

PER

R-243

BNQ

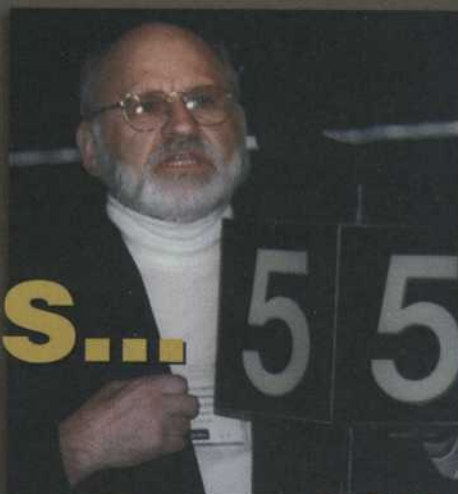
La Revue

Desjardins

Numéro 2, 1999

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

Le XVII^e CONGRÈS EN IMAGES...



Développement local
**OÙ SE SITUE
DESJARDINS ?**

HEURES D'OUVERTURE
**L'initiative
appartient
aux caisses**

Poste publications Convention n° 1457799



Desjardins

Le Fonds Desjardins Europe

Vous désirez maximiser vos rendements? Rien ne vaut la diversification géographique de vos placements. Admissible en partie au REER, le Fonds Desjardins Europe vous fait profiter pleinement de la croissance économique internationale. Et c'est d'autant plus vrai depuis l'instauration d'une monnaie unique en Europe. Vous visez loin? Parfait. Vos placements n'ont plus de frontières.

Avec l'Europe, mes placements n'ont plus de frontières!

Desjardins va de l'avant pour 5 millions de membres en mouvement.

www.desjardins.com
1 800 CAISSES



Desjardins

Les Fonds Desjardins sont vendus au moyen d'un prospectus simplifié disponible dans les succursales de la Fiducie Desjardins et dans les caisses Desjardins seulement là où l'autorité compétente a accordé son visa. Il est important de le lire attentivement avant d'investir. La valeur liquidative par part et le rendement du capital investi fluctuent.

SOMMAIRE

Volume 65, numéro 2, 1999

Bâtir ensemble *par Claude Béland* 2
Le temps est venu de passer de la parole aux actes

En diagonale *par Hélène Matte* 4
ACCÈS D
1 800 CAISSES

Abitibi :
Cartes sur table pour une réorganisation 7
du réseau des caisses *par Gilles Drouin*

Le XVII^e Congrès en images 10

DOSSIER

Développement local

- **Où se situe Desjardins ?** *par Geneviève Bastien* 12
- **Deux pièces maîtresses** *par Hélène Rioux* 16
- **Économie sociale** *par Hélène Rioux* 18

Point de vue
L'émergence du leadership féminin *par Jocelyn Proteau* 19

Heures d'ouverture
L'initiative appartient aux caisses *par Pierre Goulet* 20

Fonction dirigeant
Assemblée conjointes :
opportunités et limites *par Pauline D'Amboise* 23

Gens de Desjardins
Alain Bastarache et André Desmarteau :
Les hommes de 2 millions... de ristournes *par Daniel Germain* 24

Les lendemains du XVII^e Congrès

De l'aveu des personnes mêlées de près ou de loin au développement local et régional, Desjardins est un acteur absolument incontournable. En effet, sitôt qu'un projet est en gestation, qui sollicite-t-on comme bailleur de fonds ? La caisse !

Mais sur l'échiquier du développement local, surtout à l'heure où les centres locaux de développement (CLD) s'organisent, quelle place Desjardins occupe-t-il ? Quelle est sa contribution ? Son action sur le terrain s'inspire-t-elle de la mission coopérative du Mouvement ? Autant de questions que les caisses et les fédérations régionales auront à se poser, si ce n'est déjà fait comme au Saguenay—Lac-Saint-Jean et dans le Bas-Saint-Laurent.

● On dit qu'une image vaut mille mots. Comment traduire le climat qui régnait le 19 mars dernier au Palais des congrès de Montréal, sinon en vous montrant des images inédites du XVII^e Congrès ? Voici donc, en pages 10 et 11, quelques photographies aussi mémorables que les orientations prises par les 3000 délégués réunis pour l'occasion, orientations que le président du Mouvement, M. Claude Béland, commente en pages 2 et 3.

● Heures d'ouverture. Un peu partout, des secteurs de caisses modifient leur grille horaire, consacrant plus de temps aux services conseils et de convenance, et moins de temps au services courants dispensés au comptoir de la caisse. Les membres sont-ils perdants pour autant ? Au contraire, puisqu'avec un réseau de 2438 guichets automatiques et de 32 623 terminaux au point de vente, sans parler de la mise en service d'AccèsD, ceux-ci peuvent régler leurs affaires courantes 24 heures par jour et 7 jours par semaine !

Il va sans dire qu'il y aura toujours, au comptoir de la caisse, une personne pour vous accueillir.

Micheline Paradis

Micheline Paradis, directrice



LE TEMPS EST VENU de passer de la parole aux actes

Chez Desjardins, l'avenir n'est jamais pris à la légère. Chaque décision qui peut avoir des conséquences importantes sur le Mouvement est soumise au plus large consensus possible.

Ainsi, par le passé, lorsqu'il s'est agi de nous engager dans le crédit à la consommation ou de nous doter d'une société de financement, chaque fois, par voie de congrès, nous avons consulté les élus du Mouvement. Vues d'ici, les questions du crédit à la consommation et la

une révision en profondeur de ses structures. Cette recherche d'un large consensus est vraiment la marque distinctive de Desjardins et c'est la raison même de nos congrès. J'ai d'ailleurs tenu à le souligner aux délégués, lors de mon discours aux assises du Mouvement, lorsque je leur ai dit : « En connaissez-vous des banques qui

«...ils [les dirigeants] ont affiché une volonté non équivoque de redynamiser le Mouvement...»

rassemblent dans une même salle 3100 personnes pour débattre de leurs grandes orientations ? Vous en connaissez des banques qui, pour informer leurs dirigeants et dirigeantes et bien les préparer à la discussion, distribuent près de 15 000 cahiers de travail et ce, malgré les risques que comporte, pour une institution financière, une diffusion aussi large d'information ? »

Il est vrai que bien peu d'institutions ont, par tradition ou par volonté, le courage de se livrer comme nous à un exercice démocratique d'une telle ampleur. Du reste, je suis persuadé qu'en entérinant, massivement, les recommandations que le conseil d'administration de la Confédération leur faisait, les

délégués ont montré qu'ils comprenaient très bien les enjeux de ce XVII^e Congrès. Ils ont eu d'autant plus de mérite à se prononcer aussi clairement sur ces propositions que certains ont tenté, en vain, de brouiller les cartes. Mais les délégués ne se

sont pas laissés distraire de leurs responsabilités.

Le nouveau rôle des dirigeants

C'est dans les moments critiques que l'on peut saisir toute la différence qu'il y a entre un membre et un dirigeant de caisses. Bien qu'il soit copropriétaire de sa caisse, un membre se perçoit d'abord comme un usager, un consommateur de services financiers et, à moins de participer à l'assemblée générale annuelle de sa caisse, son intérêt se limitera bien souvent à la qualité des services qu'il y trouve. Le dirigeant, lui, de par son engagement comme mandataire des membres, a à cœur non seulement la qualité des services que dispense la caisse, mais également, et tout autant, la pérennité de cette institution et du Mouvement avec lequel elle fait corps.

D'ailleurs, ce n'est pas par fantaisie que lors du XVI^e Congrès, en 1996, les dirigeants ont tenu à redéfinir leur rôle pour, justement, pouvoir consacrer plus d'efforts aux véritables enjeux plutôt qu'aux opérations quotidiennes de la caisse, tâche qui revient davantage au personnel rémunéré à cette fin. Cependant, on pourrait dire que, jusqu'à maintenant, les élus n'ont pas tellement l'occasion de mettre en pratique, et de façon concrète, le nouveau rôle qu'ils se sont donné. Mais, avec les engagements pris lors de notre récent congrès, je crois que l'heure est venue de passer de la parole aux actes.

