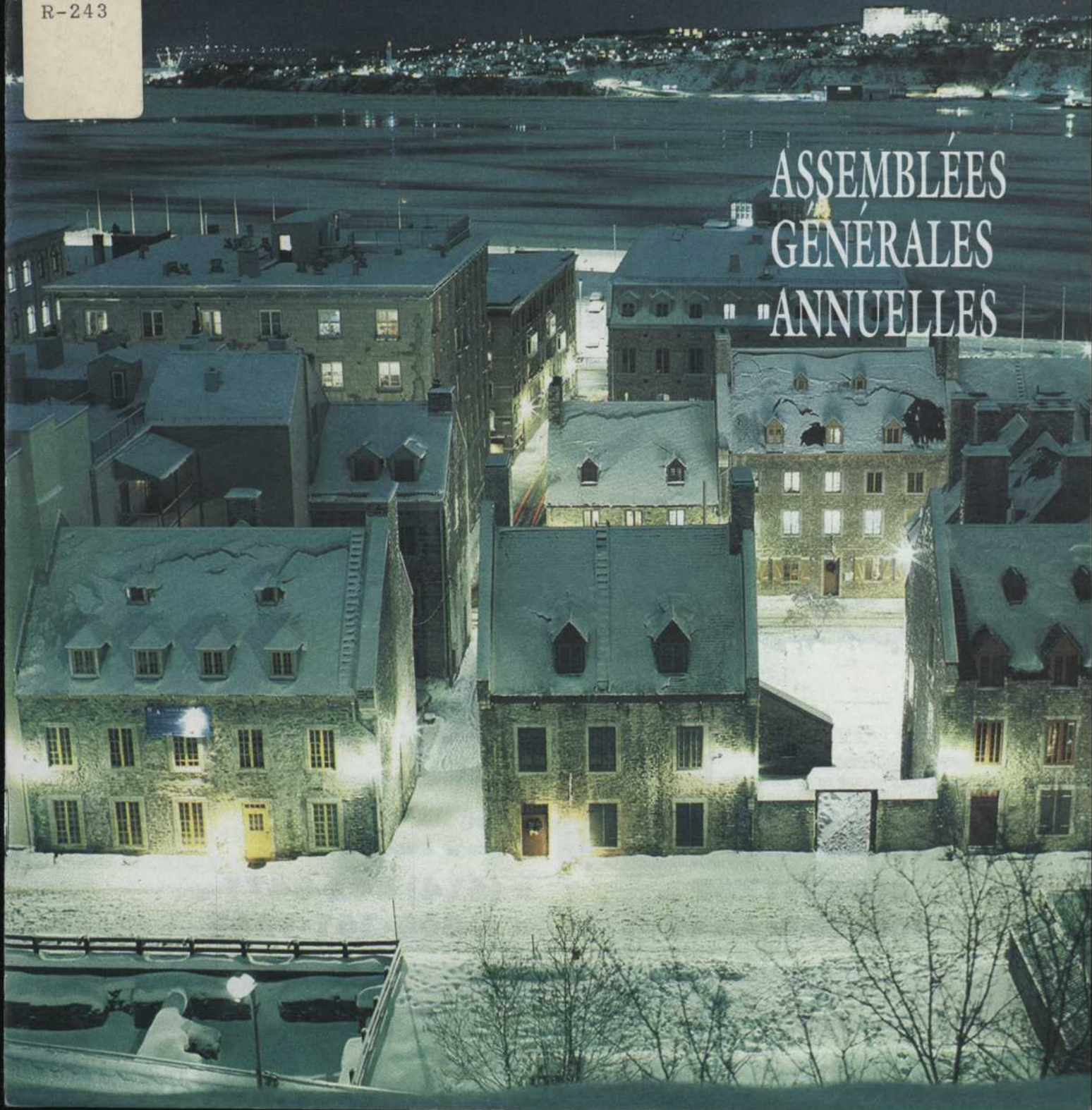


LA REVUE Desjardins

Numéro 2, 1993

PER
R-243

ASSEMBLÉES
GÉNÉRALES
ANNUELLES



Deux services en valeurs mobilières pour mieux vous servir!



Valeurs Mobilières Desjardins inc.

... pour les conseils!

Vous êtes un investisseur à la recherche de conseils en matière de valeurs mobilières.

Votre caisse Desjardins participante, en collaboration avec Valeurs Mobilières Desjardins inc. met à votre disposition un service de courtage de plein exercice qui répondra à vos besoins.

Le service de courtage de plein exercice vous donne la possibilité de confier la gestion de vos investissements à des gens d'expérience.

L'équipe de professionnels chevronnés de Valeurs Mobilières Desjardins a pour priorité de vous aider à faire des choix d'investissements conformes aux objectifs que vous souhaitez atteindre.

Avec Valeurs Mobilières Desjardins vous bénéficiez également d'un service d'information financière.



Disnat

Une division de Valeurs Mobilières Desjardins inc.

... pour les économies!

Vous êtes un investisseur autonome désirant profiter d'économies pouvant atteindre 86 % des frais de commission chargés par les courtiers traditionnels.

Votre caisse Desjardins participante met également à contribution le courtage à escompte de Disnat, division de Valeurs Mobilières Desjardins inc. qui saura vous faire réaliser des économies.

COMPAREZ

SÉLECTION DE TRANSACTIONS TITRES CANADIENS	COMMISSION MOYENNE COURTIER RÉGULIER*	COMMISSION CHEZ DISNAT	CHEZ DISNAT VOUS ÉPARGNEZ
5 000 à 0,84 \$	142 \$	60,00 \$	82,00 \$
500 à 12,00 \$	161 \$	57,50 \$	103,50 \$
1 000 à 27,00 \$	488 \$	90,00 \$	398,00 \$
500 à 45,50 \$	345 \$	67,50 \$	277,50 \$
500 à 105,00 \$	466 \$	67,50 \$	398,50 \$

* Établie en faisant la moyenne des commissions des quatre grandes firmes de courtage pour des transactions comparables.

Que votre choix se porte vers le plein exercice ou l'escompte, une vaste gamme de produits et services qui vous conviennent vous est offerte :

- Obligations canadiennes, provinciales ou municipales
- Obligations à coupons détachés
- Fonds de placement
- Actions et options
- REER conventionnel, insaisissable et CRI
- REAQ

Pour obtenir plus d'information sur nos services, communiquez avec votre caisse Desjardins participante ou composez l'un des numéros suivants :

Valeurs Mobilières Desjardins,
courtage de plein exercice

☎ **(514) 987-1749** ou
☎ **1-800-361-4342**

Disnat,
courtage à escompte

☎ **(514) 842-8471** ou
☎ **1-800-361-1845**



Desjardins

L'incroyable force de la coopération.

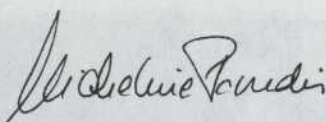
LA REVUE DESJARDINS

La Revue Desjardins vit aujourd'hui à l'heure des Assemblées générales annuelles, au rythme des 4000 dirigeants du Mouvement Desjardins qui partageront les résultats d'une année de travail bien remplie, prêts à se mobiliser autour d'objectifs stratégiques bien définis.

Nous abordons ce temps fort en compagnie du président, monsieur Claude Béland, et des gestionnaires des principales sociétés filiales. Nous compléterons ce tableau dans notre prochain numéro alors que les 14 fédérations présenteront leur bilan social et financier, au moment même où la plupart d'entre elles auront tenu leurs propres assemblées générales.

De plus, je vous invite à consulter désormais nos pages publicitaires qui permettront de mieux faire connaître les produits et services Desjardins aux 23 000 dirigeants et cadres qui lisent régulièrement la seule publication-réseau qui leur soit destinée.

Bonne lecture!



Micheline Paradis
Directrice
Éditions et publications

SOMMAIRE

..... 2

BILAN 1992 ET PERSPECTIVES 1993 DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

Une entrevue avec
Claude Béland



..... 5

BILAN 1992 ET PERSPECTIVES 1993 DES SOCIÉTÉS FILIALES

Gilles Drouin et
Marie-Agnès Thellier

..... 11

INDICES DE DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS DU QUÉBEC

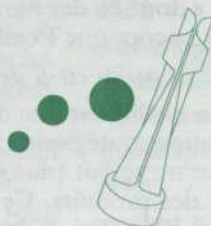
Bruno Montour et
Serge Proulx

..... 15

EN DIAGONALE

..... 18

LES FINALISTES DU MÉRITE COOPÉRATIF DESJARDINS



..... 20

PLANS D'AFFAIRES TRIENNAUX: LE NOUVEAU MODE DE COORDINATION PORTE FRUIT

Marie-Agnès Thellier

..... 22

UN PEU D'HISTOIRE

Guy Bélanger




..... 24

DES OUVRAGES UTILES

Benjamin Fortin

VOLUME 59
NUMÉRO 2

 Papier fait de fibres recyclées

BILAN 1992 ET PERSPECTIVES 1993

UNE ENTREVUE AVEC M. CLAUDE BÉLAND

La Revue Desjardins : Le Mouvement des caisses Desjardins a obtenu en 1992 des résultats financiers impressionnants par rapport à certaines autres institutions financières. De quoi un dirigeant de caisse doit-il être particulièrement fier ?

M. Claude Béland : Sa fierté vient de la démonstration que notre formule coopérative et décentralisée – qui permet aux gens du milieu de se prendre en main – est extrêmement efficace. Et cela se mesure au moment de la tourmente.

Je pense que nous avons vraiment passé cette période économique difficile beaucoup mieux que les autres. Les dirigeants étant très collés sur leur milieu, ils le connaissent bien, ils le sentent bien et cela leur a permis d'obtenir des résultats de loin meilleurs que ceux de leurs concurrents.

L.R.D. : Et vous-même, comme président du Mouvement des caisses Desjardins, de quel résultat êtes-vous le plus fier pour 1992 ?

C.B. : C'est le fait d'avoir réussi, malgré cette tourmente, à augmenter notre base d'endettement, c'est-à-dire la capitalisation du réseau. Pour être capables de relever les défis des prochaines années, il est extrêmement important d'avoir un solage fort, constitué de nos réserves générales, de notre capitalisation. Quand je vois qu'au cours de la dernière année les caisses ont été capables d'augmenter leurs réserves générales, cela me rassure beaucoup.

L.R.D. : Dans les dernières années, le Mouvement Desjardins s'est donné divers outils pour faire face à la mutation des institutions financières. A-t-il maintenant en main tous les outils nécessaires ?

C.B. : Je pense que oui. Il y a six ans, au moment de mon élection comme président du Mouvement, les réserves des caisses étaient à 3,4 % du passif-dépôts. Aujourd'hui



on dépasse le 5 % et on est bien engagé pour rejoindre les normes internationales d'ici la fin de 1993 (normes qui sont de 8 %, mais avec une base de calcul différente). Et puis, avec la mise en place des sociétés de portefeuille, nous pouvons maintenant capitaliser nos filiales sans faire appel aux caisses. Aussi, sur le plan de la capitalisation, toutes les structures sont en place pour faire face aux défis de l'avenir.

Cependant, chez Desjardins, nous avons encore du travail à faire pour mieux intégrer l'offre de services à notre clientèle, pour décupler notre synergie. Je pense qu'on est simplement au début de ce que l'on peut faire. Et si l'on veut distancer nos concurrents, il y a encore du pain sur la planche.

Car si on parlait auparavant du décloisonnement des institutions financières, maintenant on

le vit. Ainsi, on parle de plus en plus de « banque universelle ».

L.R.D. : Y a-t-il eu en 1992 des réalisations montrant que le Mouvement Desjardins est réellement engagé à créer cette synergie ?

C.B. : Oui. Il y a les premières mises en place de nos conseillers en finances personnelles dans les caisses, l'offre par certaines caisses des fonds mutuels ou encore le plan pour offrir les valeurs mobilières dans le réseau des caisses. Il y a donc eu des signes encourageants en 1992 mais ce n'est encore que l'embryon.

L.R.D. : Et qu'en est-il de la qualité du service ?

C.B. : La qualité est une des grandes priorités dans notre planification stratégique 1993-1995... Aujourd'hui la concurrence ne se fait plus sur les taux d'intérêt ou sur la gamme des produits. Ce qui fait l'avantage concurrentiel, c'est la qualité du service à nos membres. Les insti-

tutions financières recherchent non plus les clients, mais «le» client. Aujourd'hui on ne se contente plus de servir le membre, mais on l'accompagne, on le conseille.

Les caisses sont déjà pro-actives. On n'aurait pas connu cette croissance de 9 % dans nos épargnes en 1992 si elles n'avaient pas été très attentives aux besoins des membres. On voit de plus en plus la caisse aller vers le membre. Il se fait beaucoup de contacts personnels : par téléphone, par courrier, par visite... Cela se développe un peu partout dans le réseau. Mais on n'a pas cherché à établir un modèle unique car les caisses ont assez d'imagination pour trouver des moyens d'être en contact avec leurs membres.

L.R.D.: *Tous ces changements nécessitent sans doute de la formation. Où en est-on chez Desjardins ?*

C.B.: Pour la qualité du service, comme pour le décloisonnement, la clef, c'est la formation. Le personnel des caisses est déjà engagé dans une démarche de formation et cela va continuer durant toute l'année 1993. Une partie du personnel touché par l'automatisation des tâches courantes a pu être recyclée vers des fonctions conseils. Il y a quelques années, 44 % du personnel des caisses était dans les services courants; aujourd'hui, sans diminution de notre personnel, seulement 32 % sont caissiers ou caissières.

Quant à la formation des dirigeants bénévoles, elle est prévue dans notre planification stratégique de 1993-1995 : elle est extrêmement importante, même si on a dû commencer par le personnel.

L.R.D.: *En 1992, la Caisse centrale Desjardins a pu conserver sa cote...*

C.B.: ... Sans doute grâce aux bonnes performances du réseau puisque



Signature par M. Claude Béland du Manifeste du Conseil de la coopération du Québec, lors des assises des États généraux de la coopération, en mai 1992.

les évaluateurs regardent l'ensemble du réseau Desjardins. Les excellents résultats des caisses en 1992 ont contribué largement au maintien de la cote du Mouvement Desjardins par les grandes firmes d'évaluation, alors que plusieurs institutions financières et gouvernements ont subi une décote. C'est un témoignage éloquent du bon travail des caisses : elles ont de quoi être fières.

L.R.D.: *Les profondes mutations en cours dans le secteur financier constituent-elles une occasion d'affaires pour Desjardins,*

qui pourrait, par acquisition, compléter ou renforcer son réseau ?

C.B.: Dans le domaine de l'assurance-vie, il y aura sûrement des occasions d'affaires car le nombre de joueurs sur l'échiquier va diminuer considérablement dans les prochaines années. À cause des normes de capitalisation exigées par les organismes réglementaires, les petites compagnies vont être obligées de fusionner ou de se regrouper.

