins de 40 heures et, durant la campagne REER, elles peuvent atteindre 50 heures. La rémunération, qui s'ajoute à un salaire de base, est fonction de l'atteinte des objectifs, en plus de bonis, lorsque ceux-ci sont largement dépassés.

Au départ, on avait fixé à Michel Franklyn un objectif de 600 000 \$ d'épargne : à la fin de sa première année, sa récolte sera de 1,5 M\$; cette année, elle dépassera de plus de 600 000 \$ l'objectif fixé.

Michel Franklyn ne veut plus revenir en arrière. De toute façon, son poste a été comblé. « La demande pour du conseil mobile est grande, dit-il, et la relation d'affaire est très stimulante ! » Bientôt, il passera les examens de l'Institut québécois de planification financière et ajoutera une corde à son arc... et de nouveaux produits à sa gamme de services.

Prix d'excellence de l'Institut canadien des valeurs mobilières



Annie Mercier

Trois employées de Desjardins ont remporté le Prix d'excellence de l'Institut canadien des valeurs mobilières à la suite de leurs excellents résultats au cours sur le commerce des valeurs mobilières au Canada. Ce sont Lise Fontaine, planificatrice financière à la Caisse populaire Saint-Malo (Québec), Isabelle Ayotte, directrice de comptes au Centre de gestion privée de Québec (Fiducie Desjardins) et Annie Mercier, conseillère en placement chez Valeurs mobilières Desjardins (Saint-Hyacinthe).

Toutes trois se sont classées dans le premier centile et font partie de l'élite des étudiants au Canada, aux États-Unis, en Angleterre et en Inde.



Isabelle Ayotte



Lise Fontaine

Lucie Ouellet, Caisse populaire de Saint-Paul-d'Abbotsford

Lucie Ouellet a 35 ans. À l'emploi depuis dix ans de la Caisse populaire de Saint-Paul-d'Abbotsford, près de Granby, Lucie est conseillère en finances personnelles depuis 4 ans. Comme Michel Franklyn, elle fait partie du projet pilote de Force de vente mobile de Richelieu-Yamaska. Femme déterminée, elle a accepté d'entrée de jeu de s'attaquer au marché des grands épargnants où les transferts (*out*) sont les plus importants. On lui a donc assigné un groupe de 150 membres dont le portefeuille global totalise 24 M\$. Ses clients sont aussi bien des particuliers que des entreprises. Cette spécialiste en placement en est convaincue : « L'avenir, dit-elle, est dans le service à domicile. »

Avec une vingtaine de collègues, elle forme équipe. Ils partagent conseils et méthodes de sollicitation et reçoivent un soutien constant de la Fiducière Desjardins et des Valeurs mobilières Desjardins. Elle rencontre ses grands épargnants une fois par année ou plus, selon les besoins. Axée sur le développement des affaires, Lucie avoue que son travail est nettement plus valorisant qu'avant : « Lorsqu'un membre ou un ancien membre veut du rendement, je vais lui chercher ce qu'il lui faut. Nous avons maintenant dans Desjardins une gamme de produits qui nous permet d'être très concurrentiels. D'ailleurs, se félicite-t-elle, plusieurs anciens membres reviennent chez nous. »

Certes, pour tirer son épingle du jeu dans le démarchage, il faut avoir la formation et les qualités requises ainsi qu'une facilité à s'adapter et un bon sens de l'organisation. Avec deux enfants de 10 et 7 ans, Lucie trouve le moyen de consacrer deux ou trois soirs par semaine à son travail. Dans un an, elle compte bien aller chercher son diplôme de planificatrice financière.

Le projet pilote, totalement autofinancé par les caisses participantes, prend fin en décembre. Un sondage révèle que 70 % des membres qui font affaire avec la Force de vente mobile sont extrêmement satisfaits du service conseil à domicile, jugeant, dans une même proportion, que la caisse leur donne accès à tous les produits financiers offerts sur le marché. Cette impression ne dépasse pas 50 % dans l'offre traditionnelle à la caisse. En outre, plus de 80 % d'entre eux souhaitent que la caisse maintienne un service de conseiller personnalisé.



Prochainement, la nouvelle fédération, issue de la fusion de la Confédération et de ses 11 fédérations régionales, aura à évaluer l'expérience, ainsi que celles qui ont été menées dans d'autres fédérations, et à proposer une nouvelle façon de vendre le service conseil à la caisse et en dehors de la caisse. Quoi qu'il advienne, il y aura toujours des employés, comme Michel Franklyn et Lucie Ouellet, pour défendre les vertus du démarchage. Et ils savent de quoi ils parlent... **LRO**

Les élus et le décloisonnement

La loi 188 sur le décloisonnement, adoptée en octobre 1999, impose un certain nombre d'obligations, en réglant la façon dont se fera la nouvelle offre de produits et services financiers. Elle va jusqu'à spécifier, par exemple, ce qui doit être inscrit sur les cartes d'affaires des représentants, le port de leur titre, la façon dont ils doivent classer les dossiers des membres, etc. À cette fin, elle a créé ou maintenu plusieurs organismes d'encadrement, dont le Bureau des services financiers.

La caisse a donc la responsabilité de s'assurer que ses employés ont la formation et les permis nécessaires pour vendre les produits touchés par la loi. De même, la loi 188 encadre de façon très précise les plaintes. Par conséquent, les dirigeants élus devront exiger de leur direction générale une très grande rigueur dans l'application de la loi. Il y va de la qualité de services aux membres et de l'image même de Desjardins.

À sa réunion du 17 mai 2000, la commission Orientation coopérative a mandaté la vice-présidence Développement coopératif et Planification stratégique opérationnelle, en collaboration avec la direction Décloisonnement, d'assurer la formation et l'information des dirigeants en regard de la loi et de ses exigences, et de mettre à leur disposition les outils de travail nécessaires pour bien jouer leur rôle. Ce qui sera fait dans la première moitié de 2001. **P.G.**



Le 15 juin 2000, la Fédération du centre du Québec présentait son équipe Force de vente mobile. L'équipe se compose de 13 membres provenant de 12 caisses. Ce sont, à l'avant-plan : Mario Tousignant, Régis Robin, directeur général de la Fédération des caisses populaires du centre du Québec, Pierre-Luc Poulin, responsable du projet au centre du Québec, Louis Dupont, conseiller en dotation, Robert Normandin. Debout : Diane Châteauneuf, Isabelle Côté, Marie-Lyne Pichette, Manon Clément, Martine Bouchard, Danielle Desrochers, Mathieu Léveillé, Julie Provencher, Martin Châteauneuf, Martine Gauvin, Daniel Gauvin, instigateur du dossier « force de vente mobile » à la Fédération de Richelieu-Yamaska et René Gagnon, directeur à la direction Développement des affaires aux particuliers (FCQ). Absente sur la photo : Diane Mongrain.

Une innovation technologique au service des caisses et des membres entreprises

Par Simon Rivard

Les Services de paie Desjardins (SPD) existent depuis 1980. Cette filiale de Desjardins offre aux entreprises, grandes, moyennes ou petites, toute une gamme de services rattachés directement à la rémunération du personnel. Les SPD, qui comptent présentement plus de 7 000 clients à travers tout le Québec, ajoutaient, à la fin du printemps, un nouveau volet au site Internet Desjardins.

La pierre d'assise de ce nouveau volet est une innovation qui permet d'offrir de multiples solutions d'affaires de paie aux entreprises. Il a pour nom le Conseiller virtuel de paie. Grâce à un modèle d'intelligence artificielle basé sur l'expertise des meilleurs conseillers en la matière, le Conseiller virtuel de paie fournit un atout supplémentaire aux caisses et aux centres financiers aux entreprises (CFE) pour une offre personnalisée à leurs membres entreprises.

Les Services de paie Desjardins savent pertinemment que les enjeux et les détails liés à la paie d'un membre entreprise sont complexes. Aussi leurs spécialistes ont-ils élaboré un outil virtuel capable de répondre et de proposer une offre de service de la paie en moins de cinq minutes.

Le Conseiller virtuel de paie constitue une aide précieuse pour la caisse, lorsque celle-ci fait affaire avec un entrepreneur. Il lui permet de présenter une offre de service personnalisée qui répond aux besoins de son membre et de lui proposer la solution optimale de paie ou de dépôt-retrait direct. Cette offre de service décrit les avantages pour le membre entreprise, le coût de la solution et les économies que celui-ci peut réaliser. Voilà un complément intéressant à la force de vente.

Le Conseiller virtuel en action

Pour mieux comprendre comment fonctionne le Conseiller virtuel de paie, prenons l'exemple suivant : le conseiller d'un centre financier aux entreprises rencontre un membre d'une caisse afin de faire une révision de sa marge de crédit commerciale. Le conseiller en profite pour préciser la situation du membre et établir ses besoins financiers.

www.desjardins.com

Après ce rapide diagnostic, le conseiller Desjardins propose un produit de gestion de la paie à l'entrepreneur. Pour ce faire, notre conseiller accède à son fureteur Netscape ou Explorer et recherche l'adresse Internet www.desjardins.com. Il clique ensuite sur « Conseiller virtuel ». En quatre étapes fort simples, il est à même de produire une offre de service sur mesure.