Parce qu'ils ont fait preuve de vision et que, par leur vote fortement majoritaire, ils ont affiché une volonté non équivoque



Ghislain Des Rosiers

volonté de devenir un investisseur peuvent sembler banales, voire accessoires, mais il y a 30 ans elles semblaient, déroger à la vocation du Mouvement.

Cette fois encore, c'est en toute démocratie que le Mouvement s'engage dans

de redynamiser le Mouvement, les dirigeants doivent désormais appuyer leurs choix par des actions sur le terrain.

D'abord, dissiper la confusion

En priorité, il faut que les élus mettent toute leur influence à dissiper les malentendus que ces changements peuvent susciter auprès des membres et de la population en général. Trop de nos membres confondent encore la question des regroupements de caisses avec celle de la restructuration des organismes de soutien aux caisses. Je veux bien admettre qu'à la limite il peut y avoir un lien indirect entre le fait de regrouper nos forces et celui de moderniser nos structures de deuxième et troisième niveaux, mais, fondamentalement, ce sont deux démarches parallèles. Les caisses ne fusionneraient pas que nous ne serions pas dispensés de revoir nos structures qui sont trop coûteuses.

Vous et moi, nous savons que, pour qu'il y ait regroupement de caisses, il faut qu'une majorité des deux tiers des membres de chaque caisse, réunis en assemblée générale, approuve une telle fusion; par conséquent, même si une fédération ou la Confédération voulait imposer un regroupement de caisses, ce sont les membres, et eux seuls, qui décident en dernière instance.

Cela, il faut le dire, car il n'y a pas plus démocratique qu'une assemblée générale de caisse! Comme il vous appartient d'expliquer à vos membres, chacun dans votre milieu et aussi souvent qu'il le faudra, que les changements à la structure du Mouvement ne visent qu'à rendre leur caisse plus concurrentielle et à lui assurer un avenir qui, autrement, pourrait être compromis.

Les élus de 1999 dignes de leurs prédécesseurs

Avant même que je ne m'adresse aux délégués pour leur rappeler ce qui constituait la spécificité du Mouvement Desjardins, ils étaient eux-mêmes convaincus du caractère unique de notre Mouvement. C'est que d'instinct, je dirais, ils connaissent les fameux « 4 P » qui fondent l'essence d'une coopérative. D'abord, le lien de Propriété qui existe entre le membre et sa coopérative, et la démocratie qui,

comme lors de ce congrès et des assises annuelles qui allaient suivre, s'exprime par la Participation. Ai-je besoin de rappeler que plus de 112 000 membres, au Québec, ont pris part à l'assemblée générale annuelle de leur caisse en 1998 et que ce congrès — ne l'oublions pas — rassemblait plus de 3000 représentants des membres.

Le Partage constitue le troisième P, et je ne vous cacherais pas que j'étais fier d'annoncer que les caisses avaient ris-tourné, en 1998, 138 M\$ à leurs membres. J'ai même dû les inciter à la prudence et à la nécessité de ne pas négliger de se faire des réserves suffisantes. Et enfin le quatrième P, qui réfère au Patrimoine. Devant ces 3000 personnes réunies pour débattre de grandes orientations du Mouvement, je n'ai pas eu à leur faire un dessin pour leur expliquer que Desjardins n'est pas une banque et qu'il ne peut y avoir d'OPA pos-



« ...il vous appartient d'expliquer à vos membres [...] que les changements à la structure du Mouvement ne visent qu'à rendre leur caisse plus concurrentielle et à lui assurer un avenir qui, autrement, pourrait être compromis. »

sible sur les caisses : ils étaient la preuve vivante que Desjardins appartient à ses membres, par la voie de leurs représentants réunis en congrès.

La volonté largement exprimée par au moins 75 % des délégués de moderniser les structures du Mouvement et son mode de fonctionnement montre combien les dirigeants ont à cœur l'héritage que leur ont légué les générations précédentes et qu'ils ont le souci de le faire fructifier au meilleur de leur connaissance. Par leurs décisions, les élus de 1999 se sont montrés dignes de leurs prédécesseurs qui, en leur temps, n'ont pas hésité à prendre les orientations que leur commandait le contexte de l'époque. Par leurs choix on ne peut plus clairs, les dirigeants et les dirigeantes de 1999 ont réaffirmé leur conviction que

Desjardins est une force qui appartient en propre aux Québécois et Québécoises, une force héritée d'un fondateur visionnaire, tenace, qui a su abattre un à un les obstacles qui se dressaient devant son projet, une force que ceux et celles qui lui ont succédé ont fait triompher pour la porter jusqu'à nous.

À l'orée de ce nouveau millénaire, je suis convaincu que les 3000 délégués avaient présente à l'esprit l'énorme responsabilité qui est la leur et qu'ils ont pris, avec sérénité et dans le respect de la nature coopérative du Mouvement, les orientations qui s'imposent.

Il faut passer à l'action

Le XVII^e Congrès est clos, mais pas les engagements que nous y avons pris. Nous devons maintenant passer à l'action!

Un premier geste vient d'être posé, le 30 mars dernier, par la nomination des 15 membres qui composeront le comité de révision de structures du Mouvement. Ce comité a reçu du conseil d'administration le mandat d'examiner les scénarios de regroupement des organismes de soutien aux caisses, d'en évaluer les coûts et de proposer un plan de transition harmonieux et efficace. Les membres de ce comité, dont les noms figurent en page 11, disposent de six mois pour mener à bien leur mandat, et le résultat de leur étude devra être ensuite acheminé aux caisses pour décision d'ici la fin de 1999.

En parallèle, d'autres études seront conduites conformément aux orientations adoptées par le congrès, en ce qui a trait à la délégation de pouvoir, à la productivité, à la pérennité et à la tarification. En temps et lieu, vous serez tenus informés des conclusions de ces diverses études.

Nous n'aurons donc pas trop des mois qui restent pour pouvoir, chacun dans son milieu, expliquer aux membres, avec la patience et la conviction dont nous sommes capables chaque fois que la survie du Mouvement est en cause, les raisons qui motivent les choix que nous avons faits, ensemble, et pour lesquels les générations futures nous seront reconnaissantes.

(Claude Béland)

Claude Béland, président



Par Hélène Matte

■ Un « transfert-in » de Chine

Ce n'est pas tous les jours qu'un « transfert-in » nous parvient de Chine. C'est pourtant ce qui s'est passé, en mars dernier, entre un citoyen canadien d'origine française, habitant présentement Beijing, et la Caisse populaire Saint-Jean-de-la-Croix à Montréal.

Se plaignant à une amie membre de la Caisse Saint-Jean-de-la-Croix d'être mal servi par sa banque à propos de ses affaires à Montréal, et en particulier d'une hypothèque sur une propriété, l'homme d'affaires a découvert l'existence de Desjardins. Prévenue par l'amie en question, la caisse a pris les devants. S'ensuivit un échange par courrier électronique entre cette personne et Sara Falci, directrice service aux membres à la Caisse Saint-Jean-de-la-Croix, échange qui s'est conclu par le « transfert-in » de l'hypothèque en question.

Séduit par la formule coopérative qu'il ne connaissait pas et par les avantages du contrat hypothécaire Desjardins, notre « nouveau membre » se propose même de transférer à la caisse ses autres affaires.

Il n'aura fallu qu'une semaine pour conclure la transaction.



■ Le soutien du Mouvement au prix de la famille ne date pas d'hier

Le 15 mai prochain, le Mouvement Desjardins s'associera pour la 18^e fois à la Fédération des unions de familles, avec qui il remettra le Prix de la famille, décerné dans cinq catégories : famille, personne ou organisme, municipalités, entreprises et médias ainsi que le prix spécial « Famille et aînés, » à l'occasion de l'Année internationale des personnes âgées. L'événement aura lieu le 15 mai. Il s'agit d'une activité parmi les 300 organisées un peu partout au Québec pour marquer la Semaine québécoise des familles, du 10 au 16 mai. Le thème de cette semaine sera « Ma famille, mes racines : des forces pour la vie ! »



■ Le virage de la réingénierie : comme un virage de Formule 1

Au-delà des bolides qui rugissent à la ligne de départ, on sait que la course de Formule 1, de plus en plus populaire chez nous, fait d'abord appel à la technique, à la précision et à la discipline. Outre la virtuosité du pilote, un travail d'équipe considérable est requis pour pouvoir participer et gagner.



