

PER

R-243

BNQ

La Revue

Desjardins

Numéro 5, 2000

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

Le PARC 2001 « en direct »

Le DÉVELOPPEMENT
futur de
DESJARDINS

BELLECHASSE :
deux
regroupements
en deux ans

CAHIER SPÉCIAL

Rôles et responsabilités des
instances de la Fédération des
caisses Desjardins du Québec

Poste publications Convention n° 1457799

77/4
xx2(A)

815
A000037921
Bibliothèque Nationale des Caisses Desjardins
ATT: MME NOELLE GRAVEL DEPT LEGAL
2275, rue Holt
Montréal (QC) H2B 3M1

Desjardins

100
Cent ans
Toujours en mouvement

Les Fonds Desjardins



« Parce que j'ai un **profil ambitieux!** »

• Prudent • Modéré • Audacieux • Ambitieux • Dynamique •



Quel que soit votre **profil**,
c'est votre **profit** qui compte!

Rendements en date du 31 octobre 2000	1 an	3 ans	5 ans	10 ans ou depuis création ¹
Fonds Desjardins Secteur prometteurs	50,40 %	s.o.	s.o.	15,56 % (98-05-19)
Fonds Desjardins Croissance	35,75 %	8,69 %	15,68 %	10,77 % (94-01-01)

¹ Lorsque le fonds a moins de 10 ans d'existence, c'est le rendement depuis sa date de création qui apparaît.

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 taux de rendement indiqués sont les taux de rendement total annuel composé historiques en date du 31 octobre 2000 qui tiennent compte de l'évolution de la valeur des parts et du réinvestissement de tous les montants distribués mais non des commissions d'achat et de rachat, des frais de placement, des frais optionnels ou de l'impôt sur le revenu payables par le porteur de parts, lesquels auraient réduit le rendement. 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.



1 800 CAISSES
www.desjardins.com

Je le dis comme je le pense *par Alban D'Amours* **2**
Le développement futur de Desjardins

En diagonale *par Gilles Drouin* **4**

Deux regroupements en deux ans dans Bellechasse *par Michel Lavallée* **7**

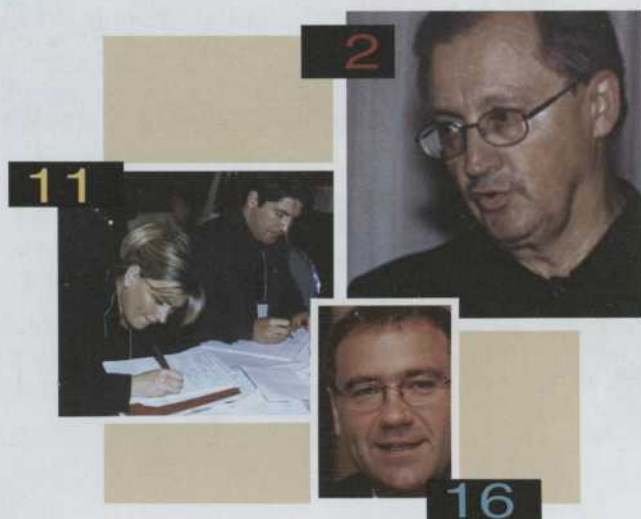
Un pas de plus dans le commerce électronique *par Gilles Drouin* **9**

Le PARC 2001
 « en direct » *par Madeleine Huberdeau* **10**

Point de vue
 Misons sur la complémentarité
entre hommes et femmes *par Hélène Lee-Gosselin* **14**

Fonction dirigeant
Rôles et responsabilités
des instances de la nouvelle fédération
et de la Caisse centrale *par Pauline D'Amboise* **15**

Gens de Desjardins
Luc Labelle : Garder les coopératives
au service de l'humain *par Louise Desautels* **16**



Quelle année !

L'an 2000, qui marque le centenaire du Mouvement Desjardins, a été particulièrement fort en émotions.

Dès le 1^{er} janvier, nous avons poussé un soupir de soulagement en constatant que les mesures prises pour empêcher le bogue de l'an 2000 avaient porté fruit. Puis nous voilà aussitôt en pleine course à la présidence du Mouvement, avec l'expérimentation d'un nouveau mode d'élection. Le 19 février, le nouveau président est connu, et les premières manifestations entourant le centenaire débutent.

Les assemblées générales annuelles sont l'occasion de témoigner notre reconnaissance au président sortant, Claude Béland, et de lancer, en grandes pompes, les activités qui entoureront le centenaire. Alban D'Amours, nouveau président du Mouvement, livre son plan d'attaque, alors que la transition vers une fédération unique se fait de plus en plus sentir, en dépit des tirailllements avec la Fédération des caisses d'économie.

Les 3 000 participants aux assemblées générales annuelles sont témoins de la création des Éditions Dorimène qui lancent, sur le plancher même des AGA, deux ouvrages importants : *Desjardins, 100 ans d'histoire* et *La Caisse populaire de Lévis 1900-2000 : là où tout a commencé*.

Un feu roulant

À partir de ce moment, tout n'a été qu'un feu roulant. Dévoilement, par étapes, de la nouvelle structure et nomination du comité de direction de la nouvelle fédération qui prend pour nom : Fédération des caisses Desjardins du Québec.

L'été, normalement plus calme, voit se déployer l'exposition multisites à Lévis, autre temps fort des célébrations du centenaire. La rentrée met en lumière le projet Symphonie et l'un de ses nouveaux partenaires. Une nouvelle loi des caisses consacre la notion de coopératives de services financiers et accélère la mise en place du décloisonnement dans les caisses : c'est la tournée du PARC (voir p. 11-12). D'autres nominations à des postes de gestion sont annoncées dans le cadre de la fédération unique.

La fin de l'automne est encore plus essouffant que le reste de l'année : tenue d'un colloque sur le développement futur de Desjardins (voir p. 2-3) et d'un autre sur la représentativité des femmes dans Desjardins (voir p. 14). Et voilà qu'au moment où la fédération unique prend forme, la Fédération des caisses d'économie fait volte-face et réintègre les rangs de Desjardins.

Le centenaire bat son plein, avec la publication, coup sur coup, d'un album en hommage à 100 bâtisseurs du Mouvement (*100 fois merci*) et d'une brochure tirée à plus d'un million d'exemplaires, intitulée *1900-2000 : Desjardins au coeur de notre histoire et de notre économie*, encartée dans tous les quotidiens du Québec. Et, finalement, la tenue de la Grande fête réseau aux quatre coins du Québec et le spectacle télévisé *Cent ans en chantant*.

Ouf! Vivement des vacances! et un merci tout spécial aux gens du réseau qui nous ont aidé à faire du centenaire une réussite totale.

À tous nos lecteurs et lectrices, joyeux Noël et bonne année!

Micheline Paradis

Micheline Paradis

Par **Alban D'Amours**

Président du Mouvement des caisses Desjardins
et chef de la direction

Le développement futur de Desjardins

Par **Alban D'Amours, président**

Les 3 et 4 novembre dernier se tenait au Lac Delage, au nord de Québec, un important colloque de tous les hauts dirigeants du Mouvement sur le développement futur de Desjardins. D'entrée de jeu, le président Alban D'Amours a rappelé les objectifs de la rencontre : en arriver à une compréhension commune des enjeux, s'entendre sur les grandes orientations et établir une liste de priorités.

Dans le cadre de cette chronique, allongée pour la circonstance, nous avons fait porter notre entrevue uniquement sur les résultats du colloque.



Photos: Ghislain Des Rosiers

Q. Est-ce que les objectifs que vous aviez fixés à l'ouverture de ce colloque ont été atteints ?

R. Nous sommes parvenus à un consensus sur l'ensemble des sujets. Je n'irais pas jusqu'à dire que nous avons trouvé des solutions à tous les problèmes, mais nous nous sommes entendus sur les enjeux et sur les outils à mettre en place. Les hauts dirigeants sont arrivés fort bien préparés et l'opération a été extrêmement rigoureuse.

Q. Quatre thèmes étaient au menu : le marché de l'épargne-placement, la gestion de la distribution, l'expansion hors Québec et le développement économique des régions. À lire la synthèse du colloque, nous avons le sentiment que l'épargne-placement préoccupe davantage les participants que les autres thèmes.

R. Étant donné que notre intention avouée est de devenir le principal gestionnaire du patrimoine financier des Québécois, nous avons porté une attention particulière aux marchés que l'on considère comme porteurs, et à la nécessité d'améliorer nos produits et services. Cela dit, tous les thèmes ont fait l'objet d'un examen rigoureux.