Mais chez Desjardins, on ne cherche pas nécessairement le développement par acquisition. La force de Desjardins a justement été de croître au rythme des besoins de sa clientèle. L'important pour moi, c'est de construire sur la clientèle, de garder le cap. Même si l'on donne parfois l'impression de se laisser dépasser par un concurrent, on va probablement

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

	Au 31 décembre 92	Variation (\$ et %)
TROP-PERÇUS	286 millions	17,8 %
RENTABILITÉ / 100 \$ D'ACTIF MOYEN	0,52 \$	0,04 \$
ACTIF CONSOLIDÉ	56,4 milliards	9,3 %

MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS - QUÉBEC

TROP-PERÇUS	269 millions	20,0 %
RENTABILITÉ / 100 \$ D'ACTIF MOYEN	0,52 \$	0,04 \$
ACTIF CUMULÉ	53,6 milliards	9,4 %
CAPITALISATION	2,6 milliards	9,1 %
PRÊTS:	40,8 milliards	9,6 %
• Crédit hypothécaire à l'habitation	22,1 milliards	11,0 %
• Crédit à la consommation	7,3 milliards	8,5 %
• Crédit commercial et industriel	8,8 milliards	7,2 %
• Crédit agricole	1,4 milliards	2,2 %
DÉPÔTS	43,7 milliards	9,9 %
CRÉANCES DOUTEUSES / 100 \$ D'ACTIF MOYEN	0,51 \$	0,47 \$

retrouver ce concurrent dans le prochain virage s'il a voulu aller trop vite...

L.R.D.: *Y aura-t-il une réorientation de Trustco Desjardins qui, comme presque tous les autres trustcos, a connu des mauvais résultats en raison de la crise de l'immobilier commercial ?*

C.B.: Il n'y a pas de dossier dans ce sens-là actuellement. Mais, dans l'industrie des trustcos, les gens se posent actuellement beaucoup de questions devant l'avènement des banques universelles. Déjà, par exemple, certaines fonctions des firmes de courtage en valeurs mobilières sont maintenant intégrées dans les services de la banque mère. J'imagine qu'on verra la même chose pour certaines fiducies. Il y a donc des piliers financiers qui vont être fortement ébranlés par le décloisonnement.

Chez Desjardins, la complémentarité est de mieux en mieux établie entre Trustco et les caisses. Ces dernières sont satisfaites du soutien que leur apporte leur société de fiducie. On a réussi à faire la nuance entre produits-caisse et produits-fiducie. On n'a donc pas de projets pour apporter des modifications importantes à la mission de Trustco Desjardins.

L.R.D.: *On a vu en 1992 une forte rationalisation des activités à la Confédération et dans les sociétés de portefeuille. Que va-t-il se passer en 1993 ?*

C.B.: La productivité demeure à l'ordre du jour, ce qui fait qu'on peut prévoir que le nombre d'employés du réseau va avoir tendance à plafonner pour quelques années.

L.R.D.: *Y aura-t-il une plus grande rationalisation au niveau des fédérations, par exemple par fusions ?*

C.B.: Je ne prévois pas de fusion entre fédérations. Il est important que les fédérations demeurent collées à leur milieu régional. La rationalisation se fait plutôt par un meilleur partage des responsabilités entre les différents niveaux. À ce sujet, nous avançons bien dans nos travaux.

L.R.D.: *En 1992, Desjardins était-il très engagé dans le développement socio-économique du Québec ?*



Le 14 novembre dernier, la Desjardins Federal Savings Bank était inaugurée en Floride, en présence notamment de MM. Jean-Pierre Gagnon, directeur de la succursale, Humberto Santos, président de la Caisse centrale Desjardins, Arthur Rosenberg, maire d'Hallandale, et Claude Béland, président du Mouvement des caisses Desjardins.

C.B.: L'année 1992 a été une très grosse année. Sur le plan local, il s'est fait énormément de choses, non seulement en dons et commandites, mais en engagement personnel des dirigeants. De plus, le Mouvement Desjardins est très engagé dans le Forum sur l'emploi (où il se fait beaucoup de choses au niveau local) ainsi que dans le dossier Qualité-Québec.

L.R.D.: *Les années 1990 risquent d'être encore fort difficiles. Avez-vous donné des consignes particulières aux caisses ?*

C.B.: La grande directive, c'est «Jouons chacun notre rôle». Les caisses doivent gérer des crédits locaux et laisser aux autres échelons du réseau et aux filiales les crédits qui dépassent le milieu local. C'est ce qui se fait déjà et cela explique nos bons résultats de 1992. Les plus grandes pertes ont été subies au niveau plus centralisé ! Il faut donc résister à la tentation de voir grand pour le plaisir de la croissance. On aura toujours des bons résultats si l'on continue à suivre cette recette.

L.R.D.: *Pour l'année 1993 - qui est la dernière année de votre présent mandat à la présidence du Mouvement - quels sont vos projets, les points fondamentaux inscrits à votre agenda personnel ?*

C.B.: Sur le plan opérationnel, je suis satisfait des résultats, particulièrement en matière de capitalisation. Mais, au début de mon mandat, j'avais souhaité aussi un certain élargissement de la démocratie dans notre Mouvement. Pour moi, il est important de redonner aux élus du Mouvement la place qui leur revient, comme ils l'ont d'ailleurs revendiquée lors des congrès de 1986 et de 1991, alors qu'ils nous signifiaient leur désir de participer davantage à l'élaboration des grandes politiques du Mouvement. J'ai toujours ce grand défi en tête : celui d'élargir la démocratie dans le Mouvement. Le comité sur le partage des responsabilités se penche d'ailleurs sur cette question et j'espère qu'on pourra faire des pas de plus en 1993.

CAISSE CENTRALE : UNE ANNÉE DIFFICILE MAIS FÉCONDE



Touchée en 1992 par les effets combinés de la récession prolongée et de la baisse des taux d'intérêt, la Caisse centrale Desjardins a vu chuter son revenu. Mais elle a cependant pu conserver sa cote auprès des grandes agences d'évaluation, ouvrir un établissement d'épargne et de crédit en Floride et surtout approvisionner le Mouvement Desjardins avec 1,2 milliard de dollars de demandes additionnelles de fonds.

Le revenu net de la Caisse centrale a baissé, passant de 46,3 millions en 1991 à 4,3 millions en 1992, tandis que les revenus totaux atteignaient 429,7 millions, en diminution par rapport à 1991. Les provisions pour pertes sur prêts ont été augmentées (49,5 millions en 1992, contre 9 millions en 1991). Depuis 1990, la Caisse centrale avait cependant déjà pris plusieurs mesures pour limiter ses risques. Elle a ainsi réduit ses prêts au secteur privé, diminué de 90 % sa participation à des syndicats bancaires, et revu – secteur par secteur et client par client – la com-

position de son portefeuille.

«Ce dont je suis le plus fier en 1992 ? Notre capacité d'aller chercher pour 1,2 milliard de dollars de fonds additionnels», répond Humberto Santos, président et chef des opérations. En effet, à cause de la conjoncture difficile au Canada, en Europe et au Japon, les «fenêtres» possibles pour réussir une émission furent fort peu nombreuses. Au 31 décembre 1992, 50 % de l'approvisionnement de fonds, soit 2,9 milliards de dollars, provient des marchés internationaux. Et en 1993 la Caisse ira chercher environ un milliard, destiné totalement aux fédérations.

Contrairement à d'autres institutions financières, la Caisse centrale Desjardins a conservé sa cote auprès des quatre grandes agences d'évaluation. «Il ne faut pas se tromper : la cote de crédit de la Caisse centrale, c'est celle de tout le Mouvement Desjardins», dit M. Santos. À la suggestion des agences, certains changements juridiques seront soumis aux assemblées annuelles des fédérations afin

de préciser le lien unissant le Mouvement Desjardins à la Caisse centrale. «Les agences craignent – comme cela s'est vu ces dernières années – que les sociétés de portefeuille puissent laisser tomber leurs filiales», explique M. Santos.

Autre objet de fierté : l'ouverture en 1992 de la Desjardins Federal Savings Bank (Desjardins FSB) à Hallandale en Floride. Un établissement que connaissent déjà bien des Québécois séjournant au soleil durant l'hiver...

Le conseil d'administration de la Caisse centrale a décidé, au second semestre 1992, de suspendre temporairement la rémunération du capital social : si la situation économique s'améliore, le versement pourrait reprendre à la fin de l'année 1993. Depuis onze ans, la Caisse centrale Desjardins a versé 512 millions à titre de rémunération du capital social et autres versements aux membres et 29 millions à la réserve générale, soit un total de 541 millions et un retour moyen sur investissement de 11,55 % par année.

RATIONALISATION À LA SOCIÉTÉ DE SERVICES DES CAISSES

L'année 1992 a été marquée par un important effort de rationalisation, tant à la Société de services des caisses Desjardins (SSCD) que dans ses filiales spécialisées dans les secteurs du traitement de cartes (CDTC), du paiement électronique (CAPSS), du transport de valeurs (SECUR) et des services de paie (Info-Logik).

«Cette profonde restructuration va engendrer des économies récurrentes de 9,5 millions en 1993», signale Michel Thérien, premier vice-président à la Confédération, président et chef des opérations de la Société de services des caisses.

Ainsi, le holding n'emploie plus de personnel : la Confédération agit comme sous-traitant pour la SSCD. Une rationalisation des

activités a été réalisée dans toutes les filiales. De plus, le CAPSS a été restructuré financièrement, ce qui devrait lui apporter un «second souffle». Chez SECUR, la filiale de gardiennage a été vendue. Enfin, la SSCD est maintenant minoritaire (35 %) de la Centrale de réservation touristique du Québec (CRTQ) qui vient d'entreprendre ses activités.

En 1992, la SSCD et ses filiales ont dégagé un bénéfice net consolidé après impôts de 1,3 million, comparativement à 426 000 \$ en 1991. Les bénéfices des trois filiales détenues à 100 % ont sensiblement augmenté tandis que le CAPSS (détenu à 51 %) affiche des pertes.

La SSCD prévoit que ses résultats seront supérieurs en 1993,

même si trois millions de dollars supplémentaires seront retournés aux caisses puisque le Centre Desjardins de traitement de cartes (CDTC) versera dorénavant 50 cents pour chaque compte Visa Desjardins payé au comptoir. Le CDTC a produit aussi 11 millions de surplus, retournés aux fédérations par la Confédération.

On veut accroître la synergie de chaque filiale avec les caisses. Par exemple, avec le soutien des caisses, le CDTC va poursuivre ses efforts pour remplacer les cartes de la concurrence chez les membres Desjardins. Par ailleurs, en décembre 1992, la SSCD créait la Société technologique Desjardins pour commercialiser les logiciels et les compétences bancaires sur les marchés internationaux.

ÉCOUTER, COMPRENDRE,
S'ADAPTER ET RÉPONDRE
Un engagement de tous les jours



INVESTISSEMENT DESJARDINS : PRÊT POUR LA REPRISE

Malgré une conjoncture défavorable, Investissement Desjardins est parvenu à diminuer ses pertes financières en 1992. La société les a en effet limitées au premier trimestre de l'année alors qu'elle couvrait plus que son déficit pour l'année. Pour les trois derniers trimestres, la filiale Desjardins n'a pas subi de perte.

En 1992, les pertes d'Investissement Desjardins sont de 4 millions de dollars. L'an dernier, Investissement Desjardins a inscrit 10,5 millions de dollars à l'encre rouge. «Notre performance financière est au-dessus de la moyenne de l'ensemble de l'industrie, souligne Raymond Gagné, président et chef des opérations de la société de portefeuille, mais, évidemment, cela ne suffit pas à nous consoler des pertes subies.» Raymond Gagné ne prévoit d'ailleurs pas de reprise économique significative avant la fin de l'année 1993.

Ce n'est plus un secret pour personne, l'année 1992 a été particulièrement difficile pour les entreprises et les investisseurs. À bout de souffle au sortir d'une longue récession, plusieurs entreprises ont déclaré faillite, coïncées entre une dette trop lourde et une reprise anémique. La plupart des partenaires d'Investissement Desjardins s'en sont relativement bien sortis. Cependant, l'expansion américaine de Culinar est plus coûteuse que prévue tandis que Canam Manac doit manœuvrer dans un marché de la construction particulièrement chétif. Cette entreprise beauceronne a connu une perte de près de 15 millions en 1992.

Pour améliorer sa rentabilité, Investissement Desjardins entend continuer d'inciter ses associés à rationaliser leurs activités afin d'être plus compétitifs. Et, selon Raymond Gagné, cette rationalisation s'obtiendra par une meilleure utilisation des ressources, une qualité sans égale et une plus grande compréhension des besoins des clients.

Recentrer ses activités

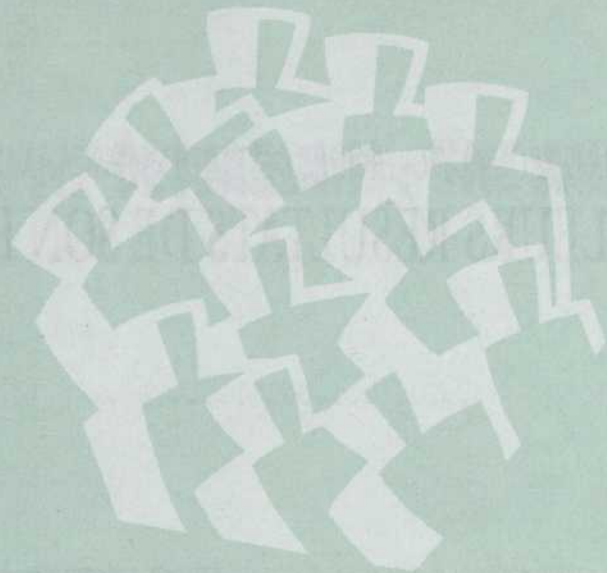
Pour la Société d'investissement Desjardins, qui utilise maintenant la signature Investissement Desjardins, l'année 1992 est consacrée au recentrage des activités. Une opération qui se poursuivra en 1993. «Au

cours de l'année dernière, explique Raymond Gagné, le conseil d'administration de la société a confirmé l'importance de maintenir une société d'investissement dans la famille Desjardins tout en définissant plus précisément son rôle au sein du Mouvement.» Ainsi, Investissement Desjardins est considéré comme le véhicule privilégié pour les investissements commerciaux et industriels. La société jouera aussi un rôle de soutien et de conseil auprès des autres entités du réseau lorsque celles-ci traiteront des dossiers d'investissement majeurs nécessitant une expertise dans le domaine.