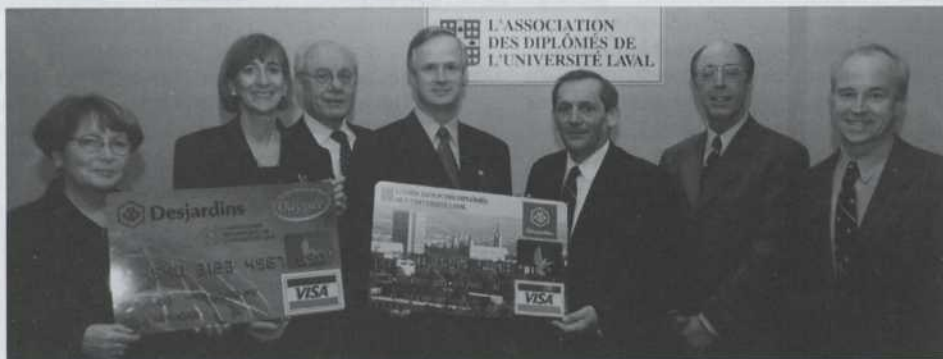
Lorsqu'il s'agit de piloter la réingénierie des caisses, la mécanique humaine doit être aussi bien huilée que celle des Ferrari ou des William-Renault qui s'affrontent sur les circuits de Formule 1. C'est pourquoi, au Saguenay—Lac-Saint-Jean, la Fédération a appelé Formule 2002 une grande opération de mobilisation de tout le personnel et des dirigeants

autour du plan d'affaires des caisses, lequel énonce quatre priorités : récupération des bénéficiaires, passage à l'an 2000, virage vente et réseaux virtuels. Formule 2002 veut rassembler sous sa bannière toute l'« écurie Desjardins » afin de « demeurer dans la grande course vers 2002 ».

Il est intéressant de souligner qu'une autre analogie du grand virage des caisses avec le monde de l'automobile a déjà été faite avec « la carte routière de la réingénierie des caisses Desjardins », un concept sur la Fédération du Centre du Québec illustre de façon concrète.

■ Des cartes affinité pour les diplômés de Laval

Ce n'est pas une, mais bien deux cartes cartes d'affinité Visa Desjardins que l'Association des diplômés de l'Université Laval a lancées, en février dernier. Les 125 000 diplômés et les membres de l'ensemble de la communauté universitaire (personnel et étudiants) auront le choix entre une carte Classique sans frais et une Visa Or Odysée. Dans les deux cas, il sera possible d'obtenir l'option taux d'intérêt réduit et d'avoir accès à la limite de crédit qui permet d'utiliser le service de financement au point de vente AccordD Desjardins.



Étaient présents lors de cette cérémonie, dans l'ordre habituel : Raymonde Touzin, présidente du conseil d'administration de l'Université Laval ; Elisabeth Pinard présidente de l'Association des diplômés de l'Université Laval ; Yves Chartier, président du conseil d'administration de la Caisse populaire Desjardins de l'Université Laval ; Michel Rouleau, président du conseil d'administration de la Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins ; François Tavenas, recteur de l'Université Laval ; Marc Trudel, vice-recteur au développement de l'Université Laval et Jean-Marie De Koninck, récipiendaire de la médaille du 50^e anniversaire de l'ADUL.

Source : Visa Desjardins

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



Valeurs mobilières
Desjardins

... pour les conseils!

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

(514) 987-1749
1-800-361-4342



Disnat
Une division de Valeurs
mobilières Desjardins

... pour les économies!

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

(514) 842-2685*
1 800 268-8471

Une vaste gamme de produits et services :

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

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

Membre FCPE



Desjardins

Au service du Mouvement Desjardins et de ses employés

Les
Services de Voyages

INTER INTRA
inc.



MONTRÉAL

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

Téléphone : (514) 844-1210
Télécopieur : (514) 844-6514

Téléphone sans frais : 1 888 477-8475

« Leaders du changement » Formation sur mesure pour gestionnaires de caisses

Pour les directeurs généraux et les cadres de caisses intéressés à devenir « leaders du changement », l'Université Laval offre désormais un nouveau certificat en leadership du changement, accessible l'hiver prochain. Ce programme s'ajoute à un autre certificat destiné spécialement aux employés du Mouvement Desjardins, sur la gestion des organisations. Depuis 1991, environ 800 personnes s'y sont inscrites.

Tout payer ou presque par AccèsD!

ACCÈS D
1 800 CAISSES

AccèsD est un service qui sait se rendre indispensable puisqu'il offre la possibilité à ses abonnés de régler, par son intermédiaire, leurs factures à plus de 600 organismes... et la liste n'a pas fini de s'allonger. Pas étonnant que le nombre d'utilisateurs d'AccèsD augmente constamment.

La « fille préférée » d'Alphonse Desjardins

La Caisse populaire de Lauzon est la deuxième caisse fondée par Alphonse Desjardins, en 1902. Lahcen Darhouani, historien, spécialiste de l'histoire institutionnelle et du développement local et régional, en retrace l'histoire, depuis sa fondation jusqu'à 1995.

Dans son commentaire sur l'ouvrage, Guy Bélanger de la Société historique Alphonse-Desjardins, écrit : « Son ouvrage est émaillé de contributions utiles sur plusieurs points intéressants de l'histoire des caisses populaires : la dualité entre la centralisation et l'autonomie des caisses du vivant d'Alphonse Desjardins, les pratiques de gestion du fondateur, les relations avec les banques et la prise de décision et la gestion de crise dans les caisses.

L'ouvrage, qui compte également quelques photos, est co-édité par la Caisse populaire Desjardins de Lauzon et les éditions MultiMondes.

La fille préférée
d'Alphonse Desjardins
ou
L'histoire
de la Caisse populaire
Desjardins de Lauzon
1902-1995

LAHCEN DARHOUANI



■ Investissement Desjardins

Un quart de siècle d'investissement

Jusqu'en décembre 1968, les caisses et les fédérations n'avaient pas le droit d'acheter des actions d'entreprises. Pourtant, la question de l'investissement industriel était au coeur des congrès de 1967 et de 1970. Si bien qu'en 1971 le gouvernement du Québec autorise la Confédération à créer la Société d'investissement Desjardins (SID).

Entre-temps, la compagnie Vachon, qui était sur le point d'être vendue à des intérêts américains, est rachetée par la Société de fiducie du Québec qui la cédera plus tard à la SID.

La SID ne commence toutefois ses activités officielles qu'en 1974. Durant ses dix premières années, elle contribue au succès d'entreprises telles Sico, Canam Manac, Groupe Paul Masson, Venmar et, bien sûr, Culinar dont elle est l'actionnaire majoritaire.

En 1987, la SID s'associe à un groupe d'investisseurs privés et crée la société d'investissement Tremplin 2000 dont le capital de départ est de 22 M\$. En 1990, la SID compte déjà 23 compagnies en portefeuille pour un chiffre d'affaires global de 2 G\$. Ensemble, ces entreprises emploient près de 14 000 personnes.

Après avoir entrepris le redressement financier de Culinar en 1994 et changé son nom en celui d'Investissement Desjardins

(ID), la société cède progressivement ses positions dans la moitié des 34 entreprises auxquelles elle est alors associée pour s'orienter davantage dans les secteurs de la nouvelle économie. En effet, ID concentre alors ses activités dans cinq secteurs prometteurs de l'économie québécoise : le logiciel, les télécommunications, la santé, le multimédia et le secteur industriel. Puis, en partenariat avec les fédérations de caisses, il met sur pied quatre fonds d'investissement régionaux.

Après 25 ans donc, l'investissement de 78,8 M\$ consenti par les caisses au fil des ans dans le capital de la Société d'investissement Desjardins s'est transformé, après des versements de dividendes de 38,6 M\$, en un actif net d'une valeur de près de 300 M\$.



Bruno Riverin, président et chef de la direction, Investissement Desjardins

Source : Nouvelles Capitales (ID)

La Revue
Desjardins



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

Directrice Édition et Publications

Micheline Paradis

Rédacteur en chef

Pierre Goulet

Adjoint

René Brousseau, (418) 835-8444 poste 2203

Collaborateurs et collaboratrices

Geneviève Bastien, Claude Béland, Pauline D'Amboise, Gilles Drouin, Daniel Germain, Hélène Matte, Jocelyn Proteau, Hélène Rioux.