La première étape consiste à inscrire le nom et l'adresse du membre entreprise, la seconde, à connaître son processus administratif, et les étapes suivantes (3 et 4) lui présentent les caractéristiques des produits particuliers offerts par les Services de paie Desjardins. En répondant aux questions du Conseiller virtuel de paie, le conseiller du CFE produit son offre de service. Il ne lui reste plus qu'à l'imprimer et à la remettre à son client.

Il existe des solutions pour chaque secteur d'activité

Le Conseiller virtuel de paie met en perspective les enjeux reliés au secteur d'activité de l'entrepreneur. Il existe des solutions pour chaque secteur d'activité, que ce soit le commerce de détail, l'hébergement et la restauration, le secteur manufacturier, la santé, l'éducation, les municipalités, les entreprises de services, la foresterie et le secteur de la construction.

Le service de paie offert permet d'éliminer, entre autres, les « irritants » administratifs liés aux changements légaux et fiscaux, le risque de pénalités en cas de retard de paiement et les conciliations bancaires à effectuer. Le système est particulièrement souple : par exemple, un restaurateur pourra obtenir la gestion automatisée du pourboire, si tel est son désir.

Pour la caisse, comme pour le CFE, le Conseiller virtuel de paie permet de réduire le risque financier et d'accroître la fidélité du membre entreprise, en lui épargnant toutes sortes de tracasseries administratives reliées à la gestion de la paie. Conséquence ? Des membres entreprises plus satisfaits et de bonnes affaires pour la caisse ! **LRD**



VOUS

VOS

NOTRE

SES

LA GESTION
PRIVÉE
DESJARDINS



Fiducie
Desjardins

DÉTENEZ UN ACTIF IMPORTANT ET SOUHAITEZ LE FAIRE FRUCTIFIER

PRÉOCCUPATIONS

- Ai-je toutes les connaissances nécessaires pour gérer mon portefeuille de façon optimale ?
- Mes occupations courantes me permettent-elles d'effectuer un suivi rigoureux ?
- Comment maximiser mon rendement ?

SOLUTION

La **Gestion discrétionnaire de portefeuille*** vous permet de faire fructifier votre capital grâce à une gestion professionnelle de haut niveau.

Nous administrons votre portefeuille conformément à la politique de placement que vous aurez établie avec notre équipe, en fonction de vos objectifs et de votre horizon de placement.

AVANTAGES

- Tranquillité d'esprit lorsque vous confiez la gestion de votre portefeuille à notre équipe de gestionnaires chevronnés.
- À vous la liberté! Le suivi quotidien de votre portefeuille nous permet de nous ajuster rapidement aux mouvements des marchés.
- Rendements historiques obtenus généralement supérieurs aux indices de marché grâce à une méthode de gestion éprouvée.

POUR EN SAVOIR PLUS

Adressez-vous au Centre de gestion privée Desjardins de la Fiducie Desjardins ou composez le (514) 286-3225 ou au 1 800 361-2680 de 8h à 20h.

** Ce service s'applique à un portefeuille de 500 000 \$ et plus. Il est offert par Gestion Placements Desjardins, une filiale de la Fiducie Desjardins.*

Combattre la discrimination indirecte



Par Hélène Lee-Gosselin*

Depuis son entrée en fonction, le président du Mouvement, Alban D'Amours, a répété à maintes reprises que l'un des défis importants de Desjardins est d'intégrer davantage de femmes aux postes de gestion et de décision dans le Mouvement. Il n'est pas le premier à en faire état, mais force est de constater que les progrès dans la représentation des femmes sont lents chez Desjardins.

Plusieurs se demandent s'il faut s'en préoccuper. Et pourquoi maintenant ? Il y a plus d'une réponse à cette question, qui sont autant de raisons incontournables pour s'y engager résolument.

Obligation sociale et légale : on n'a pas le choix !

Il faut se rappeler que, depuis 1975, la société québécoise dispose d'une Charte des droits et libertés de la personne qui garantit le droit à l'égalité sans distinction, exclusion ou préférence fondée notamment sur la race, la couleur, le sexe, l'âge, etc., et qui interdit la discrimination au travail. Symbole des valeurs que la société québécoise déclare vouloir promouvoir, la Charte permet aussi à toute personne qui se croit victime de discrimination de porter plainte devant les tribunaux. Or, l'expérience des 25 dernières années a démontré clairement que la discrimination directe est rare, en particulier dans les grandes organisations. Ainsi, on ne refuse plus des promotions, de la formation ou des affectations simplement en raison du sexe ou de l'origine ethnique d'une personne.

Toutefois, certaines de nos pratiques, motivées notamment par l'habitude, la rapidité et des contraintes de toutes sortes, ont pour effet d'exclure des femmes, des membres des minorités ethniques, des jeunes, etc. Sans avoir l'intention de discriminer, on peut donc, individuellement ou collectivement, poser des gestes discriminatoires envers des personnes ou des groupes. C'est ce qu'on appelle la discrimination indirecte ou systémique, et c'est pour la combattre que notre société s'est donné la Charte des droits et libertés de la personne.

Efficacité organisationnelle : on a beaucoup à gagner !

Connaissance, créativité, engagement, motivation, intelligence, désir de bien faire et de servir n'ont ni sexe, ni âge, ni origine ethnique. Voilà autant de caractéristiques qui sont normalement distribuées dans la population et qui sont recherchées chez les dirigeants et les gestionnaires, aussi bien chez Desjardins qu'ailleurs. Or, si nous concentrons nos recherches uniquement sur un certain profil, par exemple le Québécois francophone d'âge mûr, nous nous privons d'un bassin plus riche en expérience, en

expertise et en diversité, et ce sont d'autres organisations qui profiteront de la contribution de personnes compétentes mais qui ne correspondent pas tout à fait au profil traditionnel.

Il faut donc combattre ces habitudes insidieuses qui nous conduisent à ne pas utiliser efficacement les compétences et le potentiel de tous nos employés, hommes et femmes, car nous risquons alors de perdre, au profit de nos concurrents, des femmes compétentes, utiles, motivées, pour lesquelles nous avons par ailleurs investi, mais dont les aspirations ont été frustrées. Ce gaspillage de ressources humaines et d'investissement en formation a de profondes répercussions. Ainsi, le départ ou la stagnation professionnelle de femmes reconnues pour leur compétence et leur engagement risque de décourager les aspirations professionnelles et la motivation d'autres femmes de l'organisation. À ces coûts indirects s'ajoute une menace au climat organisationnel qui pourrait affecter l'efficacité de toute l'organisation.

Les problèmes auxquels Desjardins doit faire face sont divers et complexes. Leur analyse et leur solution nécessitent le recours à une diversité de compétences, d'expériences, de visions du monde, de valeurs, de sensibilités, etc. Or la vie des hommes et des femmes dans la société québécoise a été façonnée par des activités, des responsabilités et des rôles en partie différents et en partie semblables, tout au long de l'enfance, de la jeunesse et de la vie adulte.

Enrichir nos équipes de travail

Ces différences ont une valeur inestimable pour l'organisation qui sait reconnaître que le monde dans lequel elle évolue est complexe. En s'attachant des personnes « différentes » et en exploitant judicieusement cette diversité, on augmente les chances de voir nos équipes de travail s'enrichir et être plus à même de composer avec des problèmes et des occasions qui se présentent à elles et de trouver des solutions mieux adaptées aux défis à relever.

Par une meilleure représentation des femmes dans la gestion et la direction de Desjardins, le Mouvement répond, certes, à une obligation légale, mais il se donne surtout le moyen essentiel et incontournable de réaliser sa mission : être la première et la meilleure institution financière au Québec. **L.R.D.**

* Dirigeante, Caisse populaire Desjardins de l'Université Laval ; membre du comité de vérification et déontologie, Fédération de Québec ; professeure de management, Université Laval.

« Nous ne tiendrons compte que des engagements concrets. » - Glenn Miller

Par Gilles Drouin

En vigueur depuis un peu plus de trois ans, la réciprocité d'affaires rapporte déjà des bénéfices de plus de 2,1 millions de dollars grâce aux ventes croisées qu'elle permet. « Il s'agit d'une estimation conservatrice », souligne Glenn Miller, vice-président Développement des affaires à la Société financière Desjardins-Laurentienne et responsable du comité des ventes croisées.



Photos: Patrick McKay

Glenn Miller, responsable du comité des ventes croisées (à gauche) et Richard Vaillancourt, directeur de l'Approvisionnement à la Confédération et président du comité de synergie des achats du Mouvement Desjardins, forment un tandem redoutable.