Le mandat de chacune des entités d'Investissement Desjardins a aussi été revu et, par le fait même, le rôle de chacune en matière d'investissement. Les caisses et les fédérations se concentreront sur des investissements allant de 25 000 \$ à 150 000 \$. Tremplin Desjardins, qui a succédé à Tremplin 2000, référera aux sociétés régionales d'investissement les participations de 50 000 \$ à 500 000 \$. À travers un fonds technologique, nommé Technocap, Tremplin Desjardins dirigera les demandes variant de 250 000 \$ à 5 millions de dollars. Pour sa part, Capital Desjardins hérite d'une niche d'investissement qui va de 500 000 \$ à 10 millions. Enfin, Gestion Desjardins s'intéressera aux investissements de 10 millions et plus.

Dans la plupart des cas, Desjardins se limitera à une position d'actionnaire minoritaire au sein des entreprises. Seule Gestion Desjardins pourra prendre des positions majoritaires ou prépondérantes dans les entreprises où elle investira.

Ce recentrage des activités se fera aussi du côté de certains partenaires d'Investissement Desjardins. Le meilleur exemple est sans doute celui de Culinar. «Il nous apparaît évident, signale Raymond Gagné, que Culinar doit concentrer ses activités dans le domaine où elle excelle vraiment, c'est-à-dire dans la production de pâtisserie. C'est la seule façon de poursuivre la croissance de cette entreprise dans le contexte nord-américain.» C'est pourquoi Culinar a annoncé dernièrement la mise en vente de plusieurs de ses usines, notamment celles où elle produit des biscuits.



Plus près des caisses

Pour Investissement Desjardins, il n'est pas question de demander au réseau Desjardins des fonds supplémentaires pour capitaliser la société. «Nous cherchons plutôt à mettre en place un fonds d'investissement en capital de développement devant alimenter notre société», précise son président. De plus, Investissement Desjardins entend bien accroître l'arrimage avec le réseau. «Dorénavant, et de façon active à travers Tremplin Desjardins, explique M. Gagné, Investissement Desjardins entend promouvoir cette volonté de rapprochement. Nous voulons, par exemple, inciter nos partenaires à faire des affaires avec les caisses et les autres entités du mouvement.»

Le président cite en exemple la collaboration avec la Caisse populaire de Drummondville. À la demande de la caisse populaire, Investissement Desjardins a épaulé un groupe de cadres de la compagnie Venmar qui désiraient acheter leur entreprise. Aujourd'hui, ce fabricant d'appareils de ventilation est un leader dans son domaine et brasse toujours des affaires avec la Caisse populaire de Drummondville.

La collaboration avec le réseau des caisses s'intensifiera aussi par l'entremise des sociétés régionales d'investissement (SRI). La création des SRI a été annoncée lors des assemblées générales au mois de mars 1992. Depuis, les SRI de l'Outaouais, de la Montérégie, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, de même que celle de l'île de Montréal (Capimont) se sont ajoutées à Capidem (Québec et Beauce), à Investissements Mauricie-Bois-Francis-Drummond et à Estrie Capital. Deux autres SRI devraient voir le jour bientôt en Abitibi et dans la région de Laurentides-Laval-Lanaudière.

«Desjardins se devait de participer aux SRI, soutient Raymond Gagné, car ces sociétés joueront un rôle important dans le développement économique régional.» Pour M. Gagné, les SRI seront sans doute bénéfiques pour les activités des caisses. «Dans chaque région, souligne-t-il, ce sont des gens des fédérations qui représenteront Desjardins au sein des SRI. Cette présence nous permettra d'avoir accès à une importante source d'information qui devrait fournir

d'excellentes occasions d'affaires aux caisses et aux entités d'Investissement Desjardins.» Le président d'Investissement Desjardins y voit aussi une bonne occasion pour les gens des caisses et des fédérations de se familiariser avec l'industrie du capital de développement, que l'on appelle aussi capital de risque.

Un fonds technologique

La mise sur pied des SRI a incité Investissement Desjardins à revoir le mandat de Tremplin 2000. D'ailleurs, Investissement Desjardins, qui détenait jusqu'ici 50 % des actions de Tremplin 2000, complète actuellement le rachat de la deuxième moitié des actions de sa filiale.

En plus de chapeauter l'action de Desjardins au sein des SRI, Tremplin Desjardins gèrera un nouveau fonds d'investissement axé vers les entreprises de technologie de pointe. «Nous visons surtout les entreprises qui créent de nouvelles technologies», précise M. Gagné. Ce fonds technologique, qui disposera d'environ 50 millions, se concentrera dans les domaines de la santé, de l'environnement, de l'aéronautique et dans celui des communications et de l'électronique. «Tous ces secteurs sont considérés comme ayant un fort potentiel de croissance au cours des prochaines décennies», souligne M. Gagné.

Investissement Desjardins entend aussi se doter d'une politique de désinvestissement. Sa participation dans une entreprise devrait se limiter à une période de cinq à sept ans, ce qui se compare d'ailleurs à l'ensemble de l'industrie du capital de développement. «Par définition, une société d'investissement n'est pas un partenaire éternel, explique Raymond Gagné. Dès le départ, il faut se fixer des objectifs de rendement et de temps. Ensuite, il faut récupérer notre argent pour investir ailleurs. C'est de cette façon que nous parviendrons à jouer pleinement notre rôle qui est d'appuyer les entreprises à des moments stratégiques de leur croissance et ainsi de favoriser la création et le maintien d'emplois au Québec.»



ÉCOUTER. COMPRENDRE.
S'ADAPTER ET RÉPONDRE

Un engagement de tous les jours



SOCIÉTÉ DE PORTEFEUILLE DU GROUPE DESJARDINS ASSURANCES GÉNÉRALES LES MEILLEURS RÉSULTATS DE SON HISTOIRE

La Société financière des caisses Desjardins regroupe sous une même bannière quatre filiales à vocation financière du Mouvement des caisses Desjardins. Il s'agit de la Société de portefeuille du Groupe Desjardins assurances générales, de l'Assurance-vie Desjardins, de Trustco Desjardins et des Valeurs mobilières Desjardins. Leurs résultats 1992 et leurs perspectives 1993 sont présentés aux pages 8, 9 et 10.

« Nous avons connu une année vraiment exceptionnelle », déclare d'entrée de jeu John Harbour, président et chef de la direction de la Société de portefeuille du Groupe Desjardins assurances générales. Cette société, qui regroupe maintenant les Assurances générales des caisses Desjardins et La Sécurité, compagnie d'assurances générales du Canada, a en effet connu les meilleurs résultats de son histoire en 1992. Les revenus nets de la société se chiffrent à 14,5 millions de dollars, soit quatre fois plus que les résultats de l'an dernier qui atteignaient 3,6 millions. Pour le Mouvement Desjardins, actionnaire de cette société d'assurances, ces bénéfices nets représentent un rendement sur l'avoir de 14 %.

Cette performance est d'autant plus intéressante que la société a complété l'amortissement des frais de premier établissement relatif à la création des Assurances générales des caisses Desjardins (AGCD). En effet, il restait un solde de 16 millions de dollars sur les 65 millions consacrés à la création des AGCD. Cet amortissement supplémentaire a retranché quelque 7 millions de dollars aux revenus nets de la société de portefeuille. Sans cette opération, le rendement sur l'avoir des actionnaires aurait été de 22 %.

Outre une gestion serrée des dépenses et une rigueur constante de sélection des risques, de nombreux facteurs d'ordre conjoncturel ont permis au Groupe Desjardins d'améliorer cette performance. En effet, l'hiver tardif a été synonyme d'une baisse de fréquence des accidents. Il suffit de voir la série d'accrochages qui surviennent à chaque bordée de neige pour comprendre que plus les hivers sont cléments, moins l'assureur a d'indemnités à verser à ses clients.

Paradoxalement, la récession économique a également continué de favoriser les assureurs puisque les personnes utilisent un peu moins leur véhicule. Sur une grande échelle, cela signifie aussi moins d'accidents et moins d'indemnités. À cela s'ajoute une année dépourvue de catastrophes naturelles majeures au Québec.

À l'écoute des caisses

Les résultats de l'année 1992 n'incluent pas les fruits de la vente du portefeuille de NorGroupe puisque celle-ci était en vigueur le 1^{er} janvier 1993. NorGroupe était la filiale de distribution par intermédiaires indépendants. « Aux 17,5 millions de dollars obtenus de cette vente, explique John Harbour, nous pensons être en mesure d'ajouter une valeur d'environ 10 millions d'ici deux ans, ce qui constitue une appréciation intéressante du capital. » Le président explique que la vente de NorGroupe est avant tout une façon de mieux utiliser le capital Desjardins. « Le courtage est intéressant, explique-t-il, mais ce type d'activité est un peu loin des caisses. Nous avons donc cédé ce portefeuille pour mieux revenir à notre mission fondamentale qui est d'agir avant tout en complémentarité avec les caisses. »

Pour le président, les filiales Assurances générales des caisses Desjardins et La Sécurité sont toutes deux en mesure de contribuer à cette complémentarité. « Nous consacrerons d'ailleurs une partie de l'année 1993 pour effectuer une tournée des caisses. Nous voulons mieux cerner leurs besoins pour ensuite concevoir des produits qui collent bien à leur réalité. »

Pour l'année 1993, John Harbour n'anticipe pas des résultats aussi spectaculaires qu'en 1992. « Certains facteurs, comme la météo, sont imprévisibles à long terme », remarque-t-il. Toutefois, il s'attend à ce que la Société de portefeuille du Groupe Desjardins assurances générales maintienne une très bonne rentabilité, soit entre 12 % et 14 % de rendement sur l'avoir des actionnaires. « Nous excluons toute possibilité d'acquisition dans notre secteur, ajoute-t-il. Nous entendons plutôt poursuivre notre objectif de rentabilité en augmentant et en améliorant le service aux caisses. »

ASSURANCE-VIE DESJARDINS : UNE ANNÉE RECORD



ÉCOUTER. COMPRENDRE.
S'ADAPTER ET RÉPONDRE.
Un engagement de tous les jours

Pendant que plusieurs assureurs québécois tirent de l'aile, l'Assurance-vie Desjardins (AVD) présente des profits nets de 24,3 millions de dollars pour l'année 1992. Ces profits proviennent de la part attribuable à l'actionnaire, c'est-à-dire les caisses, et représentent un rendement de 16,6 % sur l'avoir des actionnaires. Ces résultats constituent un sommet dans l'histoire de l'AVD et représentent une augmentation de 112 % par rapport à l'an dernier. Grâce à sa performance remarquable, l'AVD confirme son premier rang au Québec en ce qui concerne la part de marché, le nombre de personnes assurées de même que son encours. Selon son président et chef de la direction, Claude Gravel, la filiale Desjardins maintient également une capitalisation et une solvabilité nettement supérieures aux normes.

L'AVD a obtenu ces résultats grâce à une croissance du volume d'affaires de 13 %, combinée à des gains de productivité évalués à 13 millions de dollars. En fait, les frais d'administration n'ont augmenté que de 3 %. L'avoir propre s'est accru de 11 % et atteint maintenant 210 millions. L'actif sous gestion a connu une hausse de 15 % et totalise 3,36 milliards. L'AVD a perçu 657 millions de dollars en primes d'assurances et en cotisations de rentes, soit une augmentation de 13 %. Ces revenus comprennent les assurances individuelles, les assurances et rentes collectives, de même que l'ensemble des assurances et rentes fournies au réseau des caisses Desjardins et à leurs membres, qui totalisent 304 millions et représentent 46 % du total des primes.

La filiale Desjardins a aussi connu plus de succès avec ses revenus de placements qui avaient chuté de 13 % en 1991. En hausse de 13 % en 1992, ces revenus sont retournés à leur niveau de 1990 soit 165 millions de dollars. L'AVD a pris des provisions pour pertes de 20 millions en comparaison à 40 millions en 1991. Les revenus totaux de l'AVD s'élèvent donc à environ 834 millions, une augmentation de 12 % par rapport à 1991.

Avec une part de marché de 8,85 % en 1991, l'AVD occupe toujours le premier rang des assureurs de personnes au Québec, un marché qui est d'ailleurs très morcelé. Bien que les résultats de 1992 pour l'ensemble de l'industrie ne soient pas encore tous

connus, Claude Gravel estime que l'AVD a augmenté sa part de marché de 0,25 % à 0,5 %. L'AVD accaparerait ainsi plus de 9 % du marché québécois dans son secteur.

Sécurité et rentabilité

En 1992, l'Assurance-vie Desjardins a continué à resserrer ses liens avec le réseau des caisses Desjardins. Par exemple, elle a conclu des ententes avec deux fédérations pour le rachat de blocs de prêts hypothécaires. «Ce transfert permet aux caisses de récupérer des liquidités et de maintenir ainsi leur offre de service dans ce secteur stratégique», explique Claude Gravel.

Par ailleurs, en 1992, l'AVD a versé aux caisses Desjardins pas moins de 15 millions de dollars pour leur contribution à la gestion des régimes d'assurances de leurs membres. À ce montant s'ajoute une contribution de 4,5 millions aux diverses campagnes conjointes de publicité et de promotion du Mouvement des caisses Desjardins.

L'AVD a aussi été très active dans le domaine de l'assurance collective. «Nous avons conclu un des plus importants contrats d'assurance collective de notre histoire avec les 45 000 membres de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec.» Un contrat dont les résultats n'apparaissent pas au bilan 1992 puisqu'il est entré en vigueur le 1^{er} février dernier seulement.

En 1992, l'AVD a également retenu l'attention en récupérant le portefeuille d'assurances des Coopérants. «Par cette opération, souligne Claude Gravel, l'Assurance-vie Desjardins a d'abord fait son devoir en protégeant un grand nombre d'assurés, mais il a aussi réduit son coût unitaire en augmentant son volume d'affaires.» Appuyée sur une base solide, l'Assurance-vie Desjardins entend poursuivre sa croissance en misant d'abord sur l'augmentation des ventes et l'amélioration de la productivité. «Nous n'excluons pas de nouvelles acquisitions», ajoute Claude Gravel. La prudence guidera les actions de l'AVD en cette matière. «En aucun cas, soutient Claude Gravel, les éventuelles acquisitions ne se feront au détriment de la rentabilité. Nous tenons à préserver notre excellente capitalisation et ainsi protéger nos assurés.»

DEUXIÈME ANNÉE DE PERTES POUR TRUSTCO DESJARDINS



On pensait qu'en 1991 les «trustcos» avaient connu la pire performance financière de leur histoire... Mais 1992 s'est avérée encore plus difficile, avec la faiblesse de l'économie et l'effondrement du secteur immobilier commercial.

Dans ce contexte, Trustco Desjardins a subi une perte nette de 22,2 millions pour l'exercice 1992. Cette perte provient essentiellement des prêts improductifs dans l'immobilier commercial, les autres secteurs de l'entreprise ayant connu de bons résultats. Ainsi, les revenus d'honoraires ont progressé de 8,3 % tandis que les frais d'exploitation étaient réduits de 3 %.

Comme l'immobilier commercial demeurera en difficulté dans les prochaines années, Trustco Desjardins ne prévoit pas un retour à la rentabilité en 1993. «Mais, même si les résultats de 1992 sont extrêmement décevants, on se tire mieux d'affaires que certaines autres institutions financières», estime M. Raymond A. Reid, président et chef de la direction.