Conception et réalisation graphiques

Marie Caron

Publicité

Yvan Forest

Page couverture

Marie Caron

Illustrations (dossier)

Roger Drapeau

Révision

Solange Deschênes

Impression

Imprimerie La Renaissance

Changement d'adresse

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

Téléphone

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

Droits et responsabilités

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

ISSN 0035-2284 - Dépôts légaux

Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec

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

Desjardins

c'est rassurant !



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

La Corporation de fonds de sécurité
de la Confédération Desjardins



ABITIBI

Cartes sur table pour une réorganisation du réseau des caisses

Par Gilles Drouin

Le 24 avril, la Fédération de l'Abitibi tiendra son assemblée générale annuelle. Les caisses y discuteront, entre autres, des divers scénarios de fusion, d'alliances et de partenariat. Mais, ce qu'il faut savoir, c'est que l'exercice remonte au 23 janvier.

Arianne Ouellet



Au micro, André Talbot, directeur général de la Fédération de l'Abitibi, à sa droite, François Brien, président et, à sa gauche, Claude Béland, président du Mouvement.

Ce 23 janvier 1999, ils étaient en effet quelque 200 employés et dirigeants à avoir bravé le détestable verglas pour venir, à Amos, exprimer leur opinion sur l'avenir des 42 caisses de l'Abitibi. Thème de la journée : *Pour nos membres, un réseau fort et différent.*

« Ce colloque, que nous avons intitulé Desjardins Abitibi en chantier, n'est évidemment pas le fruit du hasard, explique François Brien, président de la fédération. Depuis plusieurs années déjà, nous informons continuellement les caisses sur l'évolution de la situation aussi bien dans l'ensemble du monde financier que dans le Mouvement Desjardins. » Grâce à ce processus permanent d'information, les gens de caisses ont pu amorcer leurs propres réflexions sur le contexte actuel et sur la capacité de Desjardins d'y faire face. « À l'automne 1997, rappelle François Brien, les caisses ont rejeté clairement l'idée de maintenir le *statu quo*. »

À partir de ce moment, les caisses de l'Abitibi ont commencé à parler de regroupements, d'alliances et de masse critique tout en planifiant les coûts liés à la transformation des caisses, principalement pour l'amélioration des systèmes technologiques et la formation du personnel. « Pour des petites caisses, remarque François Brien, les dépenses liées à ces

transformations équivalent souvent aux trop-perçus. » D'ailleurs, quatre caisses ont déjà regroupé leurs activités (La Sarre, Villebois, Val-Paradis et Beaucanton).

Les caisses rejettent l'idée de maintenir le *statu quo*

Le colloque du 23 janvier constituait ainsi une étape importante d'une vaste consultation. « Ce colloque est en fait la suite des trois rencontres de secteur qui se sont déroulées en novembre 1998 », explique André Talbot, directeur général de la Fédération des caisses populaires

Desjardins de l'Abitibi. Lors de ces rencontres, les gens de caisses ont fait le plein d'information sur les grandes tendances de l'industrie financière ainsi que sur le Mouvement Desjardins : la caisse de demain, la réingénierie, la mise en place des modèles organisationnels, la révision de la structure et du processus décisionnel du Mouvement, et, finalement, la reconfiguration des organismes de soutien, soit les fédérations et la Confédération. « Les gens sont ensuite retournés dans leur caisse respective pour poursuivre la réflexion avant le colloque du 23 janvier », ajoute André Talbot.

Le colloque a emprunté un mode de déroulement semblable à celui qui est utilisé lors des congrès du Mouvement Desjardins, pour ce qui est du vote électronique à tout le moins. Par contre, les représentants d'une même caisse étaient regroupés par table et devaient se prononcer sur onze questions. À la demande des caisses, il s'agissait donc d'un vote « caisse » et non d'un vote individuel.

Pour chaque question, les participants ont eu droit à une présentation des principaux éléments d'information déjà transmis lors des rencontres de secteurs. Une période de discussion précédait chaque vote.

De façon générale, le colloque révèle que les caisses de l'Abitibi veulent passer à l'action. « Elles nous ont dit clairement



95% des participants considèrent que l'environnement actuel constitue une menace pour le Mouvement.

Arianne Ouellet

qu'elles étaient prêtes pour amorcer immédiatement la transformation du réseau, rapporte André Talbot. » En fait, 85 % étaient totalement d'accord tandis que 15 % l'étaient de façon partielle, certaines évoquant la nécessité de ne pas faire de changements à n'importe quel prix.

Il est apparu évident que les gens de caisses partagent une vision commune du contexte dans lequel Desjardins évolue, 95 % considérant que l'environnement actuel constitue une menace pour le Mouvement. Dans une proportion de 97,5 %, ils considèrent aussi que le plus important pour un membre c'est d'obtenir, avec toute l'expertise requise, la gamme de services la plus complète possible d'une caisse regroupée, où chaque milieu continuerait d'être représenté. Les dirigeants accordent d'ailleurs une très grande importance à la représentativité du milieu et au maintien des services. « Pour les caisses, précise André Talbot, le modèle de regroupement doit être adapté aux particularités de la région. »

Atteindre une masse critique

Les nombreuses consultations qui ont précédé le colloque de janvier avaient permis d'élaborer quatre principes directeurs qui pourraient prévaloir lors des regroupements de caisses, de façon à maintenir la distinction coopérative. Ces quatre principes sont : préserver l'enracinement des caisses dans leur milieu, mettre en place des mécanismes de représentation et des moyens de participation de tous les milieux regroupés, s'assurer que, dans les regroupements, chaque milieu soit représenté de façon équitable au niveau des instances décisionnelles et s'assurer que, dans chaque milieu faisant partie d'un regroupement, la nouvelle caisse continue d'être partenaire du développement local.

Concrètement, ces principes dictent la présence de dirigeants provenant de chaque caisse regroupée aux instances décisionnelles de la nouvelle caisse, énoncé avec lequel 100 % des caisses participantes au colloque étaient totalement (92,5 %) ou partiellement en accord (7,5 %). Cependant, les participants se question-



Arianne Ouellet

Les dirigeants accordent une très grande importance à la représentativité du milieu.

naient sur le modèle qui sera mis en place, soit le nombre de représentants par caisse, et aussi au sujet de l'influence qu'ils auront au sein de la nouvelle caisse.

À l'occasion des rencontres de secteur, la fédération a présenté un scénario de regroupements de caisses. Ce scénario tenait compte des critères suivants : un marché suffisant (territoire pour recruter les dirigeants et développer la caisse), une capacité de service (maintien d'une relation d'affaires continue avec les membres), une capacité financière (rentabilité, versement de ristournes, développement du milieu) et un réseau équilibré (pas de mégacaisses). « Dans le contexte de concurrence actuel, explique François Brien, il est primordial de pouvoir offrir aux membres des services spécialisés afin de répondre à leurs demandes et à leurs besoins. Pour y arriver, les caisses doivent atteindre une masse critique, soit un actif de 50 millions de dollars et plus. »

La notion de « bulle »

La fédération a proposé le regroupement des 42 caisses actuelles en un réseau de 11 caisses de secteurs, communément appelés des « bulles », se partageant la responsabilité d'un ensemble de 52 points de service. Un tiers des caisses ont endossé la proposition telle quelle, tandis que près de 60 % étaient d'accord, mais en incluant

la possibilité que d'autres caisses se joignent aux bulles élaborées par la fédération. « Dans ce cas-ci, souligne André Talbot, rien n'est coulé dans le béton. La fédération a simplement soumis un scénario qui doit être vu comme une base de discussion entre les caisses. Celles-ci seront libres de se regrouper comme elles l'entendent. »

Enfin, les participants au colloque se sont prononcés sur l'idée que les caisses s'allient pour former des centres de services financiers aux entreprises, de même que sur celle voulant que la fédération entreprenne des démarches pour regrouper certaines activités administratives dans des centres spécialisés, permettant ainsi aux caisses de concentrer leurs ressources à l'offre de services. Dans les deux cas, un peu plus de la moitié des caisses étaient d'accord, certaines exprimant la nécessité de créer les centres administratifs après les regroupements.