La réciprocité d'affaires implique que les entreprises qui fournissent des produits et des services à l'une ou à l'autre des composantes du Mouvement Desjardins doivent, autant que possible, détenir au moins un des services aux entreprises offerts par Desjardins. Il est entendu que Desjardins doit offrir des services à un prix concurrentiel.

« La réciprocité d'affaires est devenue un des critères importants dont nous tenons compte lors de l'attribution de contrats, souligne Richard Vaillancourt, directeur de l'Approvisionnement à la Confédération et président du comité de synergie des achats du Mouvement Desjardins. Au mois de mai dernier, nous avons même doublé la pondération de ce critère dans l'évaluation des soumissions. »

« La mise en place de la réciprocité d'affaires est un long processus, prévient Glenn Miller. Cela nécessite des efforts soutenus pendant plusieurs années puisque nous comptons plus de 2000 fournisseurs. » Elle représente un changement de culture important dans les relations entre Desjardins et ses fournisseurs. « Depuis plusieurs années, raconte Glenn Miller, un certain nombre d'entreprises ont obtenu régulièrement des contrats importants avec Desjardins sans nécessairement transiger en retour avec une caisse ou une autre composante du Mouvement. Avec la réciprocité d'affaires, nous disons à toutes les entreprises que

Desjardins n'est plus vraiment intéressé à accorder des contrats à des entreprises qui font affaire presque entièrement avec d'autres institutions financières. Évidemment, nous n'exigeons pas l'exclusivité, mais nous voulons au moins pouvoir offrir nos services à ces entreprises. Il s'agit de maximiser les relations avec tous les fournisseurs. »

La synergie des achats vient contrecarrer l'effet des achats dispersés

Dans le passé, il était difficile de connaître avec justesse l'importance du volume d'affaires qu'une entreprise effectuait avec Desjardins. Les fournisseurs pouvaient assez facilement isoler les composantes du Mouvement. Le comité de synergie des achats, qui permet de regrouper les informations, vient contrecarrer l'effet des achats dispersés. Outre les économies que le regroupement permet, le comité s'assure de vérifier si le fournisseur est aussi client de Desjardins. « Certaines entreprises maintiennent un compte ouvert dans une caisse, mais effectuent peu de transactions, remarque Glenn Miller. D'autres promettent de faire affaire

avec Desjardins, mais ne donnent pas de suite à leur engagement. Avec l'augmentation de la pondération de la réciprocité, cette pratique sera clairement un désavantage pour un fournisseur recherchant à maintenir ou à augmenter son volume d'affaires avec le Mouvement. Cette attitude ne sera plus tolérée. Nous ne tiendrons compte que des engagements concrets. » D'ailleurs, l'équipe de ventes croisées n'hésite pas à rencontrer les dirigeants d'une entreprise afin de bien expliquer la politique de réciprocité.

Dans certains cas toutefois, il est impossible d'exiger que l'entreprise soit un membre ou un client important de Desjardins. C'est notamment le cas des compagnies dont le siège social est à l'extérieur du Québec. « Dans ces cas, note Glenn Miller, nous tentons de mettre l'accent sur les économies qu'un appel d'offres peut apporter ou de négocier une réciprocité non traditionnelle. » Par exemple, dans ce dernier cas, Desjardins reçoit une ristourne pour les achats d'ordinateurs effectués auprès de la compagnie américaine Compaq. Jusqu'ici, le Mouvement a récolté plusieurs centaines de milliers de dollars en ristournes auprès d'entreprises comme celle-ci. ■

Une base de données sur 250 fournisseurs

« À moyen terme, souligne Glenn Miller, la réciprocité d'affaires et les ventes croisées additionnelles qu'elle permet auront des retombées beaucoup plus importantes non seulement en termes de rentabilité financière mais aussi en termes de synergie. Elles favorisent en effet le rapprochement entre les composantes du Mouvement. Tout le monde travaille ensemble maintenant. » Tout est mis en œuvre pour assurer une circulation rapide de l'information de façon à stimuler la réciprocité d'affaires et à repérer les occasions d'affaires.

De façon très concrète, le comité des ventes croisées effectue des bilans d'activités des fournisseurs. Ces bilans permettent aussi bien d'évaluer les relations entre une entreprise et Desjardins que de détecter les occasions d'affaires. « Ces bilans nous aident à concentrer nos efforts à la bonne place », précise Glenn Miller. L'acheteur peut utiliser cet outil pour faire ses appels d'offres afin de choisir les fournisseurs qui seront invités à présenter des soumissions. Desjardins s'assure également que les entreprises membres ou clientes seront invitées lors des appels d'offres.

Le comité a aussi entrepris la mise en place d'une base de données. « Actuellement, note Glenn Miller, la base comprend des informations sur quelque 250 fournisseurs qui représentent environ 80 % des achats effectués par Desjardins. » Enfin, le comité offre une journée de formation aux directeurs de comptes afin d'accroître la connaissance des produits et des services offerts par toutes les composantes du Mouvement. Cette année, les responsables des centres financiers aux entreprises (CFE) s'ajouteront aux directeurs de comptes des filiales qui offrent des services aux entreprises.

« Les CFE joueront un rôle très important dans la croissance des ventes croisées et de la réciprocité d'affaires, souligne Glenn Miller. Nous croyons qu'il y a aussi un fort potentiel en région. » Déjà, plusieurs fédérations songent à mettre sur pied un comité régional de ventes croisées (voir ci-contre). « Pour l'instant, explique Glenn Miller, nous les soutenons dans leur travail sans qu'il y ait une forme d'organisation très précise. Mais, une fois la nouvelle structure du Mouvement Desjardins bien établie, nous accélérerons la mise en place d'une organisation favorisant la régionalisation des ventes croisées. » **LRD**

Fédération de Québec Un placement de 33 M \$



Ghislain Des Rosiers

Guy Paillé, chef de spécialité, entreprises, est l'âme dirigeante du comité des ventes croisées de la Fédération de Québec.

Il y a deux ans, la Fédération de Québec a mis sur pied un comité de ventes croisées. Le comité regroupe des représentants de toutes les filiales Desjardins ainsi que ceux d'un groupe de centres financiers aux entreprises (CFE) de la fédération. « Nous poursuivons les mêmes objectifs que le comité provincial des ventes croisées, mais à une échelle régionale, précise Guy Paillé, chef de spécialité, entreprises, à la Fédération de Québec. À chaque réunion, les membres étudient entre 30 et 50 dossiers d'entreprises qui font affaire avec Desjardins comme fournisseurs ou clients ou les deux. Nous essayons de déterminer quelle composante peut servir de levier d'affaires à une autre afin de maximiser notre offre de service à ces entreprises. »

Le comité de ventes croisées de la fédération a déjà dépassé ses objectifs. « Nous voulions obtenir 10 millions de dollars en financement et 5 millions en placements, précise Guy Paillé. Actuellement, un placement à long terme de 33 millions de dollars obtenu en parts égales entre les Valeurs mobilières Desjardins et le CFE du centre-ville de Québec nous permet d'espérer tripler notre objectif. Guy Bisson, directeur du CFE, et Ghislain Thérberge, directeur chez VMD, estiment d'ailleurs qu'il s'agit d'un très bel exemple où le comité a permis d'agir efficacement avec une offre de service intégrée.

Cet automne, le comité entreprendra une seconde phase. « Nous voulons jouer davantage un rôle de catalyseur, de courroie de transmission pour l'ensemble de la force de vente alors que, jusqu'ici, nous avons surtout fait de la vente directe, précise Guy Paillé. Nous voulons créer une dynamique qui permettra de repérer les occasions d'affaires et d'acheminer rapidement cette information vers la force de vente de l'entité la mieux placée pour en profiter. »

Déjà cependant, le comité joue un rôle clef dans la circulation de l'information. « Il existe maintenant un bon canal de communication entre les CFE et les filiales, explique Guy Paillé. Les gens se connaissent, ils savent qui appeler lorsque les occasions se présentent. Au-delà des retombées en argent, le comité de ventes croisées apporte une nouvelle dynamique qui facilite beaucoup la mise en place d'une véritable offre de service intégrée. »

Optez pour le libre service

www.disnat.com

- Comptes
- Cotes boursières en temps réel
- Transactions

Accédez au site transactionnel

www.disnat.com

et bénéficiez de nombreux avantages.

- Un accès à vos comptes en tout temps
- Des cotes boursières en temps réel
- Des informations financières pertinentes
- Des outils de recherche performants pour suivre l'évolution de votre portefeuille personnalisé

Également accessible via www.desjardins.com

Desjardins
Disnat
Une division de Valeurs mobilières Desjardins inc.