Après deux années de pertes, certains indices laissent espérer une amélioration de la situation financière en 1993. Ainsi, à la suite du positionnement stratégique adopté en 1990 et de la rationalisation des activités, les revenus d'honoraires devraient couvrir totalement le coût des salaires et des avantages sociaux (40 millions de dollars), prévoit M. Jean-Pierre Duguay, vice-président et chef de l'exploitation. Grâce aux ententes conclues avec plusieurs fédérations,

le rachat de créances hypothécaires détenues par des caisses devrait aussi contribuer à mieux répartir les risques de Trustco dans l'immobilier, tout en améliorant les liquidités des caisses.

On assiste actuellement à la prise de contrôle de plusieurs trustcos par des banques. Selon MM. Reid et Duguay, «Desjardins a une longueur d'avance sur les banques parce qu'il possède son propre trust depuis plusieurs années». Rappelons qu'il y a quelques années Trustco Desjardins créait la vice-présidence Services aux caisses et mettait en place divers mécanismes pour mieux répondre aux besoins des caisses.

En 1992, une grande partie des efforts de Trustco Desjardins visaient justement à développer et à commercialiser des produits financiers qui répondent aux besoins des caisses (notamment les fonds de placement, la titrisation des prêts et la gestion privée Desjardins). Trustco Desjardins cherche ainsi à appuyer les caisses, qui doivent consolider leur position concurrentielle dans un contexte de décloisonnement des services financiers.

Pour améliorer sa capitalisation, Trustco Desjardins a demandé aux détenteurs de débentures échangeables – donc principalement la Société financière des caisses Desjardins – de convertir ces débentures en actions ordinaires, plus rapidement que ce qui avait été prévu. L'encours de ces débentures est de 26 millions de dollars.

ÉCOUTER, COMPRENDRE,
S'ADAPTER ET RÉPONDRE

Un engagement de tous les jours

570 CAISSES PARTENAIRES DES VALEURS MOBILIÈRES DESJARDINS

En 1993, au Québec, les caisses Desjardins qui le souhaitent pourront offrir à leurs membres le courtage traditionnel en complément au courtage à escompte, déjà offert par 570 caisses, sous la bannière de Disnat.

Cette possibilité découle de l'élargissement de l'entente entre le réseau Desjardins et les Valeurs mobilières Desjardins, approuvé par le conseil d'administration de la Confédération le 17 février dernier. La rémunération des représentants des Valeurs mobilières Desjardins sera cependant essentiellement basée sur un salaire fixe.

«En 1992, les Valeurs mobilières Desjardins ont consacré beaucoup d'efforts à poursuivre le

déploiement du courtage à escompte Disnat», déclare le président des Valeurs mobilières Desjardins, M. René Perreault. Par rapport à 1991, 174 caisses de plus offrent ce service. Dans les caisses, environ 750 personnes ont reçu une formation qui leur permet d'assister le sociétaire désireux de faire affaire avec les Valeurs mobilières Desjardins. Environ 250 000 \$ ont été investis en formation et en documentation.

Créée le 15 décembre 1991, la société Valeurs mobilières Desjardins affiche en 1992 des pertes de 2,1 millions de dollars pour des revenus de commission et de placement s'élevant à 7,6 millions. Se fiant aux résultats

des derniers mois, M. Perreault prévoit qu'en 1993 la maison de courtage atteindra son «point mort», ou fera même des profits.

En 1992, les Valeurs mobilières Desjardins sont devenues membres de la Bourse de Toronto. La société a conclu une entente avec l'Assurance-vie Desjardins et y a ouvert une succursale. Toujours en 1992, les comptes clients ont augmenté de 14,2 %. Les Valeurs mobilières Desjardins avaient environ 400 millions sous gestion au 31 décembre dernier.

*Un dossier réalisé par Gilles Drouin
et Marie-Agnès Thellier*

INDICES DE DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS DU QUÉBEC

BRUNO MONTOUR ET SERGE PROULX*

Le discours économique traditionnel des dernières années nous a habitués aux analyses régionales qui utilisent presque exclusivement les indicateurs de chômage et de revenu. La mise au point d'indices de développement et leur application aux seize régions administratives du Québec visent à jeter un regard neuf sur le développement régional. Une telle démarche permet également de raffiner l'analyse des disparités au niveau de chaque région québécoise.

Pour ce faire, nous avons procédé à la confection d'indices régionaux de développement à partir de plusieurs variables socio-économiques affectant le développement des régions. Cependant la méthode utilisée ne vise pas à mesurer le degré de développement de chaque région, ni à classer ces dernières. Car, au contraire de certaines méthodes statistiques, les indices ne permettent pas de vérifier l'existence de liens de causalité.

Par contre, au-delà de la mesure des facteurs de croissance ou de contraintes et du classement final des régions, l'instrumentation fournie suggère que le potentiel de développement, la capacité de se développer, existe bel et bien pour toutes les régions du Québec. **Les cas de sous-développement ne révèlent donc pas l'absence de potentiel, mais témoignent plutôt de la nécessité de nouveaux mécanismes.** Dès lors, il s'agit de trouver des moyens pour mettre en évidence la potentialité des régions. C'est pourquoi la construction d'indices de développement constitue, dans un premier temps, un outil approprié d'auto-évaluation de chaque région, puis, dans un deuxième temps, un guide potentiel d'interventions régionales en fonction d'objectifs spécifiques de développement. Les indices de développement présentés ci-après sont formés de 56 indicateurs regroupés en quatre sous-indices – performance, capacité, vitalité, politique – et en un indice global. Les statistiques utilisées sont celles de la période 1984-1990.

L'indice de performance

L'indice de performance permet de comparer les régions sur la base de leur habileté respective à fournir à la population de leur territoire des occasions de travail et d'une

vie meilleure. Il est formé à partir de 20 indicateurs regroupés selon les sous-indices suivants: *emploi, revenu, qualité du travail, équité et qualité de vie.*

Ainsi, sur la base de ces indicateurs, il est possible de constater que les régions n'ont pas toutes profité de la même façon de la forte croissance économique atteinte entre 1983 et 1990. C'est particulièrement le cas de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine qui fait bande à part avec un indice de performance de beaucoup inférieur à la moyenne québécoise. Cette situation s'explique principalement par les conditions prévalant dans cette région au niveau de l'emploi et du revenu. Dans le premier cas, tous les indicateurs du marché du travail composant le sous-indice Emploi demeurent en deçà de la moyenne québécoise. Il en est de même de l'indice Revenu où la presque totalité des indicateurs sont au-dessous de la moyenne québécoise. De fait, après huit ans d'expansion, seulement 38 personnes sur 100 dans la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine détenaient un emploi en 1990, comparativement à 58 personnes dans l'ensemble du Québec, ce qui traduit bien les difficultés structurelles de l'économie régionale – économie concentrée sur l'exploitation des ressources – à procurer des emplois nécessaires à sa population.

Par contre, une redistribution plus équitable des revenus, notamment par des paiements de transferts gouvernementaux normalisés (plus de 25 % des revenus personnels totaux), permet à la région d'obtenir un indice Équité supérieur à la moyenne québécoise.

À l'opposé, la région de l'Outaouais présente la meilleure performance. Mis à part l'indice Qualité de vie, qui est très légèrement inférieur à la moyenne québécoise, tous les autres indices montrent des valeurs positives.

L'indice de capacité

L'indice de capacité est une mesure du potentiel de développement qui existe dans une région et non pas une mesure particulière de l'état du développement de la région. De fait, cet indice témoigne de la présence des ressources au sein des régions, sans informer cependant

* Bruno Montour, conseiller économique à la Confédération des caisses Desjardins et Serge Proulx, étudiant stagiaire.

de leur utilisation. C'est pourquoi il peut y avoir un écart important entre la performance d'une région durant une période donnée et sa capacité de développement. De plus, une activation de ce potentiel pourrait permettre à la région de se développer et de connaître une meilleure performance dans les années futures, alors que l'indice de performance témoigne de l'état du développement d'une région au cours d'une période passée.

Cette série d'indices (25 indicateurs) se subdivise en trois sous-indices: *ressources humaines, ressources financières, santé et services communautaires*. Les indicateurs Santé et services communautaires évaluent davantage la qualité du milieu de vie régional, constituant ainsi un attrait et un potentiel de développement. Dans cette perspective, la possibilité pour la population d'un territoire de pouvoir satisfaire ses besoins en matière sociale, culturelle et de santé constitue certes un facteur de rétention ou d'attraction de la population.

Les régions de Québec, de Montréal et du Bas-Saint-Laurent obtiennent dans l'ordre les plus hautes évaluations au niveau de l'indice de capacité. La forte note calculée pour ces trois régions en ce qui concerne l'indice Santé et services communautaires explique une bonne part de l'évaluation régionale de la capacité de développement de ces régions. Cette évaluation témoi-

gne du rôle de capitale régionale des villes de Québec, Montréal et Rimouski, situées dans ces trois régions, comparativement aux autres villes et régions périphériques. Néanmoins, abstraction faite de ce sous-indice, les trois mêmes régions se classeraient dans le peloton de tête et presque au même rang.

Par ailleurs, du côté des ressources humaines, c'est la région de Montréal qui affiche le potentiel de développement le plus prometteur, alors que la région de Laval vient en tête pour les ressources financières.

Par contre, fait important à noter, onze régions sur seize obtiennent une note inférieure à la moyenne des régions en ce qui concerne l'indice de capacité. C'est particulièrement le cas de la région du Nouveau-Québec qui se classe au dernier rang. Cette situation tient pour beaucoup à l'indice Ressources humaines. Ainsi, parmi les onze variables qui composent cet indice, la région obtient la plus faible cote dans sept cas.

L'indice de vitalité

Cet indice repose sur le postulat que la vitalité économique d'une région dépend surtout de l'entrepreneuriat de sa population et de ses petites et moyennes entreprises (PME). En effet, selon cette théorie, les PME sont souvent mieux en mesure d'affronter les contrecoups de la

LE SECRET DE LA GUADELOUPE

Certaines municipalités soi-disant éloignées démontrent une étonnante vitalité, comme La Guadeloupe, en Beauce où, selon son maire, M. Jos-Marie Pépin, il y a moins de 3 % de chômage. Car la municipalité a attiré 80 millions de dollars d'investissements en cinq ans, soit environ 40 000 \$ *per capita*.

La municipalité de La Guadeloupe a récemment reçu le prix Jean-Marie-Moreau, remis par l'Union des municipalités régionales de comté du Québec (UMRCQ) à la municipalité constituant un modèle de développement pour la communauté québécoise.

La recette : le leadership collectif exercé par la Société de développement industriel de La Guadeloupe (SDIG), qui réunit régulièrement les décideurs du milieu financier, du milieu industriel, du milieu municipal et du milieu scolaire. «La clef à quatre pattes...», dit M. Pépin.

L'idée de cette «clef à quatre pattes» est née à la Caisse populaire La Guadeloupe. À la fin de 1985, les

membres du comité de surveillance s'inquiétaient du taux de chômage croissant et du départ des jeunes. Lors d'une assemblée conjointe des dirigeants de la caisse, il fut décidé de s'adjoindre des représentants du milieu afin de fonder une société ayant pour mission de stimuler le développement économique. Trois dirigeants furent mandatés pour enclencher le processus. La SDIG fut fondée à l'automne 1986 et elle est présidée par M. Donald Veilleux, directeur de la Caisse de La Guadeloupe, qui y consacre beaucoup d'efforts.

«Notre première action a été de créer une société de placements dans l'entreprise québécoise (SPEQ) afin d'investir 100 000 \$ dans des entreprises locales. Puis la caisse et la municipalité ont réalisé le «démarrage industriel» : un bâtiment qui peut accueillir les industries naissantes», raconte M. Veilleux. La caisse s'est alors engagée à donner 20 000 \$ par an pendant dix ans – et la municipalité 15 000 \$ – pour

financer le projet. Depuis lors, deux autres SPEQ ont été formées pour soutenir deux entreprises locales et réunir 175 000 \$.

«À la SDIG, aucun des décideurs n'est là pour parader ou pour venir voir ce qui se passe», commente pour sa part M. Pépin. Chacun s'engage véritablement. C'est ce leadership qui permet de passer concrètement à l'action, plutôt que d'en rester aux belles analyses.

Aux élus de labourer et semer

Trois autres initiatives en témoignent : l'embauche d'un ingénieur industriel qui travaille dans plusieurs petites entreprises, la création du Centre d'enrichissement en micro-informatique et le développement d'un logiciel en géomatique municipale.

Grâce à la SDIG, plusieurs petites entreprises se sont regroupées pour embaucher un ingénieur industriel qui les aide à implanter la qualité totale; le milieu a soutenu cette initiative en y investissant 8000 \$.

Fait encore plus étonnant : en un mois, le milieu a financé 60 000 \$ pour mettre sur pied un Centre d'enrichissement en micro-informa-

conjuncture économique, en raison de leur plus grande flexibilité et de leur plus grande vitalité. L'indice de vitalité comprend sept indicateurs répartis en deux sous-indices : *compétitivité et énergie entrepreneuriale*.

Ainsi, selon l'évaluation, une vitalité plus grande se concentre particulièrement dans les régions proches de Montréal, soit Laurentides, Lanaudière, Laval et Montérégie, auquel s'ajoute la région de l'Estrie. L'énergie entrepreneuriale est principalement à l'origine de cette plus grande vitalité. D'ailleurs, mis à part la région de Chaudière-Appalaches qui inclut la Beauce, cette vitalité entrepreneuriale est beaucoup plus faible dans les régions en dehors de Montréal et de l'Estrie, notamment dans les régions ressources.

Par contre, ce sont les régions des Laurentides, de la Côte-Nord et de Lanaudière qui présentent l'indice de compétitivité le plus élevé. Une plus grande proportion des exportations manufacturières hors Québec explique en général la vitalité plus élevée de ces régions. Dans le cas de la Côte-Nord, des investissements supérieurs de la part des entreprises privées ont été obtenus en 1990.

À l'opposé, la région du Nouveau-Québec se classe au dernier rang de l'indice de vitalité, autant pour la dimension compétitivité que pour la dimension énergie entrepreneuriale. Un coefficient de spécialisation très

élevé par rapport aux autres régions et une valeur ajoutée manufacturière plus faible, combinés à une évaluation très négative de son énergie entrepreneuriale sont autant d'éléments à l'origine de la mauvaise position de la région du Nouveau-Québec.

L'indice politique

L'indice politique pour sa part cherche à mettre en évidence les efforts des gouvernements visant à promouvoir la croissance et le développement des régions. Les indicateurs retenus caractérisent la volonté institutionnelle de mettre le territoire en valeur. L'indice veut également rendre compte des efforts régionaux de «prise en main» du développement, malgré les difficultés de quantifier ce phénomène.