Dans l'ensemble, le colloque des caisses de l'Abitibi a permis de dégager des pistes d'actions bien définies en matière de réorganisation du réseau. La fédération récoltait ainsi les fruits d'une démarche où elle a toujours joué cartes sur table. « Il est important de faire en sorte que le processus se déroule dans la bonne entente et l'harmonie », souligne François Brien.

De toute façon, la décision finale appartient aux caisses. **LRD**

De façon concrète, la fédération propose le regroupement des 42 caisses actuelles en un réseau de 11 caisses de secteurs

NOUS CHOISSONS
LA PROXIMITÉ

POUR L'ASSURANCE VIE
SUR NOS PRÊTS
ET SUR NOS ÉPARGNES

NOUS PRÉFÉRONS
TOUT TROUVER SOUS
UN MÊME TOIT

Lorsqu'il est question de leurs finances personnelles, plus de 5 millions de Québécoises et de Québécois pensent tout naturellement à leur caisse Desjardins. Ils savent qu'ils y seront bien servis en matière d'assurance vie, accident et voyage. Ces services spécialisés d'assurance de personnes sont des outils indispensables à la maîtrise de leur avenir.

POUR OBTENIR PLUS DE RENSEIGNEMENTS, COMPOSEZ LE
1 800 463-7870 ou visitez notre site internet : www.avdl.com




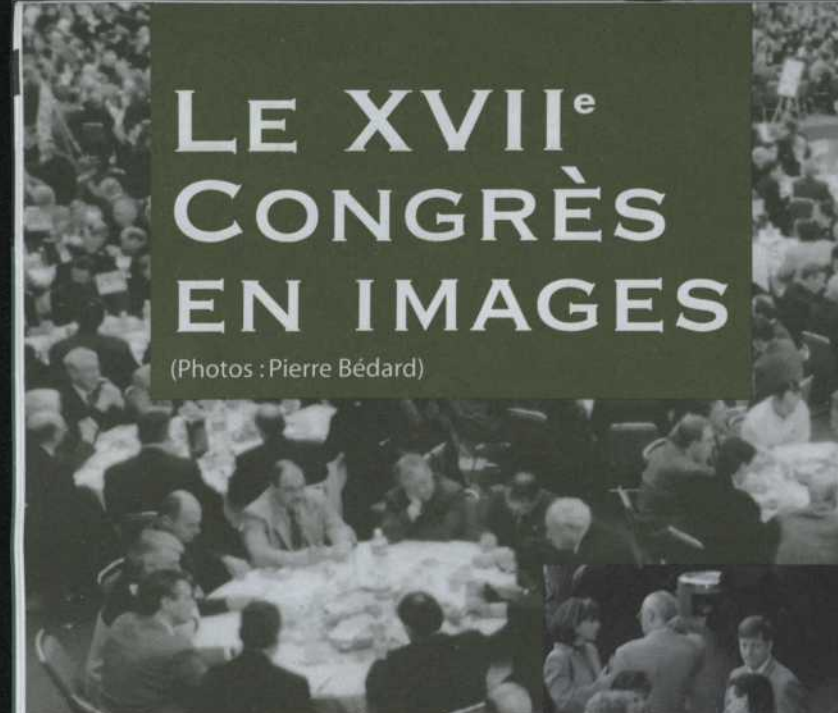
Desjardins

Assurance vie
Desjardins-Laurentienne



ASSURANCE VIE · ÉPARGNE · PRÊT · INVALIDITÉ · VOYAGE · ACCIDENT · ENTREPRISES · TRAVAILLEURS AUTONOMES · ASSURANCE BUDGET

LE XVII^e CONGRÈS EN IMAGES


(Photos : Pierre Bédard)



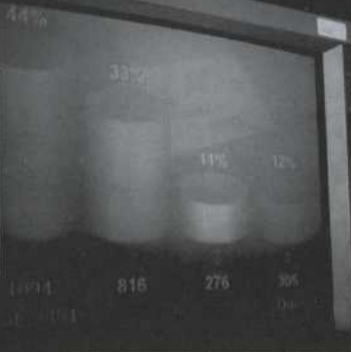
Un congrès qui réunit plus de 3000 personnes venues des quatre coins du Québec et même hors Québec, c'est aussi l'occasion de retrouvailles.



Les discussions se poursuivent même durant les pauses.




Les caisses se disent conscientes que le manque d'uniformité, particulièrement pour les frais de service, les taux d'intérêt et les politiques salariales, non seulement affecte l'image de Desjardins, mais crée une concurrence inadmissible entre elles.




| | | | |
|------|-----|-----|-----|
| 44% | 33% | 11% | 12% |
| 1094 | 816 | 276 | 30% |

Péréquation : 1094 (44 %) des délégués se sont déclarés tout à fait d'accord et 816 (33 %) plutôt d'accord avec la révision de la péréquation et, en particulier, avec le principe de l'utilisateur payeur.



75 % des délégués se sont prononcés en faveur de la création d'une fédération unique. Ils souhaitent cependant que le délai prévu de 3 ans soit un maximum.



Des délégués bien préparés ont débattu pendant huit heures de l'ensemble des recommandations que leur soumettait le conseil d'administration de la Confédération.

Comité de révision des structures nomination des membres

Le conseil d'administration de la Confédération a procédé, le 30 mars dernier, à la nomination des 15 membres du Comité de révision des structures du Mouvement. Conformément à la pondération qui prévaut actuellement, 4 membres proviennent de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, 2 de la Fédération de Québec et 1 de chacune des autres fédérations du Québec. Ces personnes ont été choisies à partir d'une liste fournie par les fédérations. À noter que les présidents et directeurs généraux des fédérations n'étaient pas admissibles.

En conformité avec les modalités arrêtées par le CA, on retrouve au comité 10 bénévoles et 5 directeurs généraux de caisse. Par ailleurs, 12 régions y sont représentées. Le comité se choisira un président ou une présidente à sa première réunion prévue pour le 29 avril.

NDLR : Pour connaître le mandat du comité, consultez la chronique *Bâtir ensemble*, en pages 2 et 3.

Daniel Lafontaine, directeur général, Caisse populaire de Nicolet (Centre du Québec) ;

Pierre Gingras, administrateur, Caisse populaire de Charlesbourg (Québec) ;

Suzanne Maisonneuve-Benoît, administratrice, Caisse populaire de Pointe-Sainte-Foy (Québec) ;

Robert Guerriero, administrateur, Caisse populaire canadienne-italienne (Montréal et l'Ouest-du Québec) ;

Sylvie St-Pierre-Babin, présidente, Caisse populaire Saint-Raymond de Hull (Montréal et l'Ouest-du Québec) ;

Pierre Tardif, président, Caisse populaire de Longueuil (Montréal et l'Ouest-du Québec) ;

André Shatskoff, directeur général, Caisse populaire de Terrebonne (Montréal et l'Ouest-du Québec) ;

Michel Nadeau, directeur général, Caisse populaire Desjardins de Lavernière (Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine) ;

Daniel Grandmont, directeur général, Caisse populaire de Saint-Élie-d'Orford (Estrie) ;

Normand Doucet, président, Caisse populaire Desjardins de Saint-Léon (Bas-Saint-Laurent) ;

Serge Chamberland, président, Caisse populaire d'Arvida (Saguenay—Lac-Saint-Jean) ;

Gaétan Pelletier, président, Caisse populaire Desjardins de La Sarre (Abitibi) ;

Martial Dansereau, président, Caisse populaire de Morin (Richelieu-Yamaska) ;

Sylvain Dessurault, directeur général, Caisse populaire Desjardins de Saint-Michel-des-Saints (Lanaudière) ;

Pierre Lecavalier, président, Caisse d'économie Honoré-Mercier (Caisses d'économie).

Les 2825 délégués avaient à se prononcer par vote sur 6 questions et, sur les 6, ils ont exprimé leur accord à plus de 75 %.



Les trente dernières minutes du XVII^e Congrès ont été consacrées aux questions et aux commentaires des délégués.



On a beau travailler fort, on a bien le droit de rigoler un peu.



Plus des trois quarts des délégués sont d'accord pour que les décisions prises par les fédérations et la Confédération, au sujet des pouvoirs qui leur sont délégués, deviennent exécutoires.