Membre FCFE

« Une reconnaissance fondamentale pour l'avenir du Mouvement Desjardins »

- Pierre Brossard

Par Pierre Goulet

Pierre Brossard est premier vice-président Affaires institutionnelles et adjoint exécutif au président du Mouvement. Avocat de profession et responsable notamment des questions législatives et juridiques, il commente pour nous la nouvelle loi sur les caisses, sanctionnée, le 16 juin dernier

La Revue Desjardins : Avant les vacances d'été, le gouvernement du Québec a adopté une nouvelle loi des caisses. Quelle importance cette loi revêt-elle pour Desjardins ?

PIERRE BROSSARD : Il faut d'abord noter le nom de cette nouvelle loi : *Loi sur les coopératives de services financiers*. Son nom même consacre le fait que les caisses ne font plus seulement de l'épargne et du crédit, mais que leur champ d'action s'est grandement diversifié et élargi au fil des ans ; cette reconnaissance est fondamentale pour l'avenir du Mouvement Desjardins. D'ailleurs, cette loi est le fruit d'années d'efforts du Mouvement Desjardins pour obtenir un cadre législatif plus souple et plus flexible, fondé sur l'autoréglementation, et qui reflète davantage l'état du marché des services financiers. En revanche, si cette nouvelle loi assouplit les règles, elle responsabilise davantage les coopératives de services financiers qu'elle sert. En fait, en esprit et dans la lettre, elle est à l'opposé de l'ancienne loi des caisses. Alors que l'ancienne loi, adoptée en 1988, dictait aux caisses quoi faire, la nouvelle loi, elle, leur dit essentiellement : « Vous pouvez tout faire, sauf... »

L.R.D. : C'est pourtant une loi volumineuse... ?

P.B. : Avec ses 730 articles, c'est en effet une pièce législative importante de l'État québécois. C'est qu'elle a voulu tenir compte des marchés financiers qui sont très complexes et qui évoluent très rapidement. Elle touche donc toutes les dimensions de l'activité financière.

L.R.D. : Peut-on parler d'une loi avant-gardiste ?

P.B. : Le Québec — et c'est tout à son honneur — a toujours été à l'avant-garde de la législation financière au Canada ; nous en avons une preuve de plus si l'on compare la *Loi sur les coopératives de services financiers* à la loi sur les banques¹ que le gouvernement fédéral a adoptée ce printemps. Avec cette loi, qui fait suite à celle sur la distribution de produits et services financiers (loi 188), Québec accentue son avance dans la compréhension des enjeux qui font des coopératives de services financiers de vraies institutions financières au sens plein du



Ghislain Des Rosiers

terme. Contrairement à Ottawa, qui s'est donné un pouvoir de réglementation assez contraignant pour les banques, Québec laisse aux coopératives financières et à leurs institutions le soin de s'autoréglementer, ce qui est, à mon sens, un signe de maturité. Rappelez-vous que le ministre Martin, par son projet de loi, s'est octroyé le pouvoir d'intervenir, par exemple, dans les fermetures de succursales bancaires, dans la question des frais de services et, surtout, dans le droit de propriété des banques.

Il a créé, en outre, une agence de protection des consommateurs de services financiers. Si je me rappelle bien, le ministre Martin avait même cité le cas de Desjardins comme modèle dans l'accessibilité des services financiers à la population. Or, si le gouvernement du Québec n'a pas senti le besoin de le faire pour les coopératives financières, et pour Desjardins en particulier, c'est que nous travaillons depuis longtemps en partenariat avec des organismes de défense des consommateurs et que nous avons, depuis 1994, notre propre commissaire aux plaintes. Je crois qu'il faut saluer l'ouverture et la compréhension dont a fait preuve le législateur québécois.

L.R.D. : Au surplus, la loi n'enlève-t-elle pas un certain nombre « d'irritants » contenus dans l'ancienne loi des caisses ?

P.B. : À mon sens, elle confirme le rôle capital de l'assemblée générale de la caisse ; elle remet également à l'assemblée générale le soin de déterminer comment les ristournes seront payées et sur quels produits et services, comment sera constitué le fonds

social et communautaire et, à l'article 10, elle simplifie considérablement la question du statut du membre. Elle consacre en outre — et c'est fondamental pour les prochaines années — le rôle des dirigeants en tant que formateurs, car ceux-ci seront de plus en plus appelés à former d'autres dirigeants.

L.R.D : Ne dit-elle pas également, cette loi, qu'une caisse de groupe peut fusionner avec une caisse de territoire ?

P.B : Sur cette question, l'article 684 a une portée déclaratoire et clôt pour ainsi dire le débat qui oppose la Fédération des caisses d'économie à la Confédération. En résumé et en substance, la loi dit qu'une caisse de groupe a toujours eu le droit de fusionner avec une caisse de territoire, et vice versa.

L.R.D : Cette loi n'entrera en vigueur que le 1^{er} juillet 2001. Que se passe-t-il entre-temps ?

P.B : À mesure que le Mouvement complètera sa transition vers la nouvelle fédération, soit la Fédération des caisses Desjardins du Québec, le gouvernement du Québec adoptera certains changements par voie de décrets, car plusieurs articles de la loi ont un caractère transitoire. Par exemple, elle crée les conseils de représentants (CORE), mais, conformément à l'esprit qui l'anime, elle laisse à la nouvelle fédération le soin de déterminer, par règlement de régie interne, comment les CORE vont intervenir, quels seront leurs pouvoirs et leur mode d'élection, ce qui sera complété au cours des prochains mois.

L.R.D : Les caisses et leur nouvelle fédération ne se voient-elles pas accorder un pouvoir de capitalisation beaucoup plus large ?

P.B : La loi fait de la Fédération des caisses Desjardins du Québec, qui sera officiellement créée en juillet 2001, une institution financière au sens plein et entier du terme et non plus simplement

une institution de services. Par conséquent, elle lui fournit les moyens de se capitaliser et de déterminer les stratégies financières qui assureront son développement. Dans les faits, cela signifie que c'est la fédération qui est reconnue comme institution financière, avec la Caisse centrale qui joue son rôle moteur d'intervenant sur les marchés financiers. D'ailleurs, dès cet automne, une loi sur le Mouvement Desjardins viendra compléter certains éléments de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, une loi qui s'appliquera uniquement à Desjardins et à ses diverses composantes, telles la Caisse centrale et Investissement Desjardins. **LRD**

1 Loi constituant l'Agence de la consommation en matière financière du Canada et modifiant certaines lois relatives aux institutions financières (projet de loi C-38).

« L'album de famille » des Québécois d'hier et d'aujourd'hui

Desjardins
100 ans d'histoire

Préface de
Claude BILAND

Pierre POULIN

avec la collaboration de
Pierre GARLLET
et Andrée RIVARD

MULTIMONDES

L'album du centenaire du Mouvement Desjardins se lit comme un roman et se regarde comme un film captivant. En 144 pages couleur, grand format, et en 144 photos, l'historien Pierre Poulin raconte l'histoire du Mouvement, d'Alphonse Desjardins à Alban D'Amours.

*Un produit de luxe à prix populaire !
(27,95 \$ pour le réseau Desjardins
et 29,95 \$ en librairie)*

DISPONIBLE AU CENTRE DE DISTRIBUTION DESJARDINS

Appels sans frais : 1 888 801-2575
Numéro de commande : 07500 032

LES ÉDITIONS
Dorimène

ÉDITIONS
MULTIMONDES

Desjardins

Symphonie

Une opération bien orchestrée

Par Geneviève Bastien

Le 20 juin dernier, Desjardins annonçait un important partenariat avec Bell Canada en ce qui a trait à l'exploitation du système informatique dans le domaine des télécommunications. À la fin de septembre, une autre annonce de même nature portera sur le traitement informatique. Le projet Symphonie, à l'origine de ces partenariats, touche près de 800 employés de Desjardins. *La Revue Desjardins* a rencontré M. Richard Halley, premier vice-président Technologies de l'information à la Confédération, qui décrit en quoi consiste cette opération d'envergure, amorcée en août 1999.



Christine Des Rostiers

Richard Halley, premier vice-président Technologies de l'information à la Confédération.

« **L**es caisses ont investi près de 550 M\$ depuis le début de la réingénierie en 1995. Lorsqu'on met en place de nouvelles plates-formes dans les caisses, on se trouve à remplacer le vieux équipement, dépassé sur le plan technologique mais également éprouvé, stable et surtout complètement amorti. Le remplacement des systèmes existants fait augmenter les dépenses de fonctionnement de la caisse à cause des frais financiers, de l'amortissement et de l'imprévu que cela entraîne », explique M. Halley.

Ce dernier illustre la situation par la théorie de l'iceberg : les coûts prévisibles, on les voit ; les deux tiers sont souvent d'une ampleur insoupçonnable, cachés comme la base d'un glacier. D'ailleurs, à cause de l'évolution rapide des technologies et du souci de Desjardins d'être à la fine pointe, le budget global relié à l'exploitation informatique du réseau (traitement informatique, télécommunications, ressources humaines, infrastructures, logiciels, etc.) est passé de 150 M\$ à 200 M\$ au cours des dernières années.

Investir dans l'avenir

« Nous avons commandé une étude de marché pour situer Desjardins sur le plan mondial en ce qui concerne les technologies ; et sur les six grandes entreprises étudiées, le Mouvement était deuxième. Cela veut dire que Desjardins est productif, performant, que le service est de qualité. Puisque le bilan est excellent, au moment où notre informatique est à son plus haut niveau en terme de valeur, il nous fallait nous projeter vers l'avant », explique Richard Halley.

Plusieurs investissements importants seront nécessaires au cours des prochaines années en matière de télécommunications et de traitement. « Parce que l'on avait des objectifs d'affaires, des objectifs financiers, que l'on voulait partager les investissements, utiliser notre puissance et nos connaissances internes tout en réalisant des économies, nous voulions faire les choses intelligemment », complète-t-il. D'où la notion de partenariat et le projet Symphonie.

Le projet Symphonie

« Nous avons demandé aux membres du conseil d'administration (CA) s'ils étaient ouverts à l'idée de vendre certains des éléments d'actif en télécommunications et en traitement, de partager nos connaissances et de transférer des employés chez des partenaires. » Le CA a accepté, en fixant certaines conditions concernant les employés touchés : que tous aient un emploi et que leur rémunération globale (salaire, régime de retraite, avantages sociaux) soit assurée.

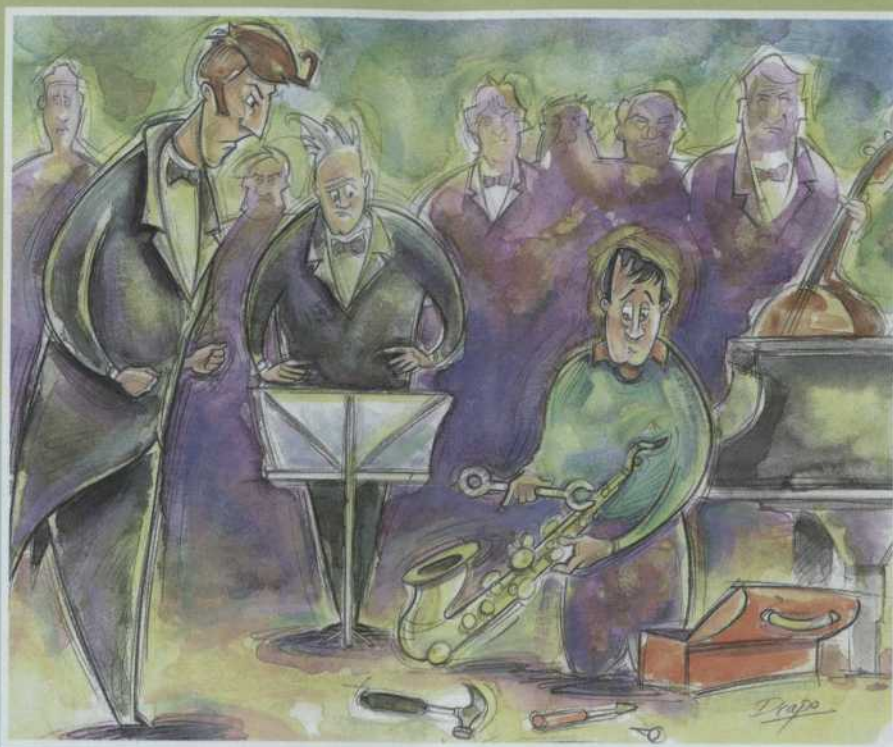
Les 800 employés touchés par le projet ont été rencontrés à la fin du mois d'août 1999. « Nous leur avons expliqué la vision que nous avions, les objectifs à atteindre, et les 550 employés touchés par le volet traitement de même que les 250 des télécommunications ont manifesté leur intérêt. Nous les avons assurés que nous allions développer la notion de partenariat, puis leur revenir en décembre 1999 », explique M. Halley.

Les échanges ont alors débuté avec quatre partenaires potentiels - AT&T Canada et Bell Canada pour le volet télécommunications et IBM et CGI pour le traitement. Les partenaires pressentis

Objectifs d'affaires et financiers poursuivis

Le partenariat, dans chacun des volets, a pour but d'augmenter la rapidité de changement technologique en fonction des objectifs d'affaires des caisses, de mettre l'accent sur l'utilisation stratégique des technologies, d'offrir des niveaux de service en fonction de la capacité de payer des caisses, d'augmenter la souplesse en fonction de l'évolution des affaires et de la concurrence et de permettre à Desjardins d'obtenir à court et à long terme les services à un coût substantiellement moins élevé, de réduire ses besoins en capital d'investissement et de diminuer les risques d'investissement dans les technologies.

PROJET SYMPHONIE:
tirer le meilleur
de tous les instruments



Roger Drapeau

devaient nécessairement soumettre une proposition pour le service pour lequel ils détiennent l'expertise. « Il faut également faire la différence entre un partenariat et une impartition. Nous ne voulions pas simplement transférer des employés et passer un contrat de service par la suite », de dire M. Halley. Après quelques sessions de travail, le concept de partenariat a été défini de la façon suivante :

- ① une réduction de coûts pure et une gestion déléguée (garder le contrôle de la gestion, tout en confiant au partenaire certaines responsabilités opérationnelles à caractère administratif) ;
- ② des « opportunités » technologiques (pouvoir exporter à l'extérieur de Desjardins l'expertise acquise en matière de service à des clientèles particulières, afin de la commercialiser et d'en tirer des revenus) ;
- ③ des occasions d'affaires (relatives notamment au développement du commerce électronique) ;
- ④ des possibilités d'actionnariat dans une nouvelle entreprise, née du partenariat.

Les entreprises ont présenté leurs propositions en février 2000. M. Halley et son équipe de travail sont alors retournés au conseil d'administration en avril. « Évidemment, on aimerait avoir le meilleur de chaque proposition et on se crée un modèle idéal. Nous avons alors défini de façon précise « le positionnement Desjardins », c'est-à-dire notre position par rapport au contenu des offres et à ce que l'on vise. Il a également été décidé que l'on s'occuperait de l'offre pour le volet télécommunications en juin, et de celle pour le traitement en septembre, étant donné

l'ampleur des démarches. « Les offres de Bell Canada et d'AT&T ont alors été revues et enrichies selon le positionnement adopté et, le 20 juin, le CA a étudié les propositions finales, pour porter son choix sur la candidature de Bell.

« Les gens se sont levés et ont applaudi ! »

« Nous avons rencontré les 250 employés touchés immédiatement pour leur expliquer le partenariat et répondre à

leurs questions. On leur a demandé s'ils sentaient que Desjardins avait protégé leurs intérêts, tout en capitalisant sur les objectifs financiers et d'affaires du projet Symphonie ; en guise de réponse, les gens se sont levés et ont applaudi ! », raconte le premier vice-président. Et même M. Guy Marier, président de Bell Canada, venu rencontrer les employés quelques jours plus tard pour échanger avec eux, a reçu le même accueil.

Le partenariat avec Bell Canada fait présentement l'objet d'une revue diligente, où tout ce qui a été mis sur la table sera revu, étudié, puis officialisé. Les employés touchés devraient être transférés en janvier 2001 chez Connexim, filiale de Bell Canada et d'Hydro-Québec dont Desjardins deviendra officiellement actionnaire.

Pour le premier vice-président Technologies de l'information, le projet Symphonie est vraiment un projet d'entreprise. Il tient à souligner que le président et chef des opérations, M. Rénald Boucher, les membres du conseil d'administration, ainsi qu'un comité de gestion mis en place pour suivre l'évolution du projet et une grande équipe de travail ont agi main dans la main avec les partenaires pour obtenir les meilleurs résultats et créer une situation profitable à tous. Un accent particulier a également été mis sur les communications, avec la banque de données BD Symphonie et les réunions avec les employés. Richard Halley termine en disant que le projet s'est déroulé de façon harmonieuse de A à Z, grâce à un beau travail d'équipe, et que c'est de la même façon que le second volet sera traité. Tout comme pour l'orchestration d'une grande symphonie... réussie ! **LRD**

Bell Canada et sa filiale Connexim

Membre du groupe BCE, Bell Canada est l'une des plus importantes sociétés de télécommunications au Canada. Elle comprend cinq divisions intégrées qui lui permettent de fournir une gamme complète de services de communication à plus de 8 000 000 de clients résidentiels et d'affaires au Canada, y compris des services téléphoniques locaux et interurbains avec ou sans fil, des services d'accès à Internet et de transmission de données à haute vitesse.