Dans l'ensemble, ce sont les régions ressources dites périphériques qui se classent dans les cinq premiers rangs au niveau de l'indice politique. Cependant, cette situation tient pour beaucoup aux investissements publics effectués dans certaines de ces régions. C'est particulièrement le cas de la Côte-Nord et du Nouveau-Québec avec les investissements dans l'énergie hydroélectrique. Exception faite de ces deux régions, l'écart entre les autres régions est relativement faible.



Donald Veilleux, directeur général de la caisse populaire et président de la Société de développement industriel La Guadeloupe, et Jos-Marie Pépin, maire, ont reçu le prix Jean-Marie-Moreau, décerné à la municipalité de La Guadeloupe par l'Union des municipalités régionales de comtés (UMRCQ).

tique qui veut combler deux besoins criants : le perfectionnement dans les entreprises et l'apprentissage pour les jeunes. La caisse populaire a fourni 7500 \$.

Enfin, la SDIG a appuyé le développement d'un logiciel de gestion des équipements municipaux et de cartographie. «Il fallait offrir aux petites municipalités un instrument de cartographie, mais dix fois moins cher que les produits déjà sur le marché», explique M. Pépin.

Le maire de La Guadeloupe témoignait en février dernier, lors d'un colloque organisé par la Fondation

de l'entrepreneurship. Il a alors insisté sur plusieurs facteurs clés :

- la municipalité (maire en tête) doit s'engager dans la promotion industrielle. «Les élus ont le devoir de labourer le terrain et de semer; les entreprises pousseront bien !», lance M. Pépin.
- la municipalité doit prendre les moyens pour réussir : avoir un excellent secrétariat, mis à la disposition du milieu industriel; investir dans les infrastructures et les immeubles industriels.
- la municipalité doit susciter un débat sur le type de développement et appuyer la création de fonds d'investissement locaux.
- la municipalité doit miser sur la concertation, le travail en équipe.

À La Guadeloupe, comme dans plusieurs municipalités beauceronnes, on est convaincu qu'on «n'importe pas des industries; on ne doit donc surtout pas attendre que les autres viennent implanter ces industries chez nous».

Pour en convaincre les jeunes, la SDIG a démarré en 1993 une action dirigée vers les étudiants. «Nous avons commencé à rencontrer les finissants du secondaire pour les informer des postes dont La Guadeloupe aura besoin pour poursuivre son développement, précise le directeur de la caisse populaire. Nous cherchons à ce que, durant leurs études collégiales ou universitaires, le contact soit maintenu avec les étudiants, grâce aux emplois d'été dans les entreprises locales et grâce à une réunion annuelle», signale M. Veilleux.

Par contre, les régions de Montréal se voient pénalisées au niveau de l'indice politique, obtenant l'évaluation standardisée la plus basse. Dans le cas de la région de Montréal proprement dite, cette situation s'explique par un fardeau fiscal plus lourd. Pour les autres régions montréalaises, la plupart des indicateurs étaient négatifs, à l'exception du fardeau fiscal.

L'indice global

La somme des indices par région permet de calculer un indice global. Cet indice global permet une comparaison plus générale des différentes régions. De plus, le classement final renseigne indirectement sur les écarts réels qui existent entre les régions. Ainsi, une région qui obtient un indice global négatif de grande amplitude se retrouve dans une position plus désavantageuse qu'une autre qui obtient un indice global négatif de plus faible amplitude.

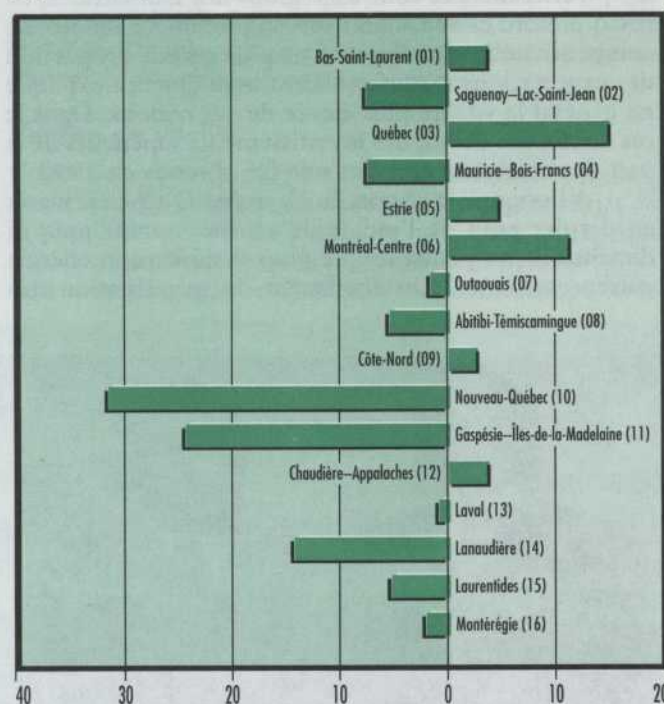
En général, les régions obtiennent des résultats opposés dans leurs indices. Certaines régions sont très fortes pour un ou deux indices, et très faibles pour un ou deux autres indices. Par exemple, la région du Nouveau-Québec occupe la dernière place selon l'indice de capacité, mais le deuxième rang selon le volet politique. Dans la même perspective, la Montérégie présente une bonne évaluation au chapitre des indices de performance et de vitalité, comparativement à un rang beaucoup plus désavantageux selon les indices de capacité et politique.

Par ailleurs, de façon globale, six régions se retrouvent au-dessus de la moyenne, soit, en ordre décroissant de classement, Québec, Montréal, Estrie, Bas-Saint-Laurent, Chaudière-Appalaches et Côte-Nord. Trois de

ces régions doivent leur bonne position principalement à l'indice de capacité. La région de l'Estrie fait exception, montrant une évaluation positive pour les quatre sous-indices. C'est d'ailleurs la seule région à offrir une telle «performance». Quant à la position des régions de Chaudière-Appalaches et Côte-Nord, elle s'explique surtout par l'indice de performance.

D'un autre côté, les régions qui présentent les résultats les plus négatifs se caractérisent dans l'ensemble par un indice de capacité faible. C'est particulièrement le cas des régions suivantes : Nouveau-Québec, Lanaudière et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

INDICE GLOBAL
(régions du Québec)



En somme, l'indice de capacité joue un rôle important dans l'évaluation de l'indice global. C'est donc dire que les régions les plus urbaines, les mieux dotées en infrastructures et services sociaux et de santé, ainsi qu'en main-d'œuvre jeune et scolarisée, ont un meilleur potentiel de développement. En conséquence, l'indice global ne mesure pas tant le niveau de développement actuel que le niveau possible de développement à moyen terme. Encore faut-il que ces régions puissent mettre en action la capacité dont elles sont pourvues. Cependant, il est important de mentionner que le nombre d'indicateurs retenus composant l'indice de capacité donne un poids relatif plus élevé à cet indice.

Néanmoins, malgré l'absence de relations causales entre les différents indices et le classement final des régions, l'analyse de ces indices de développement régional met en évidence les avantages liés à l'urbanisation. En effet, les régions centrales du Québec sont généralement plus «performantes», connaissent une plus grande vitalité et témoignent d'une capacité supérieure à se développer

INDICE GLOBAL

RÉGIONS	PERFORMANCE	CAPACITÉ	VITALITÉ	POLITIQUE	INDICE GLOBAL
Bas-Saint-Laurent (01)	-1,70	4,63	-1,92	2,61	3,62
Saguenay-Lac-Saint-Jean (02)	-7,01	1,27	-2,67	0,82	-7,59
Québec (03)	2,81	12,37	-0,11	-0,24	14,83
Mauricie-Bois-Francs (04)	-4,24	-4,02	0,37	0,42	-7,47
Estrie (05)	0,26	1,73	1,64	1,01	4,64
Montréal-Centre (06)	1,97	9,10	0,29	-0,24	11,12
Outaouais (07)	7,70	-8,62	-0,96	0,17	-1,71
Abitibi-Témiscamingue (08)	-1,96	-3,33	-1,80	1,58	-5,51
Côte-Nord (09)	7,14	-8,61	-1,49	5,56	2,60
Nouveau-Québec (10)	0,12	-21,72	-13,60	3,58	-31,62
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (11)	-18,16	-7,71	-1,24	2,69	-24,42
Chaudière-Appalaches (12)	5,40	-1,43	-0,85	0,48	3,60
Laval (13)	6,13	-4,95	1,04	-3,15	-0,93
Lanaudière (14)	-1,85	-14,58	2,54	-0,46	-14,35
Laurentides (15)	-3,09	-5,28	3,50	-0,51	-5,38
Montérégie (16)	6,65	-8,55	0,51	-0,77	-2,16

comparativement à leurs consœurs situées en périphérie. Les économies d'échelle et d'agglomération joueraient donc un rôle important. De leur côté, si les régions périphériques profitent davantage des «largesses» gouvernementales en matière de promotion et de développement, il n'en demeure pas moins qu'elles «performent» beaucoup moins bien que leurs voisines centrales, notamment en matière d'emplois et de revenus.

Dans cette perspective et en dépit de leurs lacunes, les indices de développement peuvent constituer des outils pour l'élaboration de politiques et de stratégies de développement régional. Une amélioration de la formation de la main-d'œuvre dans les régions qui montrent une faiblesse en cette matière, ou encore une aide facilitant le développement de travailleurs autonomes dans certaines autres régions en difficulté d'entrepreneuriat constituent des exemples de politiques de développement régional.

Instrument d'auto-évaluation

Le recours à ces indices de développement offre aux acteurs régionaux une instrumentation adéquate d'auto-évaluation.

C'est ainsi qu'une région occupant une position relative très faible selon un indicateur particulier – taux de création d'entreprises – peut utiliser cette information pour améliorer sa situation et favoriser ainsi la création d'emplois. Dans le même ordre d'idées, la région qui se classe avantagement, selon ce même indicateur, peut tenter de le renforcer et s'en servir comme tremplin de développement. De fait, il s'agit pour chaque région de miser sur ses forces et de corriger ses faiblesses.

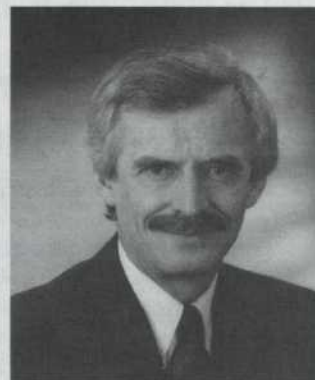
Enfin, toute la démarche repose sur la notion que le développement est à la fois «intégré, global et multidimensionnel». C'est dans cette perspective que des indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs, tant économiques que sociaux ou politiques, ont été sélectionnés. C'est pourquoi les orientations et les stratégies de développement régional doivent dépasser le niveau des perspectives sectorielles (agriculture, pêche, forêt, etc.). L'utilisation d'indices de développement témoigne en quelque sorte du fait que le développement économique passe par l'interaction de tous les acteurs régionaux, qu'il s'agisse de l'entreprise privée, des différents gouvernements, des syndicats, des coopératives ou des organismes sociocommunautaires.

D'ailleurs, les résultats de la présente analyse suggèrent que les régions aux prises avec des difficultés de développement sont celles où les ressources humaines sont «en panne», celles qui souffriraient par exemple d'un manque de main-d'œuvre qualifiée ou d'un entrepreneuriat déficient.

Car, est-il besoin de le rappeler, les ressources humaines constituent le facteur clé du développement. De plus, à long terme, la prospérité économique d'une région repose en définitive sur sa population.

••• Nouveau président pour la Fédération du Centre du Québec

Depuis le début de 1993, M. Robert O'Farrell assume la présidence de la Fédération des caisses populaires Desjardins du Centre du Québec. Son prédécesseur, M. André René, a pris sa retraite. Entré à la fédération il y a vingt ans, M. O'Farrell était premier vice-président et directeur général depuis 1982, après avoir assumé la direction financière de la fédération. M. O'Farrell est membre du conseil d'administration de



plusieurs institutions du Mouvement Desjardins.

••• Le financement des services publics au Québec

Si la dette totale du gouvernement du Québec continue de progresser au rythme où elle évolue depuis six ans, elle dépassera les 100 milliards de dollars en l'an 2000. Par ailleurs, les problèmes structurels de l'économie québécoise sont graves et le fardeau fiscal fort élevé. Aussi, témoignant en commission parlementaire en février dernier, le Mouvement des caisses Desjardins a insisté sur l'urgence d'agir pour redresser la situation, mais d'agir en association avec tous les Québécois.

À l'État, le Mouvement Desjardins recommande d'une part d'améliorer l'efficacité de ses programmes en s'appuyant sur une démarche qualité et, d'autre part, de fournir aux Québécois l'information pertinente sur les coûts des services publics dont ils bénéficient. Pour améliorer son efficacité, le gouvernement du Québec pourrait par exemple éliminer le double emploi et les chevauchements, décentraliser le plus possible les services publics et confier au secteur privé la gestion de certains programmes.

Par ailleurs, le Mouvement Desjardins a recommandé que le gouvernement adopte un comportement d'investisseur et qu'il crée un climat favorable à l'épargne et à l'investissement, notamment par l'entremise de la fiscalité des particuliers et des compagnies. L'État est aussi invité à limiter, le plus rapidement possible, ses déficits aux seules dépenses d'amortissement.

Protection des renseignements personnels

Au début de mars, le Mouvement Desjardins a fait connaître au gouvernement du Québec ses réactions face au projet de loi 68 sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé.

S'il appuie complètement le principe d'avoir des règles de conduite claires dans ce domaine, le Mouvement Desjardins a fait part de ses fortes réserves face à certains aspects du projet de loi 68 et il a demandé que le législateur entame le dialogue avec tous les groupes concernés avant d'agir.

Selon le Mouvement Desjardins, le projet actuel nécessite certaines modifications importantes pour éviter

une mise en place trop coûteuse et trop lourde. Le projet pose aussi plusieurs problèmes d'application dans le secteur des institutions financières réglementées. Le Mouvement Desjardins a par ailleurs demandé que toutes les entités du Mouvement soient considérées comme un seul groupe aux fins de l'application de la loi et des règlements.

Enfin, pour d'évidentes raisons d'équité, tous les organismes, entreprises et institutions faisant affaire au Québec – qu'ils soient d'autorité fédérale ou provinciale – devraient, secteur par secteur, être assujettis aux mêmes politiques, règlements, normes ou pratiques quant à la protection des renseignements personnels.

Un Salon Qualité-Québec lors des assemblées générales

Qualité-Québec sera présent aux assemblées générales 1993, qui se tiennent à Québec. Le samedi 20 mars et le dimanche 21 mars, les conjoints pourront participer à un Forum sur l'importance du secteur de la mode québécoise dans l'économie. Ils y rencontreront des invités de marque, notamment un designer de mode. Sylvie Corriveau, chroniqueuse de mode au journal *Le Soleil*, animera la rencontre. Un vidéo sera présenté à tous les congressistes le samedi 20 mars, après la remise du Mérite coopératif Desjardins. De plus, on trouvera sur place des stands d'information sur la mode, mais aussi sur l'agro-alimentaire, la construction, les métiers d'art... Un excellent moyen pour repérer des produits portant l'étiquette Qualité-Québec.