Tarification : 84 % des délégués expriment leur accord avec l'instauration d'une norme minimale de tarification pour les particuliers et les entreprises.

Développement local Où se situe Desjardins ?

Par Geneviève Bastien

Imaginons une partie d'échecs un peu spéciale. Le but du jeu cette fois est de faire échec au chômage, au développement endémique, à l'exode des populations rurales et à l'appauvrissement des centres-villes. La partie n'est pas encore vraiment engagée, mais toutes les pièces sont sur l'échiquier. Quelle sera la stratégie gagnante ? Quelles pièces combineront leurs efforts pour mettre l'ennemi échec et mat ?

Voilà à quoi ressemble le dossier du développement local et régional, au lendemain de l'implantation, en 1998, des centres locaux de développement (CLD). Ces centres, qui visent à réunir autour d'une même table les forces vives d'une région, réussiront-ils à amener tous les organismes engagés dans le développement local à travailler côte à côte ?

Et Desjardins ? De tout temps, les caisses ont été mêlées de près au développement local et régional. Cette fois, comment les caisses et les fédérations réagissent-elles à la création des CLD ? Le passé est-il toujours garant de l'avenir ?

Pour reprendre la comparaison, la question est de savoir si les caisses se laisseront enfermer dans leur tour (d'argent) et se feront « damer le pion » par d'autres joueurs plus actifs.

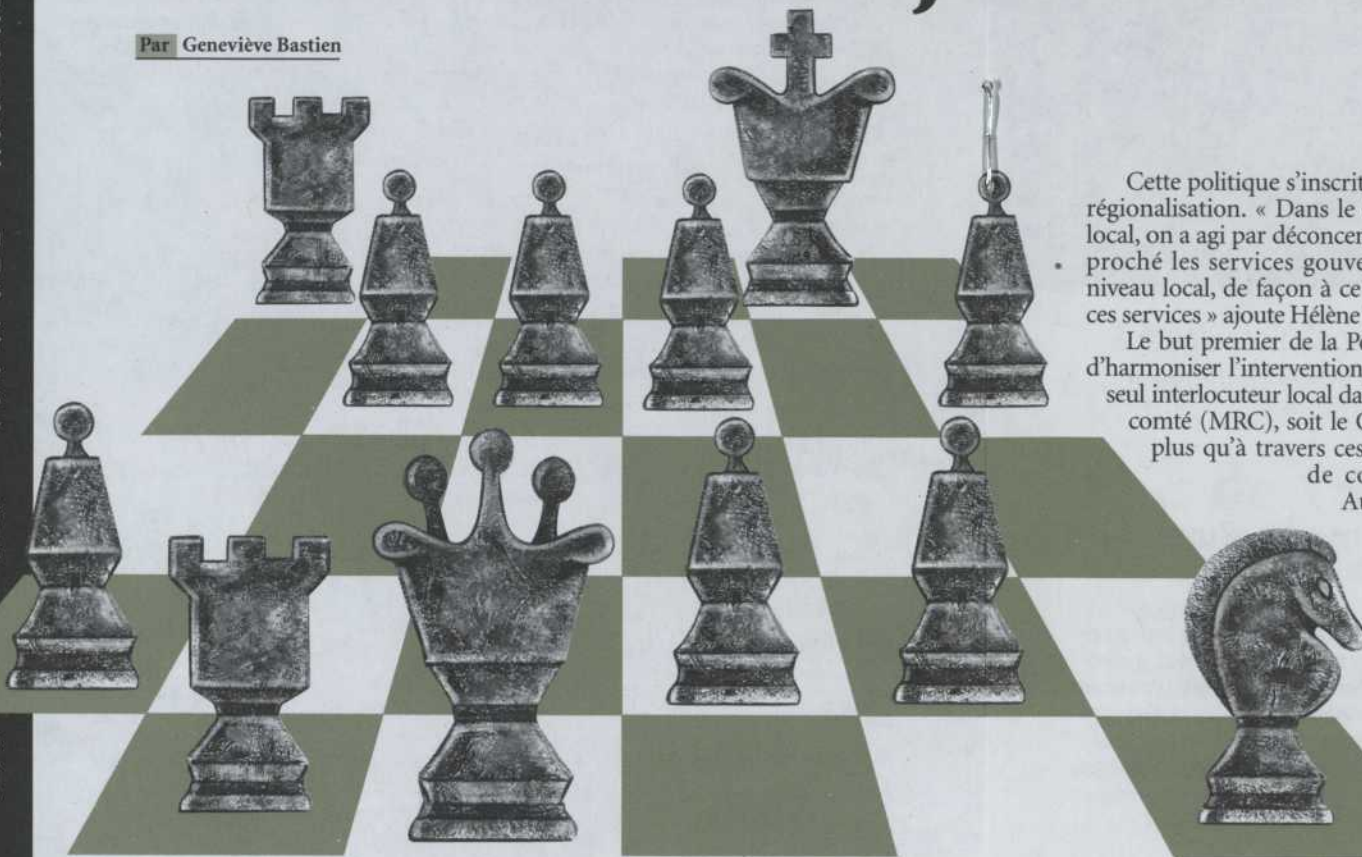
Autrement dit, Desjardins se contentera-t-il d'être un simple bailleur de fonds ou cherchera-t-il à influencer les choix et les stratégies en fonction de sa mission coopérative ?

À l'heure où Desjardins s'emploie à reconfigurer son propre réseau, sommes-nous conscients des enjeux du développement local ?

Pour parler en terme d'échecs : serons-nous une pièce maîtresse du développement local et régional ou un simple pion ?

Au jeu !

Pierre Goulet



Avec l'instauration de la nouvelle Politique de développement local, le gouvernement du Québec a fait le pari que les municipalités étaient les mieux placées pour définir leurs forces, leurs faiblesses, leurs ressources et leur potentiel économique. Avec l'appui et l'expertise de l'État, on leur a donc donné l'occasion de se prendre en main.

Ce long processus de responsabilisation des régions remonte aux années 1970, avec l'émergence des centres régionaux de développement (CRD). Il a été remis sur le tapis en 1991 avec la réforme Picotte. La nouvelle Politique de développement local et régional et l'implantation, depuis avril 1998, des centres locaux de développement (CLD) constituent un pas de plus.

Le raisonnement est toujours le même : on incite les acteurs des milieux à prendre des initiatives. Il s'agit d'une approche de développement de la base (niveau local) vers le haut (gouvernement) et non le contraire. « On ne peut pas décider à Québec comment le Témiscamingue doit se développer ; nous savons par expérience que cela ne fonctionne pas de cette manière. C'est pour cela qu'un partenariat entre le gouvernement et les municipalités est important », explique Hélène Simard, sous-ministre adjointe au ministère des Régions.



Hélène Simard, sous-ministre adjointe au ministère des Régions

Cette politique s'inscrit dans le contexte plus général de la régionalisation. « Dans le cas plus précis du développement local, on a agi par déconcentration, c'est-à-dire que l'on a rapproché les services gouvernementaux des régions, vers le niveau local, de façon à ce que tous les citoyens aient accès à ces services » ajoute Hélène Simard.

Le but premier de la Politique de développement local est d'harmoniser l'intervention gouvernementale, en désignant un seul interlocuteur local dans chaque municipalité régionale de comté (MRC), soit le CLD. Le gouvernement n'intervient plus qu'à travers ces centres locaux qui ont pour rôle de consolider les forces du milieu.

Auparavant, le gouvernement du Québec agissait en région par le truchement de programmes, mais cette approche était souvent considérée incohérente par les milieux concernés. En effet, chaque ministère intervenait de façon cloisonnée, avec ses propres ressources et ses structures.