Connexim, pour sa part, est une filiale détenue également par Bell Canada et Hydro-Québec. La compagnie, qui existe depuis janvier 1999, emploie près de 600 personnes. Avec un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 150 M\$, Connexim vise, à moyen terme, à entrer en bourse et atteindre un chiffre d'affaires de 500 M\$.

« En négligeant notre mission éducative, nous courons un risque élevé » - Odette Duchesne



Senneterre (Abitibi) : des jeunes inscrits à la caisse scolaire.

Une enseignante de Trois-Rivières, en compagnie du responsable de la caisse à droite et de la mascotte « Musicenne », explique à ses élèves l'abc de la caisse scolaire.



Ghislain Des Rosiers

Odette Duchesne, responsable du volet éducatif du programme Jeunesse Desjardins à la Confédération.

Par Gilles Drouin

Grâce à la caisse scolaire, le partenariat entre Desjardins et le réseau scolaire québécois existe depuis près de 100 ans. La réforme du programme scolaire et la création des conseils d'établissement apportent au milieu scolaire une nouvelle vision dans l'éducation des jeunes. Ce nouveau contexte oblige les caisses Desjardins à réfléchir sur leur partenariat avec le réseau scolaire.

En 1998, le ministère de l'Éducation du Québec adoptait sa nouvelle *Loi sur l'instruction publique* (loi 180). Cette loi, visant la réussite du plus grand nombre d'élèves, s'appuyait sur deux stratégies : une réforme en profondeur du programme d'éducation et une décentralisation des pouvoirs vers les écoles. Cette décentralisation annonçait un changement important : la création des conseils d'établissement en tant que nouvelle entité décisionnelle obligatoire pour toutes les écoles primaires et secondaires du Québec.

Les conseils d'établissement amorceront cet automne leur troisième année d'activités. Après deux ans, quelles conclusions peut-on tirer de leur existence ? Ces conseils voient-ils d'un bon œil les occasions de partenariat avec des organismes extérieurs tels que le Mouvement des caisses Desjardins ? Selon Odette Duchesne, responsable du volet éducatif du programme Jeunesse Desjardins à la Confédération, « il ne faut pas percevoir les conseils d'établissement comme une menace, mais plutôt comme une possibilité ».

En effet, cette nouvelle instance décisionnelle constitue une tribune exceptionnelle puisqu'elle réunit autour d'une même

table tous les intervenants préoccupés par l'avenir des jeunes. Il s'agit aussi d'une occasion unique pour les caisses de s'engager activement auprès des jeunes, notamment grâce à la possibilité de siéger aux conseils d'établissement en tant que représentantes de la communauté. Les caisses, comme membres des conseils d'établissement, peuvent mieux faire valoir leur capacité à soutenir ceux-ci dans leurs objectifs pédagogiques et ainsi renforcer leur partenariat avec les écoles.

Enrichir le projet éducatif de l'école par la pratique de la coopération

« Les dirigeants de caisses et les directeurs généraux sont fortement encouragés à entreprendre les démarches pour se faire nommer aux conseils d'établissement, mais ce n'est pas toujours facile, reconnaît Odette Duchesne. Il faut comprendre que les représentants de la communauté ne sont pas choisis au moyen d'élections. D'ailleurs, ils n'ont pas le droit de vote ; seuls les parents et les représentants du personnel de l'école sont élus avec droit de vote. Dans ce contexte,

estime Odette Duchesne, la procédure menant au choix des représentants varie beaucoup, tout comme leur rôle, un volet sur lequel la loi 180 n'est pas très précise. »

La Confédération rappelle tout de même aux dirigeants et aux directeurs de caisses qu'ils peuvent soutenir les conseils d'établissement à bien des égards en fonction de leurs expertises (gestion, prises de décision, etc.) mais surtout contribuer à enrichir leurs réflexions en faisant la promotion des valeurs et des principes de la pratique coopérative pour l'enrichissement du projet éducatif de l'école. Pour les caisses, il s'agit d'une occasion unique de



Jeunes membres en plein travail lors du colloque provincial des caisses étudiantes de 1997.

jouer pleinement leur mission éducative et coopérative.

La réforme de la loi 180 a donné des pouvoirs accrus aux conseils d'établissement dont celui de pouvoir « solliciter ou recevoir, de toute personne ou organisme public ou privé, des fonds destinés à soutenir les activités de l'école et auxquels n'est rattachée aucune condition incompatible avec la mission de l'école, par exemple toute forme de sollicitation commerciale ». Or, le manque de ressources financières du réseau scolaire a amené certains établissements d'enseignement à recourir de plus en plus à cette possibilité, sans nécessairement avoir toutes les balises nécessaires pour s'assurer que le type de partenariat conclu est compatible avec la mission de l'école. D'où le débat public sur la publicité que le milieu scolaire a connu au cours de la dernière année scolaire. « Certaines commandites avec des entreprises privées ont obligé le milieu scolaire à se questionner et à préciser le type de partenariat qu'il souhaite avoir avec les organismes extérieurs, à définir ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, notamment sur des sujets comme la publicité et les commandites », rappelle Odette Duchesne.

La portée marketing de certains partenariats

En réponse aux nombreuses questions posées par les conseils d'établissement, le ministre de l'Éducation, François Legault, a publié en septembre 1999 un document intitulé *Publicité et contributions financières à l'école*, dans lequel le ministère rappelle les dispositions relatives notamment à la publicité destinée aux moins de 13 ans dans la *Loi sur l'instruction publique* et dans la *Loi sur la protection du consommateur*. Ce document est destiné à guider les conseils d'établissement dans l'interprétation des lois qui régissent la publicité, la commandite et les contributions d'organismes privés compatibles avec la mission de l'école.

Ce document et les échanges qui en ont résulté n'ont cependant pas permis d'éliminer toutes les zones grises. Les conseils d'établissement éprouvent encore de la difficulté à évaluer la portée marketing ou la portée sociale de certains partenariats proposés. Selon les opinions recueillies auprès des fédérations et des caisses qui soutiennent notamment la caisse scolaire, le Concours des jeunes Desjardins ou la caisse étudiante, la contribution aux activités éducatives offertes par Desjardins et le partenariat que les caisses partagent avec le milieu scolaire sont toujours bien accueillis. Mais on a tout de même remarqué quelques cas où les caisses ont plus de difficultés à gérer la situation.

« Plusieurs enseignants favorables aux activités éducatives de Desjardins prennent leur retraite »

« Malgré cette sympathie pour Desjardins, un nombre grandissant d'intervenants du réseau scolaire nous reprochent d'être de moins en moins présents dans les écoles », note Odette Duchesne. Une étude réalisée en 1999 par la Confédération révèle que le réseau scolaire dénonce l'effritement des dimensions éducatives et sociales de certaines de nos activités éducatives, surtout la caisse scolaire. Le milieu scolaire reproche le désengagement graduel de la caisse face à sa mission éducative. « La caisse scolaire est devenue, avec les années, un simple geste de dépôt d'argent dans un compte ; certaines caisses se limitent à collecter les dépôts », disent certains professeurs.

« En négligeant notre mission éducative, nous courons un risque élevé : celui de perdre notre caractère distinctif et

surtout notre capacité à soutenir un partenariat différent des autres institutions financières, compatible avec les objectifs de l'école et avec notre propre mission de coopérative. C'est là que se situe la vraie menace, estime Odette Duchesne. Le risque est d'autant plus grand que plusieurs enseignants favorables aux activités éducatives de Desjardins prennent leur retraite. Une nouvelle génération de professeurs prend la relève. Les nouveaux professeurs possèdent leurs propres valeurs. À nous de faire valoir notre capacité d'y répondre. »

Les conseils d'établissement

Institués dans toutes les écoles primaires et secondaires du Québec, les conseils d'établissement comprennent au maximum 20 membres. Ils sont composés d'un nombre égal de représentants de parents d'élèves et de membres du personnel, ainsi que de deux représentants de la communauté et, dans les écoles secondaires, de deux représentants des élèves. Ces deux derniers groupes n'ont cependant pas droit de vote. Le conseil d'établissement détient de nombreux pouvoirs, dont celui d'élaborer et de mettre en œuvre le projet éducatif qui permet à l'école de se doter d'une identité propre. Le conseil d'établissement peut aussi organiser des services éducatifs en dehors des périodes d'enseignement ou des jours de classe ainsi que des services à des fins sociales, culturelles ou sportives. Il a également le pouvoir de solliciter ou de recueillir des fonds publics ou privés. Il est assisté, dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs, de la direction de l'établissement qui participe aux séances du conseil, sans avoir droit de vote.

À la suite du dépôt des conclusions et des constats de l'étude réalisée en 1999, la vice-présidence Développement coopératif et Planification stratégique opérationnelle de la Confédération a reçu le mandat de revitaliser les activités jeunesse, entre autres le concept de la caisse scolaire. Un groupe *ad hoc* formé de représentants de fédérations déposera cet automne des recommandations sur toute cette question. Une expérimentation dans quelques caisses pilotes et l'obtention des validations nécessaires du côté des enseignants et du ministère de l'Éducation sont à prévoir avant une implantation massive.

La relance des activités jeunesse

Pour ce qui est des caisses étudiantes, le constat est moins alarmiste, bien que la dimension éducative inhérente à ce projet soit tout aussi fragile. « Il faut reconnaître que le soutien des caisses étudiantes exige de la part des caisses-mères plusieurs heures de travail, souligne Odette Duchesne. Il s'agit d'une contribution difficile dans le contexte actuel de réingénierie et de fusion de caisses. » On prévoit que les efforts du réseau seront investis surtout dans la stabilisation des caisses existantes plutôt que dans la mise sur pied de nouvelles caisses. Selon Odette Duchesne, « le colloque provincial des caisses étudiantes prévu en octobre 2000 devrait servir de terrain propice à l'identification de solutions pour soutenir et revitaliser ce projet éducatif unique à Desjardins ».

Le Concours des jeunes Desjardins, après 22 ans d'existence, a aussi fait l'objet d'une révision en profondeur. Après avoir constaté une baisse significative du taux de participation des jeunes au secondaire (de 120 614 participants, en 1994-1995, à 66 248, en 1998-1999), la Confédération a en effet pris la décision de retirer le volet des épreuves individuelles en français et en arts plastiques destiné aux étudiants du secondaire. En contrepartie, les jeunes du secondaire peuvent désormais participer à une activité collective en histoire parrainée par la Société historique Alphonse-Desjardins.

Quant au matériel pédagogique, on prévoit retirer plusieurs documents devenus moins compatibles avec les nouveaux programmes scolaires et dont la demande est beaucoup trop faible pour justifier leur utilité. Il est souhaité que les outils pédagogiques mis au point par Desjardins soient davantage en lien avec la caisse scolaire et la caisse étudiante.



Johanne Robert

Hélène Grandmont

Vallée maskoutaine, une caisse engagée auprès des jeunes

Hélène Grandmont et Johanne Robert, directrices du secteur courant de la Caisse populaire Desjardins de la Vallée maskoutaine à Saint-Hyacinthe, sont convaincues de l'importance de sensibiliser les jeunes à l'épargne et à la coopération. Le modèle de caisse scolaire coopérative qu'elles ont mis sur pied obtient d'ailleurs un vif succès. « Au début de chaque année scolaire, nous invitons les jeunes de sixième année à faire une visite guidée de la caisse, visite au cours de laquelle nous leur expliquons les rôles et les responsabilités des dirigeants ainsi que le fonctionnement d'une coopérative », dit Hélène Grandmont. Ce sont ces élèves qui, de retour en classe, prendront en charge la caisse scolaire de leur école. Ils seront directeur ou directrice, agent de sécurité, agent de

publicité ou caissier. Pour déterminer qui fera quoi, on demande simplement aux élèves de produire un texte dans lequel ils expliquent quel poste ils souhaiteraient occuper et les raisons pour lesquelles ils voudraient occuper ce poste. « Nous tenons à ce que tous les élèves de sixième année aient la chance de s'engager, précise Hélène Grandmont. Nous veillons donc à ce que chaque élève obtienne une responsabilité au cours de l'année. » Les transactions sont effectuées durant la période de récréation, en présence d'un responsable de la caisse. Par ailleurs, les élèves membres de la caisse scolaire reçoivent des relevés de compte, plutôt qu'un livret. « C'est une façon de valoriser les jeunes, dont c'est souvent le seul courrier, et de les encourager à suivre l'évolution de leur compte », dit Hélène Grandmont.

Favoriser l'engagement des caisses

Un des plus grands défis demeure la sensibilisation des dirigeants, de la direction et du personnel des caisses à l'importance des activités « jeunesse » dans la mission éducative de Desjardins. Lors de l'étude réalisée en 1999, auprès du personnel des caisses assigné à ces activités, il semble que les efforts consentis ne sont pas toujours reconnus ou comptabilisés dans les tâches, ce qui a très souvent pour effet de démotiver ces employés. À cet égard, la Confédération travaille actuellement à évaluer le temps requis pour soutenir l'ensemble des activités à caractère coopératif,

dont les activités éducatives jeunesse, en vue de les intégrer dans le calcul de l'effectif théorique.

Une fois bien établis tous les éléments de la relance, les activités « jeunesse » devraient retrouver un certain dynamisme et une place importante dans la mission éducative de Desjardins. « Celle-ci constitue une valeur ajoutée indéniable à notre caractère distinctif et à la notoriété de notre image de marque, en plus de contribuer à former de futurs jeunes coopérateurs compétents, responsables et engagés », conclut Odette Duchesne. **LRD**

Si, pour vous, un site Internet c'est bien plus qu'un
habillage graphique, **cliquez ici.**

The logo for CIA (Computer Informatique Architecture) features the letters 'CIA' in a large, blue, serif font. The letters are set against a white background with a subtle drop shadow. Below the letters is a thin, horizontal gold-colored line.

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

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

QUÉBEC 418 650-2866 MONTRÉAL 514 285-5552 OTTAWA 613 233-1268 PARIS 011 33 1 55 60 19 29

www.cia.ca

Élection des dirigeants de la nouvelle fédération : le compte à rebours



Par Pauline D'Amboise*

(Collaboration spéciale d'Yvan Laurin*)

* Coresponsables du volet « Processus décisionnel et démocratique » pour le projet de la mise en place de la nouvelle fédération.

Dix mois nous séparent de la date du regroupement des fédérations et de la Confédération prévu le 1^{er} juillet 2001. Les dirigeants et les dirigeantes intéressés à jouer un rôle de premier plan dans cette nouvelle fédération, conseils des représentants (16 CORE), conseil d'administration (CA) et conseil de déontologie (CDÉO), ont sans doute amorcé leurs démarches visant à faire connaître leur intérêt auprès de leur milieu. Celles-ci seront facilitées puisque les modes d'élection et de représentation sont maintenant définis. D'ailleurs, ceux-ci ont fait l'objet d'une consultation auprès des caisses jusqu'au 15 septembre. Voyons d'un peu plus près les étapes de ce compte à rebours.

1. Consultation des caisses sur les modes d'élection et de représentation

Août-septembre 2000 — La consultation des caisses visait à recueillir leurs commentaires et leurs suggestions sur la proposition préparée par des employés et des dirigeants des fédérations et de la Confédération. Le conseil d'administration de la Confédération sera saisi des résultats de cette consultation à sa réunion d'octobre.

2. Proposition de découpage des régions en secteurs

Septembre-décembre 2000 — Aux fins des premières élections, la Confédération a le mandat d'élaborer une proposition de découpage des régions en secteurs. L'échéancier est le suivant :

- septembre : élaboration de la proposition ;
- octobre-novembre : consultation des fédérations et des caisses ;
- décembre : dépôt de la proposition aux CA des fédérations ;
- janvier : dépôt de la proposition au CA de la Confédération pour décision.

Cette étape est importante puisqu'elle permettra de déterminer s'il y aura ou non des secteurs dans chacune des régions et, le cas échéant, le nombre et le contour des secteurs ainsi que le nombre de postes à y être rattachés. Ainsi, il y aura d'abord des élections dans les secteurs et ensuite lors de l'assemblée générale régionale (AGR) pour les postes devant être comblés au suffrage universel. Les personnes qui n'auront pas été élues dans leur secteur pourront se reprendre à l'AGR et soumettre leur candidature pour les postes à élection au suffrage universel.

3. Convocation et tenue des assemblées de secteurs

Février-mars 2001 — Une planification détaillée des assemblées de secteur sera communiquée aux caisses d'ici janvier 2001. Ces assemblées seront convoquées en février pour être tenues en mars 2001. La période de mise en candidature pour les élections devant se dérouler dans les secteurs sera de 8 jours. Les résultats de ces assemblées seront livrés au cours des AGR prévues pour la plupart en avril 2001.

4. Tenue des assemblées générales régionales

Avril 2001 — D'abord, pour éviter le plus possible les doubles déplacements pour les dirigeants et les dirigeantes, on s'efforcera de tenir les AGR la même journée que les assemblées générales annuelles des fédérations. La planification complète des AGR sera aussi communiquée aux caisses en janvier 2001. Ces assemblées seront convoquées en mars 2001. La période de mise en candidature pour les postes à élection au suffrage universel lors des AGR sera de 22 jours. Pour favoriser une représentation la plus équitable possible des divers segments de membres de la région (femmes, jeunes, communautés culturelles, groupes socioprofessionnels), les délégués à ces assem-

blées recevront, en même temps que la convocation à l'AGR, un profil de l'effectif des membres de la région.

Au cours de ces assemblées, les représentants des caisses de chacune des régions seront appelés à élire des personnes pour occuper les 15 postes (10 bénévoles et 5 directeurs généraux) disponibles au CORE, à élire parmi ceux-ci le président et le vice-président du CORE et aussi à désigner par élection une personne dont la candidature sera soumise à l'assemblée générale de la fédération pour occuper l'un des sept postes au CDÉO (un bénévole autre que le président ou le vice-président du CORE) et une autre personne dont la candidature sera soumise à la même occasion pour occuper l'un des quatre postes dédiés aux directeurs généraux de caisse au CA de la nouvelle fédération.

5. Tenue de l'assemblée générale de la nouvelle fédération

Mai 2001 — En mai, ce sera l'occasion de réunir pour la première fois les 240 membres des CORE (incluant celui des caisses de groupe) nouvellement élus et le président du Mouvement et chef de la direction. Les sujets suivants seront portés à l'ordre du jour de cette assemblée :

- élection des membres du CDÉO ;
- élection des quatre directeurs généraux de caisse au CA ;
- tirage au sort pour établir la rotation des mandats (un tiers des dirigeants sortants chaque année). Ce tirage permettra sub-séquemment d'établir les mandats des membres des CORE, à leur première réunion. Rappelons que les mandats des dirigeants de la nouvelle fédération seront habituellement de trois ans ;
- consultation portant sur les règlements de la nouvelle fédération.

6. Programme d'intégration des nouveaux dirigeants et des dirigeantes

Mai-juin 2001 — Les dirigeants des CORE, du CA et du CDÉO bénéficieront, en mai et juin 2001 d'un programme d'intégration qui leur permettra de se familiariser avant le 1^{er} juillet avec leurs rôles et responsabilités. Un manuel de référence leur sera alors remis, lequel comportera une description des outils qui auront été élaborés pour les aider dans leurs nouvelles responsabilités. Les premières réunions de ces instances se tiendront en juillet et août 2001.

En terminant, nous vous invitons à vous familiariser avec le document *Modes de représentation et d'élection des membres des CORE* disponible à votre caisse. En effet, comme dirigeant ou dirigeante de caisse, vous aurez une responsabilité fort importante lors de votre AGR, soit celle de choisir les personnes qui vous représenteront et qui dirigeront la nouvelle fédération. Dans le prochain numéro de *La Revue Desjardins*, vous pourrez prendre connaissance d'une synthèse des rôles et responsabilités des AGR et des CORE. **LRD**

Michel Leclerc

« Le fonds est un complément très important de l'offre de service des caisses »

Par Gilles Drouin

À l'emploi de Desjardins depuis 14 ans, Michel Leclerc est devenu l'an dernier directeur régional du Fonds d'investissement Desjardins du Bas-Saint-Laurent (FID), le fonds né du partenariat entre la Fédération du Bas-Saint-Laurent et Investissement Desjardins et qui prend la relève du Fonds d'investissement et de développement créé par la fédération il y a plus de 25 ans.

Natif du Bic, près de Rimouski, Michel Leclerc croit que le FID peut jouer un rôle important dans le développement économique régional tout en obtenant un rendement intéressant sur les investissements. « C'est un des aspects qui distinguent Desjardins. Nous sommes engagés en région pour contribuer à créer et à faire croître des entreprises. Desjardins, par sa vocation économique, n'a d'ailleurs pas le choix de développer le capital de risque parce que les besoins des entreprises sont là. Je suis très fier de reprendre le flambeau des fondateurs. »

Avec en poche un baccalauréat en administration des affaires, option finances, Michel Leclerc travaille d'abord comme assistant de recherche et d'enseignement à l'Université du Québec à Rimouski de 1984 à 1986. Puis, après avoir passé l'été au poste de gérant de la marina de Rimouski, il entre à la Fédération des caisses populaires de Québec grâce à un programme de stagiaires en crédit commercial. Sa carrière au sein de Desjardins est lancée.

« Avec ce programme à la fois théorique et pratique, se rappelle-t-il, chaque stagiaire était assigné à une caisse pour parfaire sa formation. De l'accueil des membres à la gestion des prêts commerciaux, j'avais l'occasion de me familiariser avec tous les secteurs de la caisse. Je me considère très choyé d'avoir suivi ce stage qui m'a donné un avantage pour obtenir un poste dans une caisse. »

Après une année de stage, il devient conseiller en crédit commercial à temps partagé pour les caisses populaires de Lambton et de La Guadeloupe. « J'ai bien aimé travailler dans la Beauce, confie-t-il. J'y ai vécu de belles expériences. L'entrepreneur beauceron est un modèle à suivre. » Mais, au début de 1989, le mal du pays se fait sentir de plus en plus. Au mois de mars, il décroche un poste de conseiller au service aux entreprises de la Caisse populaire de Rimouski. « Le besoin de retourner dans

ma région a influencé ma décision, mais j'étais aussi convaincu que l'équipe de crédit commercial de la caisse avait beaucoup à m'apprendre. Il y avait là des gens expérimentés qui connaissaient à fond le domaine. »

À l'automne 1991, il quitte la caisse pour rejoindre les rangs du Fonds d'investissement et de développement régional de la Fédération du Bas-Saint-Laurent. « Je suis très impressionné par ceux, dont Yves Lavoie, qui ont eu l'idée de créer le fonds. C'est vraiment exceptionnel et cela s'est produit à un moment où le Bas-Saint-Laurent vivait une crise qui engendrait l'exode des jeunes au profit des centres urbains. »

Les entrepreneurs : « Leur détermination et leur passion m'inspirent beaucoup »

Enfin, en avril 1999, il accepte à 37 ans la direction régionale du Fonds d'investissement Desjardins du Bas-Saint-Laurent. L'arrivée d'Investissement Desjardins comme partenaire apporte de plus grands moyens financiers. Avant, le fonds plafonnait à 300 000 \$ par dossier, alors qu'il peut maintenant investir jusqu'à 750 000 \$. De plus, en cas de besoins supplémentaires, Investissement Desjardins est en mesure de prendre la relève, ce qui constitue d'ailleurs un des objectifs du fonds. Michel Leclerc apprécie particulièrement les échanges avec l'équipe d'Investissement Desjardins. « Nous pouvons maintenant échanger avec des pairs. L'équipe d'Investissement Desjardins est expérimentée, bien équilibrée et complémentaire. Présente au Québec depuis plus de 25 ans, cette filiale possède aussi un réseau de contacts important, ce qui apporte beaucoup aux entreprises avec lesquelles nous sommes associés. »

Être près des gens, travailler en équipe, voilà ce qui stimule le plus Michel Leclerc. « J'aime travailler en partenariat avec les



Michel Laverdière

entrepreneurs. Leur détermination et leur passion m'inspirent beaucoup. »

« Un des aspects intéressants de mon travail, poursuit-il, est de parvenir à pénétrer dans ce qu'on appelle "l'espace conseil du promoteur". Tu parviens alors à établir une étroite relation de confiance qui te permet d'être constamment pro-actif avec le promoteur, ce qui le pousse à se dépasser. » Michel Leclerc y est parvenu, entre autres, avec les dirigeants de Poutrelles internationales, une compagnie de poutrelles en bois destinées au marché de la construction. « Il y a quatre ans, nous sommes partis de zéro avec cette entreprise qui devrait avoir un chiffre d'affaires d'une dizaine de millions de dollars cette année et qui procure du travail à une soixantaine de personnes. »

Cette relation de confiance teinte aussi les relations du fonds avec les caisses de la région. « Le fonds est un complément très important à l'offre de service des caisses, explique le directeur. Celles-ci sont souvent des pouponnières pour les entreprises. Une fois que ces entreprises atteignent une certaine croissance, elles ont besoin d'accéder à du financement moins traditionnel et à une expertise particulière. C'est à ce moment que le fonds joue un rôle important. En investissant dans les entreprises, le fonds s'est également donné pour objectif de les amener à faire affaire avec le réseau des caisses. Ensemble, nous sommes une force pour le développement économique régional et la création d'emplois. » **LRD**

La protection

pour les *petits* et les *grands*



En adhérant à Accirance, l'assurance accident de l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne, vous choisissez de vous protéger le plus adéquatement possible contre les conséquences financières d'une grande variété d'accidents.

Vous bénéficiez ainsi d'une grande protection offerte à petit prix et qui vous couvre 24 heures sur 24, peu importe où vous êtes dans le monde.

Vous pouvez compter sur Accirance pour protéger ceux que vous aimez, qu'ils soient petits ou grands. Appelez sans frais dès aujourd'hui pour adhérer à Accirance et faire un choix des plus rassurants!

Appelez-nous pour obtenir des renseignements sur nos protections d'assurance voyage ou encore, présentez-vous à votre caisse.

ACCIRANCE

1 888 322-7728

 Desjardins

Assurance vie
Desjardins-Laurentienne

www.desjardins.com



anti-stress @

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

www.desjardins.com est une entreprise électronique IBM

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

IBM^{MO}