Le Mouvement Desjardins au Québec : 17 391 dirigeants bénévoles et 36 265 employés

À la fin de l'année 1992, le Mouvement des caisses Desjardins au Québec comptait 17 391 dirigeants bénévoles et 36 265 employés.

Le réseau coopératif des caisses Desjardins au Québec* employait alors 31 407 personnes. Par rapport à 1991, il a subi une baisse de 2 % de son effectif, à la suite de la diminution d'environ 160 postes à la Confédération, 160 postes dans les onze fédérations et 300 postes dans les caisses (particulièrement à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec).

Les sociétés de portefeuille employaient 4 751 personnes. Elles ont vu leur effectif baisser de 13,8 %, notamment à la suite de la vente des activités de gardiennage de SECUR et de la vente de NorGroupe.

Les autres entités du Mouvement (incluant les sociétés de soutien

à la Confédération) employaient 97 personnes, soit une dizaine d'employés de moins par rapport à 1991.

Parts de marché

Au 31 décembre dernier, le réseau coopératif des caisses Desjardins du Québec* représentait 36,7 % des dépôts d'épargne personnelle détenus par les institutions de dépôt au Québec. Sa part du marché québécois était de 36,6 % pour le crédit à la consommation, 41,2 % pour le crédit hypothécaire à l'habitation, 25,1 % pour le crédit commercial et industriel et 54,1 % pour le crédit agricole.

* Formé des caisses et des fédérations Desjardins du Québec, de la Confédération et de la Caisse centrale Desjardins.

À la recherche de l'organisation de demain

Les 4, 5 et 6 avril prochain se tiendra au Palais des congrès à Montréal un important colloque international sous la présidence d'honneur de M. Claude Béland, président du Mouvement des caisses Desjardins, qui clôturera les travaux du colloque.



Sous le thème «À la recherche de l'organisation de demain», on y abordera de nombreuses pratiques du management, notamment la vision et le leadership. Le colloque sera lancé par M. Michel Rocard, qui a été premier ministre de France de 1988 à 1991. Huit conférenciers prestigieux devraient ensuite se succéder à la tribune, parmi lesquels Warren Bennis (U. de Southern California), Noël N. Tichy (U. du Michigan) et Hervé Sérieyx (Institut européen de leadership). Neuf ateliers sont aussi offerts; dans ces ateliers, témoigneront des personnalités telles que David M. Culver (Corporation CAI Capital) ou Gaétan Lussier (Boulangeries Weston Québec). (Renseignements sur le colloque : Groupe Innovation, tél. : (418) 681-4455 ou (514) 848-7007).

Les 60 ans de la Confédération

Les 21 et 28 janvier dernier, plus de 400 employés de la Confédération se sont réunis, à Lévis et à Montréal, pour souligner le 60^e anniversaire de fondation de l'entreprise. Ils ont eu droit à une petite séance d'«animation historique» au cours de laquelle des vétérans ont raconté, avec beaucoup d'humour, quelques bribes de l'histoire «officielle» et de l'histoire «officieuse» de la Confédération. Les participants étaient Rosario Tremblay (premier chef-



On aperçoit ici René Croteau racontant une anecdote sous les regards intéressés de Rosario Tremblay, Louis-Georges Gervais et Simon L'Heureux.

inspecteur et 50 ans de carrière à la Confédération), René Croteau (45 ans de carrière chez Desjardins, le plus souvent à des postes stratégiques), Raymond Audet (40 ans de carrière chez Desjardins, dont une vingtaine à l'inspection), Simon L'Heureux (à la Confédération depuis 1960) et Louis-Georges Gervais (animateur). Par la suite, il y a eu projection d'un diaporama montrant les gens et les événements qui ont marqué la Confédération.

Les assemblées générales annuelles des 14 fédérations

Voici le calendrier des assemblées générales annuelles 1993 des fédérations des caisses Desjardins :

samedi 27 mars :	Québec
samedi 3 avril :	Manitoba
du jeudi 22 au	
samedi 24 avril :	Caisses acadiennes
samedi 24 avril :	Montréal et Ouest-du-Québec
samedi 24 avril :	Abitibi
samedi 24 avril :	Richelieu-Yamaska
samedi 24 avril :	Caisses d'économie
dimanche 25 avril :	Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine
lundi 26 avril :	Lanaudière
lundi 26 avril :	Saguenay-Lac-Saint-Jean
mardi 27 avril :	Centre du Québec
mardi 27 avril :	Bas-Saint-Laurent
mercredi 28 avril :	Estrie
samedi 1 ^{er} mai :	Ontario

L'ALÉNA : oui, mais...

Compte tenu de la mondialisation des marchés, le Mouvement des caisses Desjardins se montre favorable à l'accord de libre-échange nord-américain (connu sous le nom d'ALÉNA).

Dans un récent mémoire au gouvernement du Québec, le Mouvement des caisses Desjardins recommande cependant que les autorités du Canada, des États-Unis et du Mexique se préoccupent également de protéger l'environnement, que les mesures de transition et d'adaptation, déjà préconisées lors de la signature de l'accord Canada-États-Unis, soient implantées immédiatement et que les entreprises et la main-d'œuvre soient encouragées à accroître leur productivité et leur compétitivité; enfin, il recommande aussi que la culture de chaque pays puisse être réellement protégée.

ANNIVERSAIRES

Caisse populaire Saint-Luc
(Québec)

Caisse populaire Sainte-Cécile de Montréal
(Montréal et Ouest-du-Québec)

75
ANS

Caisse populaire de Rawdon,
Caisse populaire Notre-Dame-de-Lourdes
(Lanaudière)

Caisse populaire de Saint-Apollinaire
(Québec)

Caisse populaire Maisonneuve,
Caisse populaire Jean-Talon,
Caisse populaire La Nativité d'Hochelaga,
Caisse populaire de Chambly,
Caisse populaire Saint-Édouard de Montréal
(Montréal et Ouest-du-Québec)

Caisse populaire Saint-Honoré,
Caisse populaire Trinité-des-Monts
(Bas-Saint-Laurent)

50
ANS

Caisse d'économie de la Sûreté du Québec
(Économie)

25
ANS

Mérite coopératif Desjardins



LES CAISSES FINALISTES

CATÉGORIE «LA MEILLEURE FAÇON D'OFFRIR DES SERVICES»

Caisse populaire de Gaspé

*Fédération de la Gaspésie
et des Îles-de-la-Madeleine*

Actif 1992 : 44,4 millions de dollars
5 959 folios-membres
20,6 employés (équivalent plein-temps)
Milieu semi-urbain

Après avoir analysé les besoins de ses membres, notamment lors d'un colloque sur la qualité en collaboration avec ses employés, cette caisse a implanté diverses mesures pour améliorer l'ensemble de ses services et promouvoir son offre.

Caisse populaire Marie- Reine-des-Cœurs de Montréal

*Fédération de Montréal
et de l'Ouest-du-Québec*

Actif 1992 : 90,2 millions de dollars
12 302 folios-membres
40 employés (équivalent plein-temps)
Milieu urbain

Cette caisse a invité 28 futurs propriétaires du secteur à une journée d'information; elle leur a offert un service personnalisé «sur mesure» dans le domaine hypothécaire ainsi que pour d'autres produits Desjardins.

Caisse populaire du Vieux-Québec

Fédération de Québec

Actif 1992 : 50,7 millions de dollars
4 500 folios-membres
27 employés (équivalent plein-temps)
Milieu urbain

Située au cœur du Vieux-Québec, cette caisse a implanté un bureau de devises étrangères ouvert sept jours par semaine, de mai à octobre. La promotion de ce service à été faite auprès des commerçants du quartier touristique.

CATÉGORIE «LA MEILLEURE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES»

Caisse populaire de Lac-Etchemin

Fédération de Québec

Actif 1992 : 43,6 millions de dollars
5 530 folios-membres
23 employés (équivalent plein-temps)
Milieu semi-urbain

En plus d'améliorer la qualité de vie au travail, cette caisse a favorisé le développement du sentiment d'appartenance et la motivation de son personnel. Elle a veillé à assurer une relève interne pour tous les postes.

Caisse populaire Maniwaki

*Fédération de Montréal
et de l'Ouest-du-Québec*

Actif 1992 : 69,7 millions de dollars
9 201 folios-membres
44,5 employés (équivalent plein-temps)
Milieu semi-urbain

Cette caisse a notamment mis sur pied un Comité intersectoriel formé uniquement d'employés (un représentant par département) qui se rencontrent pour discuter des problèmes et trouver des solutions, raffermissant ainsi l'esprit d'équipe.

Caisse populaire de Saint-Thomas de Montmagny

Fédération de Québec

Actif 1992 : 108,3 millions de dollars
12 381 folios-membres
45 employés (équivalent plein-temps)
Milieu semi-urbain

Après consultation de son personnel, cette caisse a lancé un programme de gestion-santé pour l'ensemble du personnel, programme touchant notamment la gestion du stress, la nutrition et la relaxation.

CATÉGORIE «LE MEILLEUR ENGAGEMENT DANS LE MILIEU»

Caisse populaire Domaine Saint-Sulpice

*Fédération de Montréal
et de l'Ouest-du-Québec*

Actif 1992 : 72 millions de dollars
9 850 folios-membres
30 employés (équivalent plein-temps)
Milieu urbain

Cette caisse a lancé et suivi de nombreux projets communautaires dans son milieu. Elle a par exemple créé la Fondation La Clairière en vue d'aider les jeunes de 11 à 18 ans, en mettant sur pied un service de prévention de la délinquance.

Caisse populaire La Guadeloupe

Fédération de Québec

Actif 1992 : 33,6 millions de dollars
3 499 folios-membres
14,5 employés (équivalent plein-temps)
Milieu rural

Cette caisse s'est fortement engagée dans le développement économique de sa municipalité: elle a notamment suscité la création en 1987 de la Société de développement industriel La Guadeloupe inc. et soutenu activement plusieurs projets.

Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs de Québec

Fédération des caisses d'économie

Actif 1992 : 71 millions de dollars
4 349 folios-membres
20,5 employés (équivalent plein-temps)
À la grandeur du Québec

Cette caisse a soutenu activement plusieurs projets coopératifs: elle a contribué à créer deux nouvelles coopératives et à relancer une troisième. Elle a ainsi favorisé la création ou le maintien de 200 emplois en région.

IMPRESSIONS DES MEMBRES DU JURY...

Ils ont passé en moyenne trois journées entières à étudier les 208 dossiers envoyés par 102 caisses. Et ils ont été très impressionnés par ces dossiers.

«Ils», ce sont les membres du jury, présidé par Marie-Claire Malo (Centre de gestion des entreprises, HEC) : Mauro Malservisi (Chaire Guy-Bernier, UQAM), Jacques Mathieu (consultant), Michel Nadeau (premier vice-président, Caisse de dépôt et placement) et Linda Rathwell (vice-présidente, Chambre économique de l'Ontario).

Sans dévoiler de secrets, les membres du jury ont livré – à chaud – quelques impressions à *La Revue Desjardins* :

«Ce qui m'a frappé le plus ? L'engagement des caisses dans leur milieu. Je n'en revenais pas, en lisant les 57 candidatures soumises dans cette catégorie.»

«La catégorie la plus difficile à juger ? La diffusion de l'éducation coopérative.»

«L'intérêt du Mérite coopératif Desjardins ? À lui seul, le questionnaire est un véritable outil d'autodiagnostic qui aide les dirigeants et le personnel à s'améliorer et à se donner des outils d'évaluation.»

«La spécificité de Desjardins ? Même la tradition y est déjà empreinte de beaucoup d'innovations. Ainsi, l'amélioration du service aux membres s'appuie sur un profond attachement de la caisse au concept de client.»

CATÉGORIE «LA MEILLEURE DIFFUSION DE L'ÉDUCATION COOPÉRATIVE»

Caisse populaire de Belœil Fédération de Richelieu-Yamaska

Actif 1992 : 111 millions de dollars
15 400 folios-membres
60 employés (équivalent plein-temps)
Milieu urbain

Cette caisse a informé régulièrement ses membres, dirigeants et employés sur la formule coopérative (congrès, accueil de jeunes, etc.). Elle distribue la revue *Ma caisse* sur son territoire et publie un bulletin local, en collaboration avec deux autres caisses.

Caisse populaire de Gaspé Fédération de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

Actif 1992 : 44,4 millions de dollars
5 959 folios-membres
20,6 employés (équivalent plein-temps)
Milieu semi-urbain

En plus de participer à la mise sur pied d'une coopérative étudiante en milieu collégial, cette caisse a, pour la troisième année consécutive, invité trois étudiants du cégep à siéger au conseil d'administration à titre d'administrateurs-observateurs.

Caisse populaire de Sainte-Marie (Beauce) Fédération de Québec

Actif 1992 : 113,8 millions de dollars
13 477 folios-membres
51,5 employés (équivalent plein-temps)
Milieu semi-urbain

Au terme des États généraux de la coopération, cette caisse a créé un comité «intersecteurs coopératifs» afin de maintenir le contact avec les coops de sa région. Elle consacre aussi des efforts à soutenir les caisses scolaires et étudiantes.

CATÉGORIE «LA MEILLEURE PERFORMANCE FINANCIÈRE»

Caisse populaire Domaine Saint-Sulpice Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec

Actif 1992 : 72 millions de dollars
Milieu urbain
Croissance annuelle de l'épargne* : 19,6 %
Croissance annuelle de l'actif* : 25,2 %
Ratio de l'avoir* : 5,6 %
Ratio annuel des trop-perçus* : 1,53 \$ / 100 \$ d'actif

En plus de s'assurer une bonne performance financière, cette caisse a donné la priorité à l'engagement social.

Caisse populaire de Saint-Odilon Fédération du Centre du Québec

Actif 1992 : 51,5 millions de dollars
Milieu urbain
Croissance annuelle de l'épargne* : 10,8 %
Croissance annuelle de l'actif* : 9,9 %
Ratio de l'avoir* : 8,6 %
Ratio annuel des trop-perçus* : 2,17 \$ / 100 \$ d'actif

Depuis neuf ans, cette caisse a réussi à verser des ristournes tout en augmentant sa part de marché.

Caisse populaire de Saint-Urbain Fédération de Québec

Actif 1992 : 14,5 millions de dollars
Milieu rural
Croissance annuelle de l'épargne* : 12,4 %
Croissance annuelle de l'actif* : 21,2 %
Ratio de l'avoir* : 11,2 %
Ratio annuel des trop-perçus* : 2,92 \$ / 100 \$ d'actif

Pour une troisième année consécutive, cette caisse n'a subi aucune perte sur prêts malgré sa forte croissance.