Les CLD : une porte d'entrée unique

Par cette nouvelle approche, les municipalités qui bénéficient de l'appui économique du gouvernement ont le devoir de participer à l'effort. Selon le directeur du CLD Québec-Vanier, Jacques Fiset, l'idéal serait que toutes les municipalités interviennent en fonction de leur valeur foncière. « À la Communauté urbaine de Québec, on met un dollar pour chaque dollar avancé par le gouvernement. Mais ce n'est pas la même chose dans toutes les régions, puisque certaines municipalités ne participaient pas auparavant. À moyen terme, cette façon de faire deviendra plus équitable. »

On a beaucoup critiqué les CLD, craignant un alourdissement des structures. « Sur certains territoires de MRC, l'implantation d'un CLD n'a rien changé, puisque seule la corporation de développement économique existait ; celle-ci n'a fait que changer son nom. Le CLD Québec-Vanier, par exemple, est le produit de la réunion de quatre organismes qui fonctionnaient auparavant dans différents secteurs sur le territoire, explique Jacques Fiset. Comme vous voyez, on ne peut pas parler de structure alourdie. »

Par contre, plusieurs MRC abritaient déjà une Société d'aide au développement des collectivités (SADC) sur leur territoire, le pendant fédéral des CLD, en plus d'intervenir ponctuellement dans divers projets économiques. Certains, sur le terrain, ont proposé la fusion des conseils d'administration des CLD est des SADC, mais la requête a été refusée par le fédéral. « On se dit que ce n'est que partie remise et que l'on réussira à signer une entente avec le fédéral pour répondre aux attentes des milieux locaux » commente Hélène Simard.

Région de Saint-Hyacinthe 1000 emplois à combler

Mario de Tilly est directeur général du CLD Les Maskoutains, un des premiers CLD à avoir été formés au Québec. Ce secteur de Richelieu-Yamaska comprend 24 municipalités avec, comme centre, la ville de Saint-Hyacinthe.

M. De Tilly applaudit à la création du Fonds d'investissement Desjardins Richelieu-Yamaska, lancé à la fin de mars. « Pour nous, les caisses sont des partenaires très importants, alors imaginez maintenant le dynamisme qu'un fonds de 5 M\$ va imprimer à la région ; d'ailleurs, dit-il, nous avons déjà soumis une demi-douzaine de projets au nouveau fonds. »

Il faut dire qu'avant le lancement du FID, la Fédération de Richelieu-Yamaska avait déjà investi 50 000 \$ dans le SOLID, mais, cette fois, avec un tel fonds, les caisses sautent à pieds joints dans l'investissement.

Vianney Arsenaault, président du FID et adjoint au directeur général de la Fédération de Richelieu-Yamaska, parle de complémentarité entre les CLD et le Fonds. « Les CLD, précise-t-il, financent des projets qui ne dépassent pas 50 000 \$; le FID prend en quelque sorte le relais pour des investissements pouvant aller jusqu'à 750 000 \$.

La région de Richelieu-Yamaska connaît un essor remarquable. L'industrie bioalimentaire et biotechnologique, de même que le secteur manufacturier — le meuble en particulier — sont très créateurs d'emplois : le marché de l'exportation est excellent et on assiste à un développement impressionnant de nouveaux produits. Si bien que le CLD Les Maskoutains vient de lancer une vaste campagne de recrutement : 1000 emplois à combler !

Ce même CLD a déposé en mars son premier bilan : des investissements de 111,2 M \$ et un gain net de 749 emplois !

D'autres CLD de cette partie de la Montérégie s'apprentent à tenir leur assemblée générale, et les résultats s'annoncent excellents.

P.G.

Qu'est-ce qu'un CLD ?

Les CLD sont des organismes à but non lucratif, entièrement gérés par le milieu local. Ils ont pour mandat d'élaborer un plan d'action local en matière de développement économique et d'emploi et de mettre sur pied et de gérer un guichet multiservices. Les services qu'ils offrent vont des activités de consultation et d'orientation à l'aide financière, en passant par le soutien à la formation en entrepreneuriat. Chaque CLD dispose d'un budget provenant du financement conjoint du gouvernement et des municipalités, qui servira à assurer son bon fonctionnement et à réaliser les projets qui lui seront confiés, notamment grâce à un fonds local d'investissement qui constitue un fonds d'aide à l'entreprise.



Prévenir l'exode rural et maximiser l'emploi

Pour Jacques Fiset, il ne faut pas oublier que les problèmes de développement ne sont pas uniquement l'affaire des régions. « Il y a deux Québec, celui des riches et celui des pauvres, fait-il remarquer ; il y a les plus fortunés dans les banlieues, et les pauvres dans les grands centres urbains et dans les villages éloignés. Les quartiers des grands centres urbains se vident, les villes éloignées se vident... » C'est pourquoi chaque plan d'action doit être élaboré en fonction des problèmes particuliers de son milieu. « Un milieu en déstructuration aura un plan d'action très différent d'un milieu en forte croissance comme la Beauce » explique M. Jacques Hamel, analyste-conseil au ministère des Régions.

Le CLD a été mis en place pour répondre à la dynamique du milieu et aider à animer ce dernier afin qu'il se prenne en charge, qu'il veuille se développer, créer de l'emploi et conserver les services qu'il possède déjà. En misant sur cette dynamique de revitalisation et de croissance, on peut réussir à prévenir l'exode rural et maximiser l'emploi de la main-d'œuvre locale. « Si l'on s'aperçoit que la main-d'œuvre féminine ou les jeunes n'ont pas la formation requise pour certains emplois, le CLD agira sur le centre local d'emploi pour mettre sur pied de nouveaux programmes de formation » explique Hélène Simard. De plus, le CLD soutient autant des projets d'entrepreneuriat que des initiatives plus communautaires ou coopératives, qui relèvent de ce que l'on a baptisé l'économie sociale.



« À la Communauté urbaine de Québec, on met un dollar pour chaque dollar avancé par le gouvernement. » - Jacques Fiset, directeur, CLD Québec-Vanier.

« Le développement appartient à tout le monde, souligne Hélène Simard. Le milieu communautaire est un important créateur d'emplois ; le milieu des affaires également. L'objectif de leur réunion aux conseils d'administration des CLD n'est pas de faire des gens du milieu communautaire des entrepreneurs individualistes et vice-versa ; il s'agit de s'accepter mutuellement et de vivre avec ses différences. »

CLD : aucun groupe n'y est majoritaire

Le conseil d'administration du CLD est représentatif du milieu, et aucun groupe n'y est majoritaire, de sorte que tous les membres du milieu peuvent y être associés. Représentants du milieu des affaires et du commerce, travailleurs, élus municipaux et membres des milieux coopératifs, communautaires et institutionnels s'y côtoient donc. Mais comment rassembler à la même table des entrepreneurs et des gens du milieu communautaire ?



Archives CCPEDQ

Le vieillissement de la population, ajouté à l'exode rural, compromet l'avenir de plusieurs régions du Québec.

Desjardins : l'exemple même d'une approche qui part de la base

Pour Hélène Simard, Desjardins constitue un acteur extrêmement important dans le développement local et régional québécois, parce qu'il est l'exemple même d'une approche qui part de la base. « Desjardins, ce sont de petites structures locales, qui se sont dotées d'un réseau important au niveau régional, puis national ; ce réseau est devenu une force économique incontournable. Il est certain que Desjardins sera interpellé étant donné qu'il est présent partout, même dans les petites municipalités que le secteur bancaire a déjà désertées. »

« Desjardins, ajoute-t-elle, est une école de vie pour le développement local puisque ses gens sont proches des intervenants. À preuve, le premier projet d'un entrepreneur sera souvent présenté au conseiller de la caisse locale, qui le mettra en relation avec les CLD et les autres réseaux de soutien. »

La loi sur le ministère des Régions prévoit une place pour la coopération dans le développement local, et Hélène Simard croit qu'il n'y a pas un CLD duquel les gens de Desjardins puissent être absents. Pour sa part, Jacques Fiset souligne que deux représentants du Mouvement siègent au comité d'analyse du CLD Québec-Vanier : un représentant des caisses populaires et un des caisses d'économie. « Ensemble, dit-il, nous évaluons la pertinence des investissements, et ces personnes sont à même de calculer les niveaux de risque. Il est évident qu'on ne peut fonctionner de la même façon avec une banque : ce n'est pas le "gérant du coin" qui décide. Le directeur d'une caisse a beaucoup plus de pouvoirs. La décentralisation constitue le génie de Desjardins : il faut seulement s'assurer de ne pas l'oublier... »

« Il y a deux Québec, celui des riches et celui des pauvres ; il y a les plus fortunés dans les banlieues et les pauvres dans les grands centres urbains et les villes éloignées. »

Québec-Appalaches

Plus de 150 nouvelles coopératives en 15 ans

Jacqueline Mondy est présidente de la Coopérative de développement régional Québec-Appalaches (CDRQA), administratrice à la Fédération des caisses Desjardins de Québec et secrétaire du CA à la Caisse populaire de Beaumont. Si quelqu'un est en mesure de scruter la question du développement local par la lunette de la coopération, c'est bien elle. Nous l'avons rencontrée.