Q. Les participants ont placé très haut au rang des priorités la question des regroupements de caisses et de la reconfiguration du réseau. Pourquoi ?

R. D'abord, parce que les fédérations cheminent à des vitesses inégales. Certaines fédérations ont senti davantage l'urgence d'appuyer les regroupements de leurs caisses alors que d'autres ont réagi plus lentement. Ensuite, c'est qu'avant de pouvoir compter sur le plein potentiel qu'offre le déploiement de notre force de vente, déploiement qui repose sur l'apport intégré de nos filiales et sur une offre de service multiréseau, il faut consolider le réseau des caisses, assurer sa stabilité, lui donner une vision unifiée et une direction unique. Actuellement, nous comptons 900 caisses, mais nous croyons qu'un réseau optimal devrait en compter autour de 600. Mais, entendons-nous bien : il n'est pas question pour nous de décréter un nombre précis de caisses. Nous croyons simplement que si le rythme se maintient, nous arriverons vraisemblablement à ce chiffre. Par ailleurs, il faut rester vigilant et éviter l'emballage : des caisses qui se regroupent pour le seul motif d'être les plus grosses créeraient un profond déséquilibre dans le réseau, et nous devons nous assurer de protéger les racines des caisses dans leur milieu.

Q. La formation de nos ressources n'a-t-elle pas été jugée par les participants comme un facteur déterminant dans la satisfaction des besoins de nos membres ?

R. La formation est indispensable. Il ne s'agit pas de faire de la formation pour de la formation, mais une formation qui



réponde aux besoins et aux aspirations de notre organisation. Il faut en évaluer l'efficacité. Cette formation touche en même temps le personnel et les dirigeants. Le développement des compétences notamment dans le domaine de l'épargne-placement est un défi qui fait appel à la mobilisation de tous les gestionnaires. La gestion multiréseau est au coeur de ce défi.

Q. Pourquoi les dirigeants ?

R. Les dirigeants administrent désormais une coopérative de services financiers et, par conséquent, ils doivent travailler à l'intégration de nos services, veiller à la gestion efficace de la relation avec le membre et s'assurer de sa satisfaction. En outre, en raison des regroupements de caisses, les élus ont une responsabilité accrue, que ce soit au sein de la caisse ou des futurs conseils de représentants (CORE). Il leur appartient de faire en sorte que nous conservions nos racines profondes et que ces grands chantiers qui nous occupent ne nous fassent pas oublier d'où nous venons. Il leur appartient aussi de faire en sorte qu'en toute solidarité et fort de sa distinction coopérative, Desjardins soit la meilleure institution financière au Québec, en Acadie, en Ontario et au Canada en terme de satisfaction des membres et des clients et en terme d'équilibre financier.

Q. N'est-il pas également question de regrouper physiquement caisses et filiales ?

R. Ce type de regroupement des services est déjà commencé : des conseillers en sécurité financière et des conseillers en assurance-dommage sont déjà rattachés à des caisses. De même, les centres financiers aux entreprises, les CFE, sont une autre forme de regroupement. On y pratique une offre intégrée de services incluant les services de filiales. On pourrait aussi imaginer que les bureaux régionaux de la nouvelle fédération soient également des carrefours d'expertise pour nos filiales. Tous ces regroupements visent une meilleure intégration, une plus grande synergie dans nos activités de décloisonnement.

Q. Il ressort de ce colloque que la gestion de la distribution et l'expansion hors Québec reposent, principalement, sur le développement de canaux virtuels et sur le marché des valeurs mobilières. Pouvez-vous commenter ?

R. Les participants au colloque, de façon unanime, ont reconnu que l'expansion de Desjardins hors Québec constituait une question de survie. Ils ont également mis de l'avant un principe directeur, soit celui d'exporter dans les lignes d'affaires où nous sommes les meilleurs sur notre marché, notamment le courtage à escompte, les assurances générales et la caissassurance. Privilégier une offre de service virtuelle, c'est d'abord une question de coût. De toute façon, nous ne pouvons pas débarquer comme ça au Canada; il nous faut faire des alliances, en particulier avec les *credit unions* qui appartiennent à la grande famille de la coopération et qui sont une ouverture sur un vaste marché.

Q. Pour pouvoir prendre notre place sur le marché des valeurs mobilières, vous avez suggéré la création du Courtier intégré Desjardins. De quoi s'agit-il au juste ?

R. Nous avons confié à SECOR le soin de présider un comité de travail composé des présidents de nos filiales et du président de la Caisse centrale. Le mandat du comité consistait à formuler des recommandations sur l'organisation optimale dont doit se doter Desjardins pour occuper toute la place dont il est capable dans

le marché lucratif des valeurs mobilières. Car nous n'avons pas chez Desjardins d'offre intégrée en valeurs mobilières, et nous en payons le prix. Il s'agit donc d'avoir un seul courtier, une seule vitrine, qui s'occupera de courtage institutionnel, de financement corporatif et de courtage de détail. Cela suppose une affectation de ressources différentes et l'ajout d'expertise. Le modèle proposé a fait l'unanimité lors du colloque et les travaux d'implantation sont déjà en cours.

Q. Le développement économique des régions m'a semblé préoccuper moins les participants que les autres thèmes, est-ce que je me trompe ?

R. Ce n'est pas exactement du même ordre, mais c'est aussi fondamental, car si une région s'appauvrit, ce sont des caisses qui s'appauvrissent. Le renforcement du capital de sympathie du Mouvement Desjardins et l'expression de sa distinction coopérative passent par le soutien au développement économique des régions et de leur milieu. La déconcentration des emplois dans Desjardins s'inscrit forcément dans cette problématique. Pour passer à l'action le plus rapidement possible, nous avons formé un comité de travail sur la déconcentration des activités de la fédération unique et des filiales, et ce comité, formé d'élus et de gestionnaires, doit faire rapport d'ici décembre 2001. Je vous ferai remarquer que dans le processus d'implantation de la nouvelle fédération, nous avons porté une attention toute spéciale à la déconcentration des emplois en région en misant sur l'hypothèse d'une aussi grande efficacité. Nous voulons par ailleurs ajouter d'autres fonds d'investissement aux 6 existants et laisser aux CORE le soin de doter, sous l'autorité de leur assemblée régionale, ces fonds en capital. De notre côté, nous avons créé une direction Développement économique des régions où des spécialistes auront pour mission de définir une approche intégrée du développement régional pour l'ensemble du Mouvement. Et, finalement, nous recherchons des partenaires solides, qui disposent d'un « capital patient » et qui sont aussi intéressés que nous au développement économique des régions.

Q. Au-delà de la réflexion, y a-t-il des actions concrètes qui suivront ?

R. En plus des mandats qui ont été confiés à un comité ad hoc sur la déconcentration et l'implantation prochaine du courtier intégré Desjardins, un plan de suivi sera déposé au conseil d'administration et les actions suivront. **LRD**

Propos recueillis par Pierre Goulet



Une assemblée générale plus populaire

Depuis trois ans, un comité formé d'employés et de dirigeants de la Caisse populaire de Saint-Léonard-d'Aston fait preuve d'imagination pour susciter l'intérêt des membres envers l'assemblée annuelle de la caisse. Le résultat : la participation a doublé, passant d'une centaine de personnes à quelque 230 participants pour chacune des dernières années. Chaque année, le comité organise des activités spéciales et invite au moins un organisme de la communauté qui bénéficie du soutien de la caisse. En mai dernier, pour souligner le 65^e anniversaire de la caisse et le centenaire de Desjardins, des employés et des dirigeants ont créé une série d'intermèdes humoristiques, présentés lors de l'assemblée, sur le thème de l'automatisation à la façon des personnages de *La Petite Vie*. Une messe et un brunch ont précédé l'assemblée «spéciale» et la caisse a procédé au tirage de prix de présence.



Ventes croisées

En compagnie de Glenn Miller, à gauche, vice-président Développement des affaires à la SFDL, nous apercevons les gagnants du programme incitatif des ventes croisées, secteur entreprises pour l'année 1999-2000. Ce sont, ex-aequo, Mario Lapierre, directeur de comptes principaux chez Visa Desjardins, et Julie House, conseillère, services bancaires à la Caisse centrale Desjardins. Quant à Guy Desaulniers, à droite, directeur de comptes principaux chez Visa Desjardins, il a remporté le dernier prix d'étape.