* Au 31 octobre 1992

CATÉGORIE «LA MEILLEURE COOPÉRATIVE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT DESJARDINS»

Caisse populaire de Gaspé Fédération de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

Actif 1992 : 44,4 millions de dollars
5 959 folios-membres
20,6 employés (équivalent plein-temps)
Milieu semi-urbain

Cette caisse s'est donné une stratégie basée sur la qualité de l'accueil, de l'offre et des activités marketing. Elle a atteint une croissance de l'épargne de 13,7 % et de l'actif de 23 %. Elle a amélioré la qualité de vie au travail et s'est engagée activement dans son milieu.

Caisse populaire de Lac-Etchemin Fédération de Québec

Actif 1992 : 43,6 millions de dollars
5 530 folios-membres
23 employés (équivalent plein-temps)
Milieu semi-urbain

Cette caisse s'est donné plusieurs moyens pour rester à l'écoute de ses membres et pour responsabiliser son personnel. Elle injecte dans le développement économique 10 % des trop-perçus et appuie les coopératives locales. Elle n'a subi aucune perte sur prêts depuis trois ans.

Caisse populaire de Saint-Urbain Fédération de Québec

Actif 1992 : 14,5 millions de dollars
1 821 folios-membres
6,5 employés (équivalent plein-temps)
Milieu rural

Malgré sa taille, cette caisse cherche à rendre disponible tous les produits et services du Mouvement et elle a offert le crédit aux entreprises. Elle développe la gestion participative, vise la qualité totale et travaille en collaboration avec les caisses du secteur.

LE NOUVEAU MODE DE COORDINATION PORTE FRUIT

MARIE-AGNÈS THELLIER

Une véritable coordination opérationnelle s'est réalisée en 1992 dans tout le réseau Desjardins, notamment grâce au travail de onze «groupes de référence» qui ont précisé les priorités stratégiques, défini les plans d'affaires pour 1993 et amorcé la planification pour les années 1994 et 1995. «Les plans d'affaires sont des plans d'action pour le réseau», signale François Joly, vice-président Réseau à la Confédération. «C'est la première fois que le réseau s'approprie la démarche d'ensemble afin de définir de grandes priorités d'action et de proposer des plans d'action triennaux, en ce qui touche les produits et services et la gestion», ajoute M. Joly.

Les priorités stratégiques adoptées par chacun des groupes de référence ont été entérinées par le comité de coordination concerné (produits et services ou gestion) et par le comité des directeurs généraux. Elles ont ensuite pu être intégrées à la planification 1993 des différentes filiales. Ainsi, les priorités stratégiques définies par les groupes de référence ont servi de base à l'élaboration des offres de services, soumises aux fédérations par la vice-présidence Réseau de la Confédération en janvier 1993.

Le nouveau mode de coordination découle de la création de la vice-présidence Réseau par la Confédération il y a un an et demi. «Cette création changeait le mode de communication de la Confédération avec ses «clients» et nous a amenés à revoir tous nos modes de coordination», précise M. Joly. Auparavant, la coordination entre fédérations et Confédération se faisait essentiellement par grande fonction d'entreprise : comités Ressources humaines, Marketing, Communications, Finance... Mais ces comités sectoriels pouvaient manquer de coordination et de perspective d'ensemble.

Cependant, du côté des produits et services, le comité Marketing avait créé en 1990 des groupes de travail appelés «grands ensembles» pour élaborer les stratégies de marketing. Les grands ensembles avaient donné de

bons résultats, particulièrement en habitation en 1991-1992. «Dans chaque grand ensemble siégeaient quelques fédérations, qui représentaient toutes les autres fédérations», explique M. Joly. La taille restreinte des comités permettait notamment de réduire le temps de prise de décision. Ce modèle a été repris dans les groupes de référence.

Des comités à taille restreinte

Chaque groupe compte six à huit personnes du réseau, soit quatre à six représentants de fédérations et un à trois représentants des sociétés de portefeuille et des filiales. De plus, un secrétaire et une personne-ressource venant de la Confédération appuient chacun des groupes. La présidence est assumée par un des représentants des fédérations. Grande nouveauté : un représentant de caisses participe aux travaux dans deux groupes de référence.

Un groupe de référence ne se lance pas lui-même dans l'action : il donne des mandats soit à un groupe de travail *ad hoc*, soit à une fédération, soit à la Confédération. Par exemple, la campagne 1993 de mise en marché des REER a été confiée à la Fédération de Québec tandis que celle de l'habitation était réalisée par la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO). Chaque comité se réunit toutes les quatre à six semaines pour une séance de travail d'une journée. Entre temps, les membres du comité se consultent par téléphone en cas de nécessité.

Par ailleurs, à la fin des travaux du SIC-90, un groupe conseil appelé «Concertation systèmes» a été créé pour déterminer les priorités système du réseau et planifier leur réalisation. Les deux comités de coordination y ont délégué chacun deux personnes tandis que deux personnes des Services techniques aux fédérations participent aux travaux.

De la même façon, un groupe conseil sert de soutien aux activités du comité de coordination Produits et services. Il s'agit du Comité d'orientation stratégique du

COMITÉ DE COORDINATION GESTION*(président: François Joly, Confédération)***Ce comité chapeaute cinq groupes de référence :**

Gestion financière des caisses

Président : Pierre Robitaille (F. de Québec)

Secrétaire : Serge Lupien

Productivité des caisses

Président : Bruno Morin (FMO)

Secrétaire : Guy Vaillancourt

Gestion des ressources humaines

Président : René Gagnon (F. Centre du Québec)

Secrétaire : Ginette Blais

Finance

Président : Michel Jourdain (FMO)

Secrétaire : Robert Léveillé

Crédit

Président : Louis Giroux (F. Centre du Québec)

Secrétaire : Jean-Marie Denis

marketing. Il est notamment chargé de superviser le calendrier de mise en marché et les placements dans les médias pour les différentes campagnes publicitaires. Au total, le nombre de tables de discussion a été réduit, passant d'une cinquantaine à une vingtaine.

Les conditions du succès

«Je vois deux exigences pour que la nouvelle formule de coordination soit gagnante. Tout d'abord que, dans chaque groupe de référence, les fédérations se fassent confiance. Ensuite que la coordination générale soit intégrée», estime François Joly, qui préside les deux groupes de coordination, le groupe Coordination systèmes et, par intérim, le groupe Orientation stratégique du marketing.

«Les groupes de référence sont un moyen qui peut satisfaire une très grande partie des besoins de coordination», estime pour sa part Bruno Morin, premier vice-président Réseau à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et président du groupe de référence Productivité des caisses. «Dans la majorité des cas, le groupe de référence a enrichi un dossier, même s'il a parfois entraîné des délais supplémentaires», précise-t-il.

Aux yeux de M. Morin, certaines conditions doivent être respectées pour que les groupes de référence soient efficaces. Tout d'abord le représentant d'une fédération doit s'être concerté préalablement avec diverses ressources pour avoir un mandat de sa fédération (il doit donc recevoir la documentation en avance, par exemple...). Ensuite, les fédérations doivent se faire confiance puisqu'elles ne peuvent siéger à tous les groupes de référence. Enfin, chaque participant doit contribuer activement aux travaux; il doit accepter de réaliser des mandats et y consacrer de l'énergie et des budgets.

«Ce qui reste à améliorer, c'est l'intégration entre les groupes de référence», estime de son côté Gilles Ducharme, directeur du service Marketing et Communications à la Fédération du Centre du Québec. Il souligne qu'il faut aussi un échange continu d'informations entre le groupe de référence et chacune des fédérations, par l'intermédiaire du secrétaire du groupe et d'une personne-ressource nommée au sein de chaque fédération.

M. Ducharme préside le groupe de référence Services de consommation, qui a poursuivi et élargi les travaux de l'ancien «grand ensemble Automobile». Il es-

time que le travail des groupes de référence amène «plus de collégialité» puisque les fédérations se partagent la problématique – et parfois les mandats – et se concertent autour de projets concrets.

Un lieu d'échanges concrets

En ce qui touche les produits et services, un point est souligné : le bienfait de l'approche multidisciplinaire. C'est le cas dans le groupe Services de consommation qui inclut des gens du marketing, des opérations techniques, du crédit. C'est aussi le cas dans le groupe Accessibilité aux services de convenance et de paiement que préside Camil Laforge, vice-président Planification, Communications et Marketing à la Fédération du Saguenay-Lac-Saint-Jean. «Arrivant dans le groupe avec des préoccupations professionnelles différentes (mise en marché, gestion, systèmes informatiques, cartes Visa...), après le processus de planification stratégique nous regardons ensemble dans la même direction et, ce qui est étonnant, nous faisons rapidement consensus», souligne M. Laforge.

«C'est un bon lieu d'échanges concrets, estime Pierre Robitaille, vice-président Ressources humaines, financières et matérielles à la Fédération de Québec et président du groupe Gestion financière. Cela permet aux fédérations d'influencer les développements. Mais le défi est de travailler sur les bons dossiers. Et il y a un juste milieu à trouver entre trop de réunions et pas assez...» Le défi est aussi à l'intérieur de chaque fédération : acheminer à la bonne personne l'information qui vient des groupes de référence», ajoute M. Robitaille.

«Les éléments à améliorer sont mineurs : ce serait la coordination entre fédérations», signale pour sa part M. Laforge. Il se dit très étonné que les groupes de référence puissent «être autant engagés dans les dossiers qui sont travaillés à la Confédération».

L'essentiel de la coordination s'effectue donc par ces groupes de référence et par les deux groupes de coordination qui les chapeautent. Cependant, ces groupes ne couvrent pas toutes les préoccupations du Mouvement Desjardins. Les plans d'affaires ne touchent pas, par exemple, les dimensions «international» ou «éducation et développement coopératifs». Ces aspects se retrouvent à l'intérieur de la planification stratégique qui s'est réalisée en 1992.

COMITÉ DE COORDINATION «PRODUITS ET SERVICES»

(président: François Joly, Confédération)

Ce comité chapeaute six groupes de référence :

Épargnes, placements et sécurité financière

Président : Roland Larochelle (F. de Québec)

Secrétaire : Marie Bernier

Accessibilité aux services de convenance et de paiement

Président : Camil Laforge (F. Sag.-Lac-Saint-Jean)

Secrétaire : Odette Duchesne

Services à l'habitation

Président : Yves Proteau (FMO)

Secrétaire : Claude Moquin

Services à la consommation

Président : Gilles Ducharme (F. Centre du Québec)

Secrétaire : Nicole G. Bruneau

Services aux entreprises

Président : Régnald Turgeon, intérim (F. de Québec)

Secrétaire : Marcel Raymond

Communications

Président : François Aubin (FMO)

Secrétaire : Micheline Samson

ALPHONSE DESJARDINS ET LES GÉRIN-LAJOIE
DE MÈRE EN FILLE, LA PROMOTION DES CAISSES POPULAIRES

GUY BÉLANGER

Dans le but de promouvoir l'œuvre des caisses populaires, Alphonse Desjardins n'hésite pas à solliciter l'appui d'une gamme variée d'associations et d'institutions, souvent issues du mouvement d'action sociale catholique. C'est ainsi qu'il porte son attention sur le mouvement féministe naissant.

Le fondateur des caisses populaires s'intéresse de près aux activités de Marie Lacoste-Gérin-Lajoie (1867-1945), une des pionnières du mouvement féministe au Québec. En 1907, elle est cofondatrice de la Fédération nationale Saint-Jean-Baptiste, un organisme montréalais voué à la promotion des droits des femmes. Aussitôt créée, la Fédération met sur pied plusieurs associations professionnelles féminines, dont la plus importante est l'Association des employées de manufactures. En 1911, cette dernière compte déjà 1200 membres, qu'elle recrute parmi les contremaîtresses et les ouvrières des grandes maisons industrielles de Montréal.

Un projet avorté

En octobre 1911, Alphonse Desjardins est invité à donner une conférence le mois suivant devant les membres de l'Association des employées de manufactures au Monument national de Montréal. Bien que Desjardins s'empresse d'accepter cette invitation, il souhaite en différer la date «à raison d'occupations pressantes et des engagements actuellement pris¹». Après un bref échange de lettres, on convient de fixer la date de la conférence au 17 mars 1912. Conformément à son habitude, Desjardins demande l'hospitalité au père Tourangeau, aviseur spirituel de l'association, «parce que par là-même je pourrai mieux m'entendre avec lui au sujet de la conférence même et cela



Marie Lacoste Gérin-Lajoie (1867-1945), fondatrice de la Fédération nationale Saint-Jean-Baptiste (photo prise en 1895).

aura aussi pour résultat de diminuer les frais de voyage à [votre] charge [...]². Retenu à Ottawa par ses obligations professionnelles, Desjardins doit malheureusement annuler sa conférence. Malgré une tentative de relance, le projet n'aura aucune suite.

Entre-temps, Alphonse Desjardins avait réfléchi sur le sujet de sa conférence. Ses papiers personnels contiennent de courtes notes qu'il avait préparées à cette occasion. Il y fait l'«éloge de la pensée élevée» de la Fédération nationale Saint-Jean-Baptiste, qui lui permet, par l'entremise de l'association, de parfaire la formation sociale et morale des femmes. Aussi, Desjardins souscrit entièrement à ses objectifs. Puis il attire l'attention de son auditoire imaginaire sur l'importance de la prévoyance et de

l'épargne au point de vue économique. Il en profite pour expliquer la caractère innovateur de la coopération d'épargne et de crédit, qui consiste à «mettre l'épargne à la disposition des épargnistes par le prêt». S'appuyant sur l'expérience acquise à la Caisse populaire de Lévis, il conclut que les «femmes [sont] les meilleurs emprunteurs³». Mais ces notes ne seront utiles qu'à la postérité du fondateur.

Quoi qu'il en soit, Alphonse Desjardins continue de s'intéresser aux activités de la Fédération nationale Saint-Jean-Baptiste. En avril 1913, il salue avec enthousiasme le lancement de son journal mensuel *La Bonne Parole*, dont il est un des collaborateurs. Il cherche d'ailleurs l'appui de ce journal dans sa propre propagande en faveur de l'épargne⁴. Lecteur assidu de *La Bonne Parole*, Desjardins ne sera toutefois qu'un «peu fidèle collaborateur». Dans sa correspondance avec la rédaction, il promet sans cesse un article qui ne viendra jamais.

1 Alphonse Desjardins à Marie Auclair, 5 octobre 1911. ANQ-M, Fonds de la FNSJB, «Correspondance générale».

2 *Ibid.*, 22 février 1912.

3 Alphonse Desjardins, *Notes pour conférence devant les employées des manufactures, Montréal, le 17 mars 1912*. Archives de la Confédération, Fonds Alphonse-Desjardins, 0.21 : 2.6-35.

4 *La Bonne Parole*, I, 3 (mai 1913), p. 2.