La Revue Desjardins : Comme présidente de la CDRQA, quel bilan faites-vous du développement dans la région de Québec ?

Jacqueline Mondy : Notre mandat à la CDRQA est de créer de l'emploi en démarrant des coopératives et, de ce côté, on dépasse largement nos objectifs. Nous avons créé au-delà de 150 coopératives en 15 ans dans la région de Québec dans Chaudière-Appalaches, et 78 % d'entre elles sont toujours actives.

L.R.D. : Quel est, selon vous, le principal écueil dans le développement régional ?

J.M. : Les gens ont des idées, mais il faut les aider à étoffer leurs projets. Il ne faut surtout pas tuer l'idée dans l'œuf, mais plutôt aider les promoteurs à vraiment structurer leur idée. Souvent, les entrepreneurs ne savent pas comment faire un plan d'af-

aires ni où ils peuvent trouver le financement pour réaliser leur projet. Les critères d'admissibilité pour le financement sont aussi très variables, et pour plusieurs, c'est un frein.

L.R.D. : Quelle importance accordez-vous à l'économie sociale à la CDRQA ?

J.M. : Au cours de la dernière année, notre CA a décidé d'augmenter les ressources affectées au développement de coopératives de services à domicile, parce que le besoin est là. Nos ressources sont donc passées de 1 à 2 1/2 jours-personnes. Depuis, nous avons créé une dizaine de coopératives de services à domicile.

L.R.D. : Croyez-vous que le gouvernement a adopté la bonne approche pour favoriser le développement local et régional avec sa nouvelle politique des régions ?

J.M. : Je pense qu'il faut donner sa chance au coureur. S'il y a une bonne concertation des gens qui siègent aux CLD, on devrait voir émerger des réalisations et des projets adaptés aux besoins du milieu. À la CDRQA, nous investissons beaucoup d'énergie pour que la vingtaine de CLD de notre territoire fonctionnent bien. Nous nous sommes assurés entre autres que le poste réservé aux coopératives soit vraiment occupé par une personne issue du milieu coopératif. Nous leur avons aussi fourni un guide expliquant ce que nous faisons, comment nous pouvons les aider et comment ils peuvent s'arrimer à ce que nous faisons. Nous les réunissons aussi périodiquement pour faire le point avec eux et pour qu'ils développent leur réflexe coopératif.



Clement Allard

J.M. : La fédération a d'abord un rôle d'appui et de sensibilisation. En ce qui concerne la CDRQA, elle nous a aidé à augmenter le nombre de nos membres en encourageant les caisses à joindre l'organisme. Présentement, environ 50 % des caisses sont membres de la CDRQA. Une autre façon pour la fédération de jouer son rôle, c'est d'avoir l'esprit ouvert quand un projet lui est soumis. Et à ce niveau-là, je pense que la Fédération de Québec est très ouverte.

L.R.D. : Croyez-vous que les dirigeants des caisses jouent vraiment leur rôle auprès de leur communauté ?

Jacqueline Mondy : Vous touchez un bon point. Je crois qu'il pourrait en effet y avoir amélioration. Plusieurs dirigeants voient leur rôle comme étant administratif, à l'intérieur de la caisse, et ils ont de la difficulté à voir comment ils peuvent être plus engagés dans leur milieu. La question est de savoir comment sensibiliser les dirigeants. Les outils peuvent être intéressants, mais, si on n'est pas sensibilisé, on ne les utilisera pas. La formation de comités, jeunesse ou autres, peut être une approche intéressante. On devrait aussi faire connaître les succès des caisses et trouver un moyen pour qu'elles puissent partager leur expertise.

H.R.

Deux pièces maîtresses

Les Fédérations du Saguenay — Lac-Saint-Jean et du Bas-Saint-Laurent

Par Hélène Rioux

Les fédérations éloignées des grands centres que sont Montréal et Québec doivent faire preuve d'ingéniosité pour assurer le développement harmonieux de leur région. À la Fédération du Saguenay—Lac-Saint-Jean par exemple, le développement régional signifie beaucoup plus qu'un simple investissement.

Le développement régional est une démarche collective volontaire et consciente de prise en main des leviers décisionnels et financiers permettant la mise en place des activités et services répondant aux besoins sociaux et économiques de la collectivité.

« Nous essayons d'aller toujours au-delà des attentes de nos clients », dit Olivier Lavoie, président de la Fédération des caisses populaires Desjardins du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Sur le plan local, les caisses se sont regroupées pour former des Centres de financement aux entreprises. Elles peuvent ainsi partager les risques et accepter des projets qu'elles n'auraient pu assumer seules. Sept centres couvriront l'ensemble du territoire. Trois sont déjà fonctionnels, dont un centre pilote constitué vers 1985 dans le secteur sud du Lac-Saint-Jean.

« Nous fournissons aussi aux caisses tout le soutien et les outils dont elles ont besoin », ajoute Olivier Lavoie. La fédération offre entre autres des services conseils pour le développement de coopératives, de projets à caractère écologique, de projets communautaires ou pour la consolidation d'entreprises. « Les caisses font automatiquement appel aux services de la fédération, dit-il, ce qui fait d'elle un partenaire de premier plan. »

« Sur le plan régional, la Fédération du Saguenay—Lac-Saint-Jean est aussi un acteur fort important, voire un levier de développement », soutient Olivier Lavoie. La fédération s'est notamment engagée dans le secteur de la formation avec la mise sur pied d'un centre d'entrepreneuriat au Cégep de Saint-Félicien. Elle a contribué financièrement au développement de l'expertise.



La FID Saguenay—Lac-Saint-Jean, créé en 1998, dispose d'un budget de 5 millions de dollars.



Seize projets et 550 emplois plus tard...

Au chapitre de la création et de la consolidation d'entreprises, la fédération agit sur trois principaux plans. Elle est, entre autres, l'un des partenaires financiers de SOCCRENT, une société en commandite spécialisée dans la création d'entreprises et le montage financier de projets. La fédération a investi 1 150 000 \$ dans la société. Depuis sa création en 1986, SOCCRENT a contribué à la mise sur pied d'une quarantaine d'entreprises et à la création ou au maintien de plus de 2000 emplois.

La fédération détient aussi des parts dans la Corporation régionale d'investissement Amisk (nom amérindien signifiant castor), une compagnie publique inscrite à la Bourse de Montréal depuis 1986. « Amisk démontre bien la capacité qu'ont les gens d'ici de se prendre en main et de trouver des solutions pour créer de l'emploi » dit Olivier Lavoie. Amisk a entre autres contribué à la relance de l'usine de panneaux gauffrés de Chambord, au démarrage de MDF La Baie et à la mise sur pied de Pyrovac, une entreprise de recyclage de rebuts du bois pour la fabrication d'huiles essentielles. La fédération a investi 3,5 millions de dollars dans la société Amisk.



« ... les caisses se sont regroupées pour former des Centres de financement aux entreprises. Elles peuvent ainsi partager les risques et accepter des projets qu'elles n'auraient pu assumer seules. »

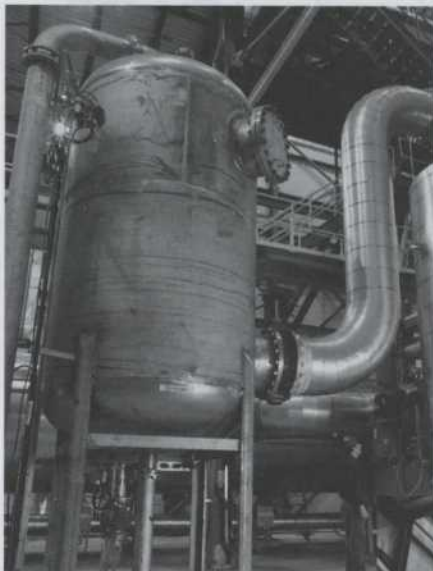
- Olivier