Par Gilles Drouin

Grand Prix québécois de la qualité pour la Caisse de Granby-Bromont

La Caisse populaire Desjardins de Granby-Bromont a remporté le Grand Prix québécois de la qualité dans la catégorie PME de services. Depuis 1998, le gouvernement du Québec décerne ces prix pour rendre hommage aux entreprises qui savent appliquer les principes de la qualité dans tous les aspects de leurs activités. Lors de la remise du prix, le directeur général de la caisse, André Deschamps, a souligné qu'il s'agissait du couronnement d'une longue démarche entreprise en 1991. La caisse a sensibilisé tous les employés au concept de qualité tout en créant des programmes favorisant l'amélioration continue des services.

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

Pauline D'Amboise, Louise Desautels, Gilles Drouin, Hélène Lee-Gosselin, Madeleine Huberdeau, Michel Lavallée

Réalisation graphique

Yvan Perron

Révision

Solange Deschênes

Publicité

Yvan Forest

Abonnements

René Brousseau, (418) 835-8444
poste 2203

Impression

Imprimerie La Renaissance

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



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.

Yvon Daneau n'est plus

Yvon Daneau est décédé le 22 septembre 2000, à l'âge de 68 ans. À l'emploi de la Confédération durant 15 ans, Yvon Daneau a occupé des fonctions importantes, en particulier à la planification stratégique, dont il a été le principal initiateur, et en tant que conseiller des présidents Rouleau, Blais et Béland.

Mais sa contribution la plus remarquable est sans conteste son rôle de pionnier dans l'ouverture de Desjardins sur la scène internationale qui a conduit Yvon au poste de vice-président de l'Alliance coopérative internationale, de 1984 à 1989. Il a été désigné comme l'un des 100 bâtisseurs du Mouvement. À tous ses parents et amis, nos plus sincères condoléances.



Prix Dollard-Morin pour les caisses de Richelieu-Yamaska

Au mois de septembre dernier, Loisir et Sport Montérégie a remis le prix Dollard-Morin, catégorie Grande Entreprise, aux caisses populaires du réseau de Richelieu-Yamaska. Ce prix rend hommage au soutien constant que les caisses ont apporté au cours des dernières années à l'action bénévole dans le domaine du sport et du loisir. Par ailleurs, Marcel Larocque, dirigeant de la Caisse populaire Desjardins Sieurd'Iberville, a mérité le titre de bénévole de l'année pour la Montérégie.

Par ailleurs, le Réseau vert Montérégie a rendu hommage aux caisses populaires de Richelieu-Yamaska pour leur contribution remarquable à la réalisation du plus important réseau cyclable hors route du Québec. Les caisses Desjardins ont joué, entre autres, un rôle important dans la mise en place des mécanismes de concertation pour l'élaboration du réseau.

Dans l'ordre habituel : Jean Renaud, représentant régional du Secrétariat aux loisirs et aux sports, Martial Dansereau, président de la Commission sur le développement coopératif de la Fédération de Richelieu-Yamaska, et Claude Bernier, président du Conseil régional de développement Montérégie.



Vingt pionnières de l'Estrie honorées

Le 19 septembre, à Sherbrooke, le collectif Partenaires Entr'elles de l'Estrie honorait vingt pionnières des caisses des Cantons de l'Est, dont 18 figurent sur cette photo. Le président de la Fédération de l'Estrie, André Roy, et le président du Mouvement Desjardins, Alban D'Amours, étaient au nombre des 225 personnes qui ont assisté à ces retrouvailles. À droite, en costume d'époque, l'organisatrice de cet événement, Lise Perreault, présidente de Partenaires Entr'elles Estrie. Rappelons que la majorité de ces femmes ont été d'un dévouement remarquable, tenant la caisse dans la résidence familiale pour un salaire le plus souvent symbolique. Elles sont considérées, à juste titre, comme de véritables héroïnes du Mouvement Desjardins.

Don de 5 000 \$ à Amnesty internationale

Bernard Bellerose directeur des communications de la Caisse centrale Desjardins, et Alban D'Amours, président du Mouvement, sont heureux de remettre à Claude Béland, président de la campagne d'Amnistie internationale, et à Gaétan Favreau, trésorier de l'organisme, un chèque de 5000 \$ du Mouvement Desjardins. Rappelons qu'Amnistie internationale, vouée à la défense des droits fondamentaux, n'accepte aucune subvention des gouvernements.



La fièvre de la coopération

Les sceptiques ont été confondus : les Jeux de la coopération ont remporté un succès qui a dépassé toutes les attentes! Les chiffres parlent d'eux-mêmes: 750 caisses du Québec et de l'Ontario ont payé jusqu'à 150\$ pour inscrire leurs employés et dirigeants à ces jeux qui ont été un des temps forts du centenaire du Mouvement. Jugez-en pas vous-même : le taux de participation a atteint 97 % dans Lanaudière et 85 % à la FMO. Au total, 52 % des dirigeants et 75 % des employés de caisses du Québec ont tenté leur chance et, surtout, développé leur connaissance du Mouvement et de la coopération.

Mais le chiffre le plus impressionnant est certainement le nombre de participations durant les 13 semaines que les jeux ont duré : 136 333. Certaines composantes ont poussé l'exercice encore plus loin, lors d'ateliers d'intégration ou lors de l'examen écrit auquel 1 500 personnes se sont soumises et dont la majorité a obtenu une note supérieure à 70 %.

Près de 400 supporteurs venus des quatre coins du Québec et même de l'Ontario ont manifesté bruyamment leur présence lors de la finale des Jeux de la coopération.



Ghislain Des Rosiers

Forum de discussion pour les caisses étudiantes

Les caisses étudiantes bénéficieront très bientôt de l'exclusivité d'un forum de discussion sur le site Internet Desjardins. Le forum sera un lieu d'échange et d'entraide pour les jeunes qui sont actifs au sein des caisses étudiantes. Ils pourront y échanger sur les préoccupations qui touchent directement les activités de la caisse (recrutement, services offerts, etc.). Par exemple, un employé ou un dirigeant d'une caisse étudiante pourra faire un appel à tous pour résoudre un cas particulier ou pour donner des nouvelles de sa caisse étudiante. Seuls les membres et les employés de ces caisses ainsi que les professeurs qui les soutiennent auront accès à ce forum. Les responsables «caisse étudiante» des fédérations et les caisses-mères pourront intervenir à l'occasion pour répondre à des questions. La Confédération gèrera le site dont l'adresse et les modalités d'accès seront transmises sous peu aux intéressés.

Les vraies valeurs
passent par **VMD**

elles ont de l'avenir
et elles sont
accessibles...
à votre caisse Desjardins



Une gamme complète
de REER autogérés et de placements

Actions ■ Fonds communs de placement ■
Obligations ■ Coupons détachés ■
Titres étrangers

Informez-vous auprès du personnel de votre caisse
ou composez le

Région de Montréal
(514) 987-1749
1 800 361-4342

Région de Québec
(418) 650-6350
1 800 361-6006



 Desjardins

Valeurs mobilières
Desjardins

Membre FCPE

Deux regroupements en deux ans dans Bellechasse

Par Michel Lavallée

Le 1^{er} février 1999, le regroupement de la Caisse populaire Desjardins de Saint-Michel et de la Caisse populaire de La Durantaye donnait lieu à la création de la nouvelle Caisse Desjardins de Saint-Michel de La Durantaye. À peine neuf mois plus tard, une autre réflexion s'amorçait. Cette fois, il s'agissait d'évaluer la possibilité de regrouper la nouvelle caisse populaire avec deux autres caisses voisines. Eh bien voilà, c'est décidé ! Le regroupement aura lieu le 1^{er} février 2001.



Marc Robitaille

Laval Larouche, président, C. P. Beaumont, Marc Roy président, C. P. La Durantaye, Guy Desrosiers, dg, C. P. Du Littoral de Bellechasse et Jacques Corriveau, président, C. P. de Saint-Vallier

En deux ans, le paysage des institutions financières Desjardins de Bellechasse aura changé considérablement. En février 2001, la fusion légale des caisses populaires de Beaumont, de Saint-Michel de La Durantaye et de Saint-Vallier confirmera de manière officielle la création de la Caisse populaire Desjardins du Littoral de Bellechasse qui regroupe quatre caisses et 6 300 membres pour un actif global de 100 millions de dollars. Quatre caisses? Certainement, car pour plusieurs membres, il s'agit d'un deuxième regroupement, deux ans seulement après le premier.

Le premier regroupement réalisé en 1999 entre la caisse de Saint-Michel et celle de La Durantaye visait des objectifs de rationalisation et d'économie, en plus de chercher à améliorer la position concurrentielle de ces deux caisses. «Nos deux caisses ainsi réunies formaient une institution ayant un actif d'environ 40 millions de dollars, explique Guy Desrosiers, actuel directeur général de la Caisse Desjardins de Saint-Michel de La Durantaye, et qui assumera la direction de la future Caisse du

Littoral de Bellechasse. Les moyens financiers étaient plus intéressants et permettaient d'offrir à nos membres des services spécialisés que nous n'aurions pu offrir en demeurant deux caisses distinctes. Nous avons, entre autres, ajouté un agent de service et nous avons pu partager les services d'un conseiller en crédit agricole. Une de nos conseillères a suivi une formation pour mieux répondre aux besoins de nos membres qui sont de grands détenteurs de placements.»

La qualité de l'information aux membres

«La clé de notre succès, poursuit M. Desrosiers, passe par la qualité du service que nous pourrions toujours offrir à nos membres. Pour nous, le regroupement était une avenue qui pouvait nous aider à relever ce défi dans le contexte de la concurrence actuelle. C'est dans le même esprit que nous avons entamé les discussions pour un second regroupement. Tout changement apporte son lot d'inquiétudes, d'incertitudes ;

«Les retombées positives pour nos membres dominaient les discussions.»

-Marc Roy

il était de notre responsabilité de les dissiper de la meilleure façon.» Les dirigeants ont misé sur la transparence et une qualité de l'information à toute épreuve pour s'assurer que les membres pouvaient mesurer les enjeux réels, les objectifs et les résultats souhaités.

Neuf mois plus tard, une nouvelle réflexion s'amorce autour d'un nouveau regroupement, cette fois entre les caisses de Saint-Michel de La Durantaye, de Beaumont et de Saint-Vallier. «Dès le départ, les discussions se sont faites dans un climat des plus constructifs explique Marc Roy, président de la Caisse de Saint-Michel de La Durantaye. Les retombées positives

pour nos membres dominaient les discussions. L'expérience du premier regroupement nous rappelait aussi que nous devions effectuer les changements de manière progressive pour bien sécuriser les membres et surtout bien les informer. »

Dans ce milieu rural, compte tenu de la faible concentration de la population et de sa dispersion sur le territoire, les premières craintes exprimées concernaient l'accessibilité aux services. Plus concrètement, les gens se demandaient ce qu'il adviendrait des locaux et des services offerts à la caisse populaire du village ? « Ces préoccupations étaient très présentes lors de nos discussions compte tenu du territoire couvert par la nouvelle caisse, précise M. Desrosiers. La nouvelle structure organisationnelle dissipe toute appréhension à ce sujet. » Quatre centres de services seront opérationnels et sous la responsabilité de deux directeurs de service adjoints. Le siège social de la Caisse du Littoral sera à Saint-Michel. Le nouveau conseil d'administration comptera neuf membres, soit trois personnes provenant de chacun des territoires correspondant à celui des trois caisses actuelles. « Les réalités locales sont importantes et une excellente qualité du service doit nécessairement en tenir compte », soutient le directeur général de la caisse.

Se regrouper avec qui ?

Le questionnement se posait aussi quant au choix de la caisse avec laquelle il était préférable de faire un regroupement. « Les dirigeants de la Caisse de Beaumont étaient convaincus qu'il était préférable de fusionner avec la Caisse de Saint-Michel plutôt que de regarder du côté de Lévis, même si géographiquement cette dernière possibilité semblait aller de soi, rappelle Laval Larouche, président de la Caisse Desjardins de Beaumont. Nos réalités sociale et économique nous lient davantage à la région de Bellechasse. Mais on savait aussi qu'il nous faudrait bien présenter ces avantages à nos membres car, pour plusieurs personnes, la proximité semblait être le facteur dominant. »

Jacques Corriveau, président de la Caisse de Saint-Vallier, mentionne comment plusieurs personnes âgées étaient insécures, d'autant plus que leur caisse populaire était la plus petite des trois. « Pour eux le risque d'être "absorbé" par les deux autres caisses était grand, précise-t-il. La structure de la nouvelle caisse les a rapidement rassurés sur ce point. D'autre part, le regroupement était inéluctable: c'était une question de temps si nous voulions continuer d'offrir les meilleurs services possibles aux membres. D'ici quelques années, nous aurions été vite dépassés, incapables de se payer les services

**«D'ici quelques années,
nous aurions été vite
dépassés...»**

-Jacques Corriveau,
président, C. P. de Saint-Vallier



spécialisés qui s'ajoutent constamment et que les membres sont en droit d'exiger et de recevoir. »

Le personnel était également inquiet, appréhendant des réductions de postes. Les responsables assurent qu'il n'en sera rien. Non seulement, il y a de la place pour tous, mais il y aura également de nouvelles possibilités d'avancement. « Nous misons d'abord sur nos ressources internes dans le développement des compétences, explique Guy Desrosiers. Ce sera une occasion très intéressante pour plusieurs personnes d'évoluer dans la structure. De la formation et du perfectionnement seront offerts aux membres du personnel. »

Une décision unanime

Les assemblées générales extraordinaires ont eu lieu le 13 juin dernier. Si le vote était partagé dans les caisses de Beaumont et de Saint-Vallier, à Saint-Michel c'est à l'unanimité que le second regroupement a été entériné. « Les résistances au

**«Ce sera une occasion très
intéressante pour plusieurs
personnes d'évoluer dans la
structure.»**

-Guy Desrosiers

changement sont compréhensibles, remarque Laval Larouche. Plusieurs personnes ont l'impression qu'ils perdront tous leurs services dans leur localité. Non seulement nous avons maintenu les centres de services, mais nous ferons en sorte que les employés se déplacent pour aller rencontrer les membres dans leur localité. »

Avec la venue de la nouvelle caisse, il est déjà question d'embaucher un autre conseiller en finances personnelles et d'offrir de nouveaux services spécialisés aux entreprises par l'entremise

d'un centre financier aux entreprises. « Une activité sociale réunissant les dirigeants et les membres du personnel des trois caisses s'est tenue dernièrement, ajoute Laval Larouche, et l'atmosphère était excellente. Ce fut une belle occasion pour tous de se familiariser avec la famille élargie que la nouvelle caisse constituera d'ici peu. » **LRD**

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

Télécopieur : 418 837-5304



Desjardins

Un pas de plus dans le commerce électronique

Par Gilles Drouin

Depuis le 30 octobre dernier, E-Route offre aux membres Desjardins la possibilité de recevoir les factures de certains fournisseurs par Accès D et d'en effectuer le paiement, immédiatement ou en différé, en quelques secondes.

E-Route est la nouvelle compagnie créée par des banques canadiennes et le Mouvement des caisses Desjardins qui leur permet d'occuper une position stratégique forte dans le marché du commerce électronique. Outre Desjardins, la Banque nationale, la Banque Royale, la CIBC, la Banque Scotia et le Groupe Toronto Dominion - Canada Trust sont les actionnaires de E-Route. La Banque Laurentienne est aussi un partenaire d'E-Route, sans en être actionnaire.

«E-Route s'est associé à BCE Emergis et à Microsoft pour offrir un service complet de transmission de documents appelé Webdox "Service de documents par Internet", explique André Pelletier, vice-président Développement des affaires électroniques à la Confédération. Dans une première phase, notre marché cible est composé de grandes entreprises qui émettent un nombre élevé de factures et autres documents destinés à leurs clients.

Des économies de 2 milliards de dollars

Pour ces compagnies, la transmission périodique de factures, par exemple, représente des coûts importants et toute solution qui permet des économies est bienvenue, sans compter que l'utilisation d'Internet favorise le rapprochement entre les entreprises et leurs clientèles. «Selon des spécialistes de ce domaine, la transmission électronique de factures pourrait permettre des économies d'environ deux milliards de dollars par année à l'échelle planétaire. Il y a donc un marché très intéressant pour les entreprises pouvant offrir ce genre de service», ajoute André Pelletier. Onze émetteurs de factures à l'échelle canadienne sont déjà inscrits. Au Québec, Vidéotron, MasterCard (Banque Nationale) et les principales cartes de crédit des autres institutions financières utiliseront les services d'E-Route. Bell Canada et Bell Mobilité s'ajouteront bientôt tandis que Visa Desjardins devrait le faire au début de 2001. Bien que, dans un premier temps, les fac-

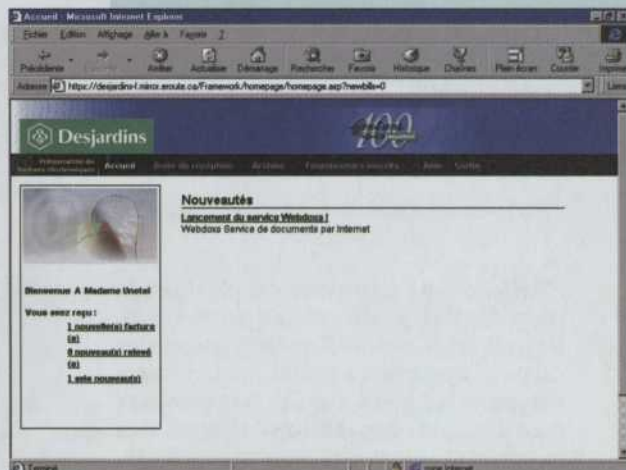
tures seront le seul type de documents accessible par le service, l'envoi de relevés de compte et de documents liés au domaine financier s'ajoutera dans un avenir rapproché. Tous les documents seront acheminés aux membres Desjardins inscrits au service par l'entremise du site Accès D. «Lors de l'accès au service Webdox, la page d'accueil les préviendra qu'ils ont reçu de nouvelles factures, documents ou avis, explique Jean-François Mérette, responsable du projet auprès de la vice-présidence Développement des affaires électroniques à la Confédération. Par exemple, l'utilisateur pourra alors visualiser la facture, qu'il s'agisse d'une version sommaire ou non, et la payer. Il pourra aussi l'archiver ou en imprimer une copie pour ses dossiers personnels.»

300 000 membres inscrits à Accès D Internet

Pour vérifier la réception de factures et de documents ainsi que pour visualiser sa facture, le membre inscrit devra nécessairement se rendre par Internet sur le site Accès D. «Éventuellement, poursuit Jean-François Mérette, il sera possible d'aviser l'utilisateur par courrier électronique qu'il a reçu une nouvelle facture ou un document.» Dans tous les cas toutefois, la visualisation et le règlement de la facture se feront à l'intérieur du site Accès D.

Le service s'adresse donc d'abord aux membres Desjardins qui utilisent les services offerts par l'entremise du site Internet Accès D. Environ 300 000 membres sont inscrits à Accès D Internet et chacun visite le site Desjardins en moyenne 2 fois par semaine.

«La mise en place de ce nouveau service vient bonifier le service Accès D et accroître l'achalandage sur le site, souligne André Pelletier. Dans le contexte actuel, Desjardins est fier d'être partie prenante de cet important projet et de son association avec E-Route.» Desjardins offre ainsi à ses membres (particuliers et entreprises) la première solution de commerce électronique complètement intégrée, c'est-à-dire que toutes les étapes liées au processus de facturation et de paiement peuvent se dérouler en mode électronique. **LRD**

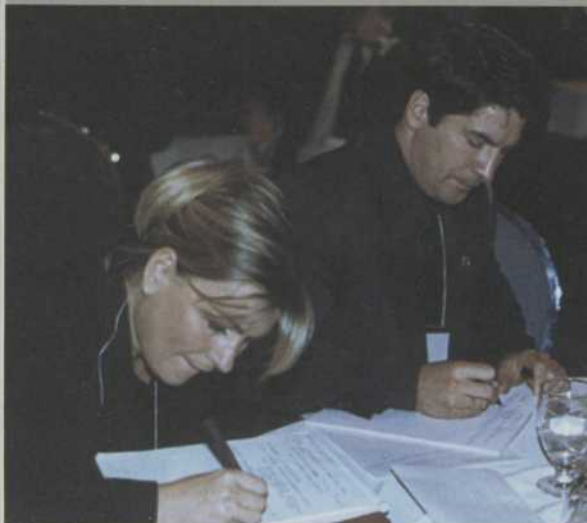


Le commerce électronique pour les entreprises

Le Mouvement Desjardins s'est associé à BCE, à la CIBC, à la Banque Scotia et à BCE Emergis pour créer Procuron, une nouvelle compagnie qui se spécialise dans le commerce électronique «entreprise à entreprise» (en anglais Business to Business ou B2B). BCE Emergis fournit la technologie tout en étant un actionnaire moins important que les quatre premiers.

Procuron est en quelque sorte un centre d'achat sur Internet. Le site offre des services d'achats électroniques à chacun des cinq partenaires fondateurs ainsi qu'à leurs entreprises membres. Le site Internet de Procuron sert d'intermédiaire entre la clientèle d'affaires des institutions financières et des fournisseurs de biens et services. L'entreprise proposera à la communauté d'affaires les avantages des achats groupés et son savoir-faire stratégique dans le commerce électronique.

Les entreprises ont accès par voie électronique à un marché très important. Le montant des transactions en lignes interentreprises représentent actuellement en Amérique du Nord 422 milliards de dollars américains.



Par Madeleine Huberdeau

PARC, c'est l'acronyme qui désigne le plan d'affaires du réseau coopératif. Depuis trois ans, la Confédération des caisses Desjardins a rendu systématique cet exercice basé sur les besoins des membres, les occasions d'affaires des marchés et la capacité opérationnelle du réseau. Cette analyse se traduit par des enjeux et des stratégies d'affaires qui sont ensuite proposés aux caisses. Cette année, pour la première fois, les représentants de la Confédération, de ses unités d'affaires et des filiales de la Société financière Desjardins-Laurentienne (SFDL) ont diffusé le PARC « en direct » auprès de tous les directeurs généraux des caisses.

Ainsi 20 rencontres, échelonnées de la fin d'août à la mi-octobre, se sont tenues dans toutes les régions du Québec. Le but: présenter aux caisses un tableau précis du contexte d'affaires dans lequel Desjardins évolue, de sa position sur les marchés, des cinq grands enjeux et des objectifs de vente pour 2001.

Améliorer la relation d'affaires

La capacité des institutions financières à répondre aux besoins des consommateurs a une incidence directe sur leur volume de ventes et sur leur rentabilité. Chez Desjardins, la position concurrentielle est en recul dans plusieurs marchés. Pour corriger cette situation, la qualité de la relation d'affaires, qui devrait influencer positivement la satisfaction des membres, a été désignée comme un enjeu crucial du PARC. Mais quels sont donc les besoins des membres? Somme toute, ils sont simples, comme en témoigne le tableau à la page suivante.

La gestion du patrimoine et l'offre intégrée, qui permettent de répondre adéquatement

Le PARC 2001

« en direct »



Photos: Ghislain Des Rostiers

Les 5 grands enjeux

- 1 Miser sur la gestion du patrimoine et l'offre intégrée pour augmenter de façon significative nos résultats en épargne-placement, notamment dans les fonds de placement et les valeurs mobilières.
- 2 Dans le financement, stabiliser nos parts de marché à l'hypothèque résidentielle, accroître la rentabilité des portefeuilles commercial-industriel et institutionnel tout en soutenant le développement des affaires dans les centres financiers aux entreprises (CFE).
- 3 Réagir à la tendance à la baisse de la satisfaction de nos membres, en mettant en place des actions concrètes portant sur la qualité de notre relation d'affaires avec nos membres, et en intégrant nos valeurs coopératives dans nos pratiques commerciales.
- 4 Atteindre nos objectifs de réduction des coûts d'exploitation de façon à garantir notre compétitivité à long terme.
- 5 Poursuivre le développement de nos réseaux virtuels et adapter l'offre des produits et services en fonction des différents réseaux de distribution et des profils de clientèle.



ment aux attentes des membres en matière d'épargne-placement, constituent un autre enjeu du PARC. Le moyen retenu est la diversification de portefeuille, établie à partir du profil de l'investisseur. À noter que le profil des membres Desjardins est sensiblement le même que celui du marché. Cela signifie que les membres sont, comme l'ensemble des investisseurs, à la recherche de véhicules de placement dont le potentiel de rendement est élevé et adapté à la tolérance au risque de ceux-ci.

- perspectives de rendement de portefeuille
 - sentiment d'être pris en charge
-
- service accessible, compétitif et à valeur ajoutée

- diversification du portefeuille
 - planification financière
 - attiration de clientèles
 - offre intégrée et gestion du patrimoine
 - gestion de la relation d'affaires
-
- réseaux de distribution performants

Un écart de 10 G\$ en 4 ans

Le succès global de Desjardins en épargne-placement est directement tributaire de la croissance de ses ventes de fonds de placement et de valeurs mobilières. Actuellement, le réseau des caisses Desjardins est le champion des dépôts traditionnels, incluant les épargnes à terme indicelles (+ de 42 % de part de marché). Par contre, sa présence est plutôt discrète dans les marchés porteurs de croissance que sont les fonds de placement et les valeurs mobilières. Sa part de marché n'est que de 5 % dans le premier cas et de 7 % dans l'autre. D'où les pertes de parts de marché à l'épargne totale à cause de la très forte croissance des marchés porteurs. En fait, si le réseau des caisses avait obtenu la même part de marché en 2000 qu'en 1996, c'est au-delà de 10 G\$ de plus d'épargne-placement que le réseau des caisses Desjardins aurait accumulés durant cette période.

« La SFDL vous appartient ! »

La présence des filiales à la tournée du PARC 2001 a été particulièrement appréciée des directeurs et directrices de caisses. À tour de rôle, les représentants des filiales ont présenté leurs enjeux, leurs défis et leurs priorités d'affaires, chacune insistant sur la nécessité de travailler en partenariat avec les caisses pour atteindre leurs objectifs respectifs. Comme le leur précisait Edgar Joly, vice-président Développement des affaires à la SFDL: « La SFDL vous appartient. En 1999, la rémunération versée aux caisses par les filiales a totalisé 70,5 M\$. Au 30 juin 2000, ce montant était de 40 M\$ et pourrait dépasser 100 M\$ sur l'ensemble de l'année. »

« Pour les filiales, nous confiait Edgar Joly, ces rencontres sont très précieuses. Elles permettent de mieux nous faire connaître des caisses, d'expliquer les marchés dans lesquels nous évoluons et d'améliorer nos façons de faire grâce aux commentaires qui nous sont faits. »

Une relation d'affaires vécue dans les deux sens

« On parle souvent de partenariat avec les filiales, précise Chantale Picard, directrice générale de la Caisse Saint-Louis-de-



Edgar Joly, vice-président Développement des affaires à la SFDL.

France à Montréal. Lors de cette rencontre, j'ai senti que la relation d'affaires se vivait dans les deux sens. Des rencontres comme celle-là sont des occasions uniques pour exprimer nos points de vue et nos préoccupations aux représentants des filiales. »

« C'est très important d'harmoniser nos plans d'affaires, explique André Fortin, directeur général de la Caisse Saint-Thomas de Montmagny. Mais il faut aussi que les filiales se coordonnent entre elles et partagent leurs visions d'affaires. Je dois dire que j'ai senti un effort de coordination de leur part. Par ailleurs, au-delà des grands objectifs, il doit y avoir place pour les particularités régionales, et la tournée du PARC a permis aux caisses de faire valoir leur point de vue. »

Jean-Pierre Roy, directeur de la Caisse populaire de Windsor, abonde dans le même sens. « De retour à la caisse, mon directeur-conseil et moi avons rencontré nos équipes de vente en tenant compte des éléments qui nous ont été présentés. Nous avons apporté certaines modifications aux objectifs de notre plan d'affaires. Le

plus intéressant dans cette tournée, c'est la vulgarisation des objectifs et des stratégies retenus par tous les intervenants. »

À quoi bon des priorités si les caisses ne se les approprient pas ?

« L'objectif de cette tournée était double, insiste pour sa part Carol Roy, directeur Ventes réseau à la Confédération. D'abord, présenter et expliquer le contenu du PARC, ensuite écouter ce que les caisses ont à dire. Car, à quoi bon établir des priorités si les caisses ne se les approprient pas ? Cette tournée visait à faire en sorte que les objectifs du PARC 2001 se traduisent dans les plans d'affaires des caisses. »

Aussi une mécanique a-t-elle été mise en place pour faciliter le passage du plan d'affaires du réseau à celui des caisses. Chaque fédération et chaque caisse reçoit des propositions d'objectifs en lien avec les enjeux du réseau. Ces objectifs tiennent compte de leur encours, de leur historique de vente et de leur potentiel de marchés. Chacune des composantes en fait l'analyse et propose des modifications au besoin. Par la suite, les fédérations se positionnent sur leurs objectifs réseau qui s'appuient notamment sur les travaux réalisés avec leurs caisses.

La consolidation des objectifs retenus par les fédérations a été par la suite présentée aux trois groupes de développement intégré (GDI) en novembre et le sera au comité des directeurs généraux en décembre et au conseil d'administration en janvier. Le réseau coopératif disposera alors d'un plan d'affaires provincial qui reflétera la réalité des caisses. **L.R.D.**

CROISSANCE DES MARCHÉS POTENTIELS AU QUÉBEC

MARCHÉ	1999	2000 ^P	2001 ^P
Épargne traditionnelle	1,9	3,5 %	3,6 % ou 3,5 G\$
Fonds de placement	20,3 %	15 %	10 % ou 7,7 G\$
Valeurs mobilières	20,7 %	25 %	15 % ou 9,1 G\$
Épargne totale	11,3 %	12,2 %	8,7 % ou 20,2 G\$

p: prévisions faites en septembre 2000

De l'inédit pour le Centenaire

Par Pierre Goulet



La Société historique Alphonse-Desjardins (SHAD) offre, en exclusivité, aux lecteurs et lectrices de *La Revue Desjardins*, deux photos inédites d'Alphonse et de Dorimène Desjardins. Ces photos sont tirées de la collection privée de Roger Desjardins, petit-fils du fondateur. La première montre Alphonse Desjardins portant la barbe et transformé par l'urémie, maladie qui allait l'emporter quelques mois plus tard. La seconde présente son épouse Dorimène, endeuillée, en compagnie de sa fille Adrienne (Soeur Marie-du-Calvaire).

À l'occasion du Centenaire, la Maison-Desjardins s'est enrichie d'une tasse de thé ayant appartenu à madame Desjardins et d'un missel offert par Alphonse à sa jeune épouse, le 28 septembre 1879, dans lequel il a écrit que « l'union fait non seulement la force mais aussi le bonheur. »



100 fois merci

Le 29 novembre, le président du Mouvement Desjardins, Alban D'Amours, honorait publiquement 100 bâtisseurs, hommes et femmes, qui ont contribué à bâtir le Mouvement Desjardins depuis 100 ans. À cette occasion, 13 pionniers et pionnières, représentant diverses régions du Québec, ont reçu un exemplaire personnalisé et présenté dans un magnifique coffret de l'album **100 fois merci**, publié à l'occasion du Centenaire et largement distribué dans le réseau des caisses.

« Nous avons décidé, plus symboliquement, de témoigner notre reconnaissance à 100 personnes, 100 personnes qui ont mis à l'oeuvre les qualités de dévouement, d'acharnement et d'altruisme qui ont fait le Mouvement Desjardins, a poursuivi le président du Mouvement. À tous ces bâtisseurs, hommes et femmes, je veux dire aujourd'hui, au nom des 5 millions de membres de Desjardins, au nom aussi des générations à venir: 100 fois merci ! Cet album souvenir immortalisera notre témoignage aux yeux de la postérité. »



Trois bâtisseurs heureux de l'hommage qui leur a été rendu. De gauche à droite : Henri-Paul Trudel (Trois-Rivières), Rosario Tremblay (Lévis) et François Richard (Montréal).



Marguerite Latendresse, pionnière de la région de Joliette, en compagnie du président du jury, Claude Ryan.

Souvenir idéal du Centenaire Un cadeau original

Prix 6,50 \$

Pour commander :

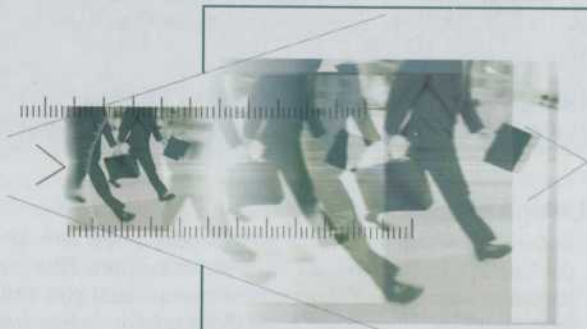
René Brousseau

Téléphone :

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

Télécopieur : (418) 835-3809

Parce que des BESOINS nouveaux EXIGENT DES SOLUTIONS nouvelles



Elantis: la nouvelle force
du Mouvement Desjardins en matière
de gestion de placements.

- Une équipe renouvelée et de grande expérience, offrant des produits de placement mondiaux et une expertise de classe internationale
- La recherche réputée et le point de vue analytique de Sanford C. Bernstein & Co., notre partenaire stratégique
- Un partenariat dynamique avec la Fiducie Desjardins et l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne pour l'élaboration et la gestion de gammes diversifiées de fonds performants: les Fonds Desjardins et les Fonds Millénia III

Le paysage financier change rapidement et vous exigez de vos gestionnaires de placements qu'ils vous offrent des conseils ingénieux et des solutions novatrices. Chez Elantis, nous prenons ces attentes au sérieux. C'est pourquoi nous avons créé une toute nouvelle entreprise et une toute nouvelle vision du placement sur les bases de la société auparavant connue sous le nom de Canagex.

Nous sommes en mouvement.
Parce que **vous** êtes en mouvement.



Richard Neault
Président et
chef de l'exploitation



Roger Chiniara
Conseiller au président



Danielle Morin
Finances et
exploitation



Bernard Larue
Relations avec
la clientèle



Paul Laffamme
Service à la
clientèle



Pierre Payeur
Service à la
clientèle



Normand Vachon
Développement
des affaires



Pierre Brodeur
Recherche
quantitative



Michel Lemieux
Revenu fixe



Normand Corbeil
Actions
canadiennes



André Marcotte
Actions
canadiennes



Franceline Fortin
Petites et moyennes
capitalisations



Simon Blanchard
Actions étrangères



ELANTIS

Gestion mondiale de placements
Desjardins

En marge du colloque « Desjardins... Dorénavant »

Misons sur la complémentarité

entre hommes et femmes



Par Hélène Lee-Gosselin*

N.D.L.R.

52 % des membres de caisses sont des femmes, mais leur représentativité aux divers conseils est loin de refléter cette réalité. Certes, 36 % sont présidentes de caisses, mais ce sont des caisses dont l'actif est inférieur à 15 M \$. Si l'on multiplie par 10 l'actif de la caisse, on ne trouve aucune femme à la présidence de ces caisses. L'écart est encore plus frappant dans les postes de gestion; en effet, si les femmes constituent 82 % des employées de caisses, seulement 18,5 % sont directrices générales.

Le 18 novembre dernier, 325 dirigeantes et gestionnaires féminins du Mouvement Desjardins ont tenu, à Drummondville, un colloque sur la représentativité des femmes chez Desjardins. Elles se sont alors demandé, en présence des membres du conseil d'administration et de représentants du comité de direction, si la satisfaction des membres ne passait pas par une plus juste représentativité des femmes.

Coanimatrice de la rencontre, qui avait pour titre « Desjardins... Dorénavant », Hélène Lee-Gosselin reprend ici quelques éléments de la réflexion qu'elle a livrée à son auditoire.

Il y a environ vingt ans, les femmes cadres supérieures étaient relativement rares. Aujourd'hui, elles représentent quelque 15% des postes de ce niveau au Canada. Bien qu'elle soient toujours minoritaires, elles sont de moins en moins des pionnières, ce qui leur confère une nouvelle liberté. En effet, les femmes peuvent de plus en plus vivre ce rôle « au féminin », car elles sentent moins le besoin de calquer leurs comportements sur ceux de leurs collègues masculins. D'ailleurs, plusieurs études montrent que les différences entre les hommes et les femmes ont des incidences positives sur l'entreprise. Les équipes gagnantes savent tirer profit de la complémentarité des hommes et des femmes pour améliorer leurs façons de faire. À la lumière de ces études, je me permets de dégager cinq grands constats.

1 Prise de décision davantage par consensus

C'est pratiquement un lieu commun : les femmes recherchent le consensus. Elles recherchent la collaboration des personnes touchées dans l'analyse du problème et dans l'exploration des solutions. L'analyse est ainsi plus complète, car les positions, les besoins et les intérêts des personnes concernées sont connus et pris en compte dans l'élaboration des solutions. Et si l'analyse du problème prend parfois plus de temps, sa résolution est souvent plus efficace. Contrairement à une idée reçue, la recherche du consensus n'est pas le signe d'un manque d'assurance ou de compétence de la part des femmes gestionnaires, mais plutôt une autre façon d'exercer leur leadership.

2 Des relations interpersonnelles plus riches

Depuis des décennies, les psychologues ont montré que les femmes accordent plus d'importance aux relations interpersonnelles. Comme gestionnaire, cette sensibilité se traduit par la capacité de se mettre à la place des autres (collègues, supérieurs, subordonnés et clients), ce qui bonifie l'analyse des situations et l'adaptation des solutions. L'entourage des femmes gestionnaires témoigne de leur plus grande empathie et de leur préoccupation concernant les conséquences sociales de leurs décisions. Les femmes sont aussi mieux disposées à prendre en compte les enjeux familiaux et sociaux. Leurs collaboratrices et leurs collaborateurs ne se sentent pas considérés comme de simples « producteurs », et ils estiment recevoir davantage de *feedback* positif sous forme d'encouragement et d'appréciation de leurs efforts.

3 Un ego moins fort

Généralement, les femmes se préoccupent moins de leur image publique et cherchent moins à se mettre en évidence. Elles partagent le pouvoir avec leurs collaborateurs et reconnaissent plus facilement les contributions de ceux-ci. On dit d'elles qu'elles veulent « résoudre les problèmes » plutôt que de protéger leur image.

4 On les dit plus émotives

Les hommes et les femmes considèrent généralement que les femmes gestionnaires sont plus émotives et moins rationnelles que leurs collègues masculins. Or, les émotions et les intuitions sont des outils de connaissance au même titre que l'analyse et la rationalité. Ensemble, elles améliorent la compréhension des situations; séparées, elles s'avèrent insuffisantes.

5 Moins sûres d'elles

L'entourage de la femme gestionnaire s'attend souvent à ce que celle-ci se comporte « comme une femme » tout en ayant des attitudes similaires à celles de ses collègues masculins. Car, dans l'imaginaire populaire, un gestionnaire compétent est beaucoup plus associé à des qualités masculines qu'à des particularités féminines. Aussi, beaucoup de femmes gestionnaires se sentent sur la corde raide, constamment soumises à une double surveillance, comme femme et comme gestionnaire. Cette double évaluation amène les femmes à prendre plus de précautions, une attitude souvent interprétée par le milieu comme de l'indécision.

En résumé, on peut affirmer que les femmes gestionnaires contribuent à une meilleure compréhension de la clientèle et des occasions d'affaires; elles recherchent davantage l'équité et prodiguent plus facilement de l'encouragement à leurs collaborateurs et collaboratrices. Elles favorisent ainsi une plus grande fidélité de leurs ressources humaines et, bien sûr, c'est toute l'organisation qui en bénéficie. **LRD**

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

Rôles et responsabilités des instances de la nouvelle fédération et de la Caisse centrale

Dans la présente édition de *La Revue Desjardins*, vous retrouvez un document de 16 pages sur les rôles et les responsabilités des instances décisionnelles de la future Fédération des caisses Desjardins du Québec tels qu'ils ont été adoptés formellement par le conseil d'administration de la Confédération, les 15 août et 25 septembre derniers. Une présentation globale de ces rôles et responsabilités a été faite auprès des dirigeants et dirigeantes des caisses au cours du mois de novembre, soit en même temps que la consultation annoncée sur les secteurs de caisses.

Le partage des responsabilités tient compte de plusieurs facteurs: les conclusions du XVII^e Congrès des dirigeants et dirigeantes, les principes directeurs établis par le Comité de révision des structures (CRS), les nouvelles tendances de l'industrie, des études réalisées sur les principales institutions financières coopératives internationales, les exigences des autorités réglementaires et, surtout, le vécu de Desjardins. Au fil des ans, l'expérience a révélé les forces et les faiblesses du fonctionnement du Mouvement et de son processus décisionnel.

Le conseil d'administration de la Confédération est heureux de présenter aux caisses un partage des responsabilités confirmant la mise en place d'un cadre de régie d'entreprise, respectueux de la nature coopérative du Mouvement. Car, c'est par le partage de responsabilités que s'exprime la vision du nouveau processus décisionnel, un des éléments moteurs de la reconfiguration des organismes de soutien.

Principes sur lesquels s'appuient le partage des responsabilités et, par conséquent, le nouveau processus décisionnel

- le respect de la distinction coopérative;
- la volonté de se doter d'une organisation souple et efficace;
- la nécessité d'engendrer des économies substantielles;
- la reconnaissance du caractère démocratique qui place la caisse à la base du Mouvement;
- la mise en place de mécanismes de consultation efficaces et adaptés au caractère stratégique des dossiers;
- l'élimination des chevauchements;
- l'intégration des règles de régie d'entreprise reconnues dans l'industrie des services financiers;

- l'établissement d'un partage clair des pouvoirs, rôles et responsabilités, assurant l'imputabilité des responsables;
- la nécessité d'une parfaite cohérence entre la pensée et l'action.

Concrétisation de ces principes dans la vision du nouveau processus décisionnel

- le rôle de chacune des instances est défini clairement, il n'y a pas de chevauchement et on crée un cadre de fonctionnement favorisant l'imputabilité;
- les instances politiques disposent de tous les pouvoirs pour jouer pleinement leur rôle d'orientation et de surveillance, et le comité de direction bénéficie aussi de tous les pouvoirs et de toute la latitude requise pour assurer la gestion saine et prudente de la nouvelle fédération (voir rôle des instances politiques vs les responsabilités du comité de direction);
- la réduction importante du nombre d'instances appelées à se prononcer sur un même dossier avant décision (rapidité de réaction, réduction substantielles des coûts, élimination de la duplication d'expertises);
- la mise en place de forums de communication constants permettant aux caisses de se sentir près de leur fédération, tant sur le plan politique qu'opérationnel.

Pour la dimension politique, rappelons la mise en place des assemblées générales régionales et des conseils des représentants, la désignation par les caisses de leurs représentants au conseil d'administration et au conseil de déontologie de la nouvelle fédération ainsi que la possibilité pour les caisses de voter à l'assemblée générale de la nouvelle fédération.



Par Pauline D'Amboise*

Pour ce qui est des opérations, seront créés des groupes consultatifs ad hoc (selon les besoins), formés en majorité de ressources provenant des caisses; par ailleurs, le nouveau comité de direction a pris l'engagement de voir à la tenue, par le vice-président régional, de rencontres trimestrielles avec les présidents des caisses et aux deux mois avec les directeurs généraux. Ces rencontres serviront à échanger sur leurs préoccupations d'ordre opérationnel;

- la mise sur pied d'un comité (comité de planification et de développement stratégiques du Mouvement) pour appuyer le conseil d'administration dans son rôle d'orientation et d'intégration du réseau coopératif et de ses filiales (direction unique et unité de pensée et d'action) et dans son rôle lié au développement des affaires.

Une définition plus précise des modes de consultation des caisses (sur quels sujets et par quels moyens), des CORE et de l'assemblée générale complètera la description des rôles et des responsabilités des instances décisionnelles et démocratiques. Grâce à cette définition, les dirigeants et dirigeantes de la nouvelle fédération pourront apprécier encore davantage la revalorisation de leur rôle et des moyens de consultation des caisses sur les orientations du Mouvement. Conformément au voeu exprimé par les caisses à l'occasion du XVII^e Congrès, elles seront tenues informées de l'évolution de ce dossier dont l'intérêt est primordial pour elles et pour l'ensemble du Mouvement. **LRD**

* Avec la collaboration d'Yvan Laurin, co-responsable du volet processus démocratique et décisionnel du projet de la nouvelle fédération.

Luc Labelle, nouveau pdg du Conseil de la coopération du Québec

Garder les coopératives au service de l'humain

Par Louise Desautels

« Je ne crois pas en la coopération. » Venant du tout nouveau président-directeur général du Conseil de la coopération du Québec, la déclaration a de quoi surprendre ! Mais Luc Labelle enchaîne aussitôt : « Il ne s'agit pas d'avoir ou non la foi ; la coopération n'est pas une religion, elle est une formule gagnante qui met l'entreprise au service de l'être humain. »

Voilà qui résume bien notre homme. Le discours de ce diplômé de l'École des Hautes études commerciales place l'être humain au cœur de l'économie. « C'est ce qui fait la différence coopérative » rappelle-t-il. Coopérateur engagé, à la barre du Conseil de la coopération du Québec (CCQ), le carrefour des réseaux de coopératives, Luc Labelle est aussi un homme déterminé à mettre en place de meilleures conditions de développement pour les coopératives au Québec. « Par le modèle coopératif, j'entends apporter ma modeste contribution au développement d'une société où l'économie est au service des hommes et des femmes, et non l'inverse. »

La coopération sur tous les fronts

Ce n'est pas d'hier que M. Labelle pose des briques pour l'édification d'une société meilleure. Au cours des 15 dernières années, on verra ce coopérateur engagé sur tous les fronts du mouvement coopératif, tantôt comme employé, tantôt comme administrateur. Il sera notamment président de la Fédération des coopératives de développement régional du Québec, de 1994 à 1999, période pendant laquelle l'organisme a atteint un taux record de mises sur pied de coopératives. En 1997, il devient président du Chantier coopératif, vaste forum de réflexion qui culmine lors de la Conférence des chefs de file du mouvement coopératif, en 1998. Pour travailler aux grandes orientations établies à ce moment, le Conseil de la coopération du Québec lui semblera un des meilleurs outils. « Après 100 ans de coopération, le mouvement



66 % des coopératives dépassent le cap des cinq ans et 46 % celui des 10 ans, contre 36 % et 20 % pour les entreprises à capital-actions.

coopératif connaît actuellement un nouvel essor », note-t-il.

Les chiffres confirment son propos. Au Québec, on compte maintenant 3 400 coopératives. Si l'on exclut le secteur financier, il y a plus de 2 200 coopératives qui regroupent 1,4 million de membres et procurent de l'emploi à 31 000 personnes. On trouve aujourd'hui des coopératives dans des domaines aussi variés que les nouvelles technologies, l'habitation, les services funéraires et les services à domicile. Environ 180 coopératives s'ajoutent chaque année et leur espérance de vie est considérablement plus élevée que celle des entreprises du secteur privé. En effet, 66 %

des coopératives dépassent le cap des cinq ans et 46 % celui des 10 ans, contre 36 % et 20 % pour les entreprises à capital-actions.

« La structure coopérative permet de garder les centres de décision près des membres et de la collectivité, rappelle M. Labelle. Et puis, dans un contexte de mondialisation, c'est rassurant de penser que la coopération enrichit notre patrimoine collectif d'entreprises inaliénables et permanentes, lesquelles procurent chez nous, au total, de l'emploi à près de 70 000 personnes. »

Des défis de taille

Toutefois, le portrait coopératif n'est pas tout rose. « Au cours des prochaines années, le mouvement coopératif aura d'importants défis à relever », juge Luc Labelle, qui estime que les coopératives se sont dotées, avec le CCQ, d'un réseau très fort capable de faire face aux grands enjeux. D'abord, se pose le défi de la capitalisation. Les fonds de capital de risque sont peu adaptés aux besoins des coopératives puisqu'ils exigent une appréciation du capital et des droits de propriété, conditions peu conciliables avec la formule coopérative. « Il nous faudra donc trouver des outils de capitalisation qui respectent les caractéristiques propres des coopératives si nous voulons assurer leur développement. »

Le défi de l'éducation à la coopération reste entier. « Non seulement on ne naît pas coopérateur, souligne M. Labelle, mais encore faut-il devenir un coopérateur avisé pour exercer ses droits et ses responsabilités en vue d'une participation pleine et entière à l'entreprise qui nous appartient collectivement. « Selon Luc Labelle, les coopératives qui obtiennent de bons résultats et qui sont citées comme modèles ont gardé le cap sur la coopération en mettant l'entreprise au service des personnes et en misant sur les membres, la force distinctive de nos organisations. « Les années à venir devront donc voir s'accroître nos efforts d'éducation à la coopération, auprès de nos membres d'abord, mais aussi auprès des jeunes qui veulent prendre leur avenir en main. Ce sont là des défis de taille, admet Luc Labelle, mais non démesurés car le mouvement coopératif, dans ses diverses structures, a le leadership et les moyens nécessaires pour les relever. » **LRD**



VOUS

VOS

NOTRE

SES

LA GESTION
PRIVÉE
DESJARDINS



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.*



anti-stress @

IBM, DB2, RS, e1000 et le logo affaires électroniques sont des marques qui commencent ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation. Utilisées sous licence par IBM Canada Ltd., IBM Canada Ltd., 1999, IBM Canada Corporation. Tous droits réservés.

www.desjardins.com est une entreprise électronique IBM

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

IBM^{MD}