Les femmes et le crédit

Pour sa part, Marie Lacoste-Gérin-Lajoie caresse un projet ambitieux. En septembre 1914, elle écrit à Alphonse Desjardins pour lui demander «si une caisse populaire pourrait fonctionner en dehors du cadre paroissial, dans celui, par exemple, d'une association telle que celle des femmes d'affaires de Montréal⁵». Fondée en 1910 par la Fédération nationale Saint-Jean-Baptiste, l'Association des femmes d'affaires «aspire à former une élite féminine dans le monde commercial, entend lui fournir un centre d'étude sur des questions économiques du ressort des femmes tout en développant leurs intérêts moraux et professionnels⁶».

À la question de Marie Lacoste-Gérin-Lajoie, Alphonse Desjardins répond «sans doute» et il ajoute que «le même principe d'association pourrait être étendu à d'autres organismes professionnels», favorisant ainsi l'organisation de caisses de dotation. Comme Desjardins songe à demander les amendements appropriés à la Loi des syndicats coopératifs, il escompte l'appui de Marie Lacoste-Gérin-Lajoie et de la Fédération nationale Saint-Jean-Baptiste. À la lumière de son expérience personnelle, il semble enclin à rendre le crédit encore plus accessible aux femmes :

«[...] quant à l'usage du crédit, je puis vous assurer, Madame, que la femme sait s'en servir avec beaucoup plus de sagesse et de prudence que l'homme et qu'elle se montre beaucoup plus scrupuleuse sur le chapitre des obligations encourues et des rigueurs de l'échéance. Dans mon assez longue expérience de quatorze années comme président et gérant de la Caisse de Lévis, j'ai fait bien des prêts à des femmes, même de pauvres ouvrières,

et toujours je n'ai eu qu'à m'en féliciter à tous égards. Bien souvent je préférerais avoir affaire à la femme plutôt qu'au mari, parce que j'avais plus confiance dans l'énergique fermeté de la première me défiant de l'insouciance invétérée du second. L'usage de cette arme formidable du crédit a été pratiquée parmi nous et il a fait éclater des qualités inconnues chez la femme, que ceci soit compris⁷».

S'inspirant du modèle des caisses de dotation, Marie Lacoste-Gérin-Lajoie envisage d'implanter des caisses populaires dans les associations professionnelles de la Fédération nationale Saint-Jean-Baptiste. Dans ce but, elle prévoit organiser une rencontre à Montréal entre Alphonse Desjardins et les présidentes de ces associations. Retardée pour raison de santé, cette rencontre n'aura jamais lieu. Il y aura bien un entretien privé entre Marie Lacoste-Gérin-Lajoie et Desjardins au cours de l'automne 1915. Mais les choses n'iront pas plus loin⁸.



Sœur Marie Gérin-Lajoie, s.b.c. (1890-1971), fondatrice de l'Institut Notre-Dame-du-Bon-Conseil de Montréal (photo prise en 1962).

De mère en fille

Qu'à cela ne tienne : la fille prendra la relève de la mère. Sœur Marie Gérin-Lajoie (1890-1971) connaît déjà Alphonse Desjardins à titre de directrice de *La Bonne Parole*. Après des études en service social, elle se consacre à l'enseignement. En 1923,

elle fonde l'Institut Notre-Dame-du-Bon-Conseil de Montréal.

À l'instar de sa mère, sœur Gérin-Lajoie prend intérêt à l'œuvre des caisses populaires. À partir de 1919, elle en fait la promotion dans ses écrits et son enseignement, et particulièrement dans son *Cours préparatoire à l'action sociale*. S'il faut en croire sa biographe Hélène Pelletier-Baillargeon, elle aurait été une disciple enthousiaste d'Alphonse Desjardins, au point de lui rendre un véritable culte⁹.

Ce jugement doit être nuancé. Sœur Marie Gérin-Lajoie conserve un esprit critique envers Alphonse Desjardins et le Mouvement des caisses populaires. Loin d'être une panacée, ce dernier ne prend, selon elle, qu'une importance relative dans l'ensemble des œuvres catholiques. Dans son cours d'action sociale de 1919-1920, elle souligne que les œuvres d'entraide sociale (mutualités, coopératives, caisses populaires et syndicats) ne fonctionnent pas en vase clos. Au contraire, elles se complètent mutuellement.

Sœur Marie Gérin-Lajoie ne tarde pas à devenir une observatrice lucide et perspicace du Mouvement des caisses populaires. Dans les années 1930, elle se livre à un ample questionnement sur ces coopératives durement secouées par la crise. Sans complaisance, elle suggère alors un plan d'action qui laisse présager l'avenir : création d'une école de gérants de caisses populaires; groupement des caisses populaires au sein d'unions régionales et nomination d'inspecteurs-propagandistes; fondation d'une caisse centrale qui recueillerait «les fonds de caisses riches, en faveur des caisses qui en ont besoin [...]». Ce [qui] serait l'esprit coopératif poussé aussi loin que possible¹⁰.

C'est ainsi que Marie Lacoste-Gérin-Lajoie et sœur Marie Gérin-Lajoie ont contribué, de mère en fille, à définir la place des femmes au sein du Mouvement des caisses Desjardins.

5 Alphonse Desjardins à Marie Gérin-Lajoie, 25 septembre 1914. Archives de l'Institut Notre-Dame-du-Bon-Conseil de Montréal, Fonds Marie Lacoste-Gérin-Lajoie, P2/F,2.22.1-C. Je remercie sœur Alice Blais, archiviste, et Marcienne Proulx de leur collaboration.

6 Lavigne, Pinard et Stoddart, «La Fédération nationale Saint-Jean-Baptiste et les revendications féministes au début du XX^e siècle», *RHAF*, 29, 3 (décembre 1975), p. 353-373.

7 Desjardins à Gérin-Lajoie, *op. cit.*

8 *Ibid.*, 12 octobre 1914 et 15 mai 1916.

9 Hélène Pelletier-Baillargeon, *Marie Gérin-Lajoie. De mère en fille, la cause des femmes*. Montréal, Boréal Express, 1985, p. 49, 231 et 266.

10 Marie Gérin-Lajoie, *Questions et réponses sur les œuvres*. S.d., p. 32-38.

BENJAMIN FORTIN



DE COURCY, Gaston jr
Comment gérer la
créativité. Une philoso-
phie d'entreprise

Ottawa, Éditions Agence d'Arc, 1992, 393 p. (Coll. «Gestion des systèmes»)

Est-il possible de gérer la créativité individuelle, collective et organisationnelle? Oui, et il faut même en faire un volet important de la philosophie de gestion de l'entreprise.

La créativité recouvre plusieurs notions. Afin de nous aider à les intégrer, l'auteur subdivise son volume en quatre parties. Il présente d'abord le phénomène de la créativité: sa définition, son origine, ses facettes, ses processus, ses enjeux, les techniques pour devenir plus créatifs.

Ensuite, il s'attarde à l'individu créateur. Qui est-il? Quels sont ses principales caractéristiques et traits de personnalité? Quelques tests sur le potentiel créateur, les freins à la créativité, la motivation et le leadership agrémentent cette partie.

L'auteur applique ensuite la créativité au monde de l'informatique. Comment entreprendre une planification stratégique, un plan directeur, une étude d'opportunité ou une analyse préliminaire? Quant à l'organisation créatrice, elle saura mobiliser ses ressources et gérer le changement

constant provoqué par la créativité.

Globalement, ce volume suscite la réflexion sur l'importance de la créativité dans le développement personnel et organisationnel.

LÉTOURNEAU, Denise
et Daniel RONDEAU

Vocabulaire du
financement immobilier

Québec, Publications du Québec, c1992, 51 p. (Cahiers de l'Office de la langue française)

«Hypothèque» ou «prêt hypothécaire»? «Balance de prix de vente» ou «crédit vendeur»? «Défaut» ou «défaillance»? Qu'est-il préférable de dire? Et pourquoi?

Le *Vocabulaire du financement immobilier* présente 123 notions de base relatives à divers secteurs du financement immobilier, tels le crédit, les hypothèques et les autres garanties, les apports personnels, les types de prêts immobiliers, les modalités de remboursement, l'analyse du risque et de la solvabilité. Vous y retrouverez une mine de renseignements sur les termes exacts, les synonymes, les termes à éviter, en plus des définitions et des notes explicatives.

Dans un secteur envahi par les termes américains, ce vocabulaire constitue un instrument

indispensable au personnel des établissements de crédit ainsi qu'au public en général.

POIRIER, Claude et
Nicole GRAVEL

Mieux comprendre sa
vie au travail

Montréal, Éditions de l'Homme, 1992, 278 p.

Pour nous tailler une place dans l'organisation, nous nous demandons souvent ce qu'il faut connaître ou développer dans notre vie au travail, en plus des compétences techniques. Ce sont précisément ces considérations non techniques que les auteurs abordent ici. Ils nous proposent une grille, avec des paramètres, sur ce qu'il faut savoir, être ou faire au travail.

Il faut par exemple entamer et maintenir des relations avec nos collègues et avoir des habiletés pour composer avec les personnes ou les groupes qui font partie de notre milieu de travail. Il faut pouvoir aussi s'adapter à des normes de groupe, à des règles et à des structures changeantes, au fonctionnement et à la culture de notre milieu de travail. Enfin, il faut savoir concilier vie personnelle et vie professionnelle.

Cet ouvrage touche donc notre développement personnel et celui des organisations où nous travaillons.





La Confédération
des caisses populaires
et d'économie Desjardins
du Québec

Destinée aux dirigeants et dirigeantes 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. Le prix de l'abonnement est de 9,00 \$ par année pour cinq numéros. Affranchissement numéraire au tarif de troisième classe en nombre, permis n° 1981.

Port payé à Québec.

DIRECTRICE GROUPE ÉDITIONS ET PUBLICATIONS
Micheline Paradis

RÉDACTRICE EN CHEF
Marie-Agnès Thellier (collaboration)

COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES
Guy Bélanger, Gilles Drouin, Benjamin Fortin, Louis Garneau, Bruno Montour, Marie Morency, Serge Proulx.

RÉVISION
Solange Deschênes

SECRÉTARIAT
Suzan Bernier

PUBLICITÉ
Yvan Forest

CONCEPTION GRAPHIQUE ET MONTAGE ÉLECTRONIQUE
Design et Infographie Eurêka

PHOTOGRAPHIE DE LA PAGE COUVERTURE
Claudel Huot

SÉPARATION DE COULEURS
Graphiscan (Québec) ltée

IMPRESSION
Imprimerie Canada

EXPÉDITION
Postecnik inc.

CHANGEMENT D'ADRESSE
Pour recevoir votre exemplaire régulièrement, veuillez nous prévenir au moins six semaines à l'avance de tout changement d'adresse, nous fournissant à la fois votre ancienne adresse et la nouvelle et joignant si possible à votre note l'étiquette apposée sur votre revue, à l'attention de *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 ou (418) 835-2203.

DROITS ET RESPONSABILITÉS
La traduction et la reproduction totale ou partielle des photographies, illustrations et articles publiés dans *La Revue Desjardins* sont autorisées à condition que la source soit mentionnée. 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, Ottawa
Bibliothèque nationale du Québec, Montréal

Imprimée au Canada



Desjardins

L'incroyable force de la coopération.

DANS NOTRE PROCHAIN NUMÉRO

- Les normes internationales de capitalisation et le fonds de sécurité
- Bilan 1992 des Fédérations des caisses Desjardins

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires de notre prochain numéro, téléphoner au (418) 835-2203 ou au 1 800 463-4810, poste 2203. Le coût de chaque exemplaire supplémentaire est de 2,00 \$ pour les entités du Mouvement Desjardins. La date limite pour commander des exemplaires supplémentaires est le 1^{er} mai.

Heures d'ouverture

Entrée gratuite

Lundi au vendredi

10 h 00 à 12 h 00

13 h 00 à 16 h 30

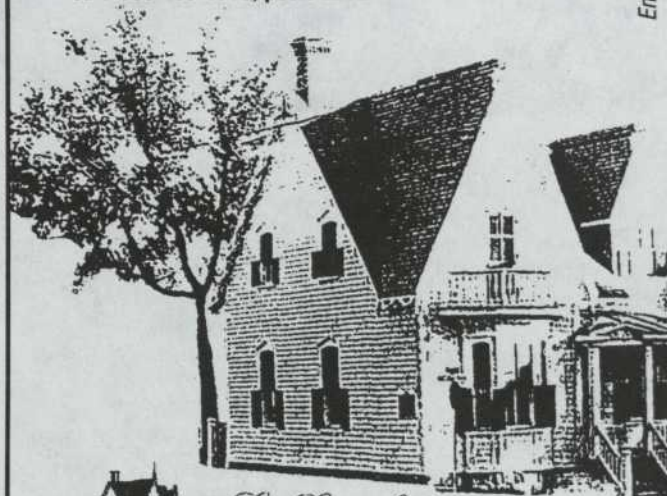
Samedi et dimanche

12 h 00 à 17 h 00

- Visites guidées
- Expositions thématiques
- Trousses éducatives

Pour réservation : (418) 835-2090
ou 1-800-463-4810, poste 2090

Entrée au 6 rue du Mont-Marie



*La Société historique
Alphonse Desjardins*

8, rue du Mont-Marie, Lévis, (Québec)

DESJ A000004526

0047 03

BIBLIOTHEQUE NATIONALE QUEBEC
1700, RUE SAINT-DENIS

V

MONTREAL

XX20
H2X 3K6

FERNAND LABELLE

Frémissement au printemps, 1992

Huile sur toile
100 x 100 cm (œuvre)



Port de retour garanti par:

La Confédération des caisses
populaires et d'économie
Desjardins du Québec

100, avenue des Commandeurs
Lévis, Québec
G6V 7N5



Originaire de Cornwall en Ontario, **Fernand Labelle** est diplômé en sciences politiques et économiques, en littérature française contemporaine et en pédagogie. Il enseigne pendant trois ans à Toronto avant de délaisser cette carrière pour devenir artiste peintre. Il s'intéressait déjà à la peinture en dilettante mais n'a jamais fréquenté d'école des beaux-arts. C'est aussi en 1968 que ce Franco-Ontarien choisit de s'installer au Québec.

Fernand Labelle est paysagiste. La nature en toutes saisons est l'unique objet de l'artiste. Fortement marqué par la vie et l'œuvre de Van Gogh, il peint avec la même fougue et, la plupart du temps, des tableaux à caractère impressionniste, parfois fauve.

Connu à travers le Canada, il entreprend en 1989 une carrière internationale, à la faveur d'une importante exposition au Musée Toulouse-Lautrec d'Albi, en France. En 1987, le Cercle des artistes peintres du Québec lui attribue son Grand Prix et, en 1989, c'est le prix d'excellence pour la technique qui lui est décerné par la biennale du Grand Prix de la peinture canadienne.

Marie Morency
Conseillère en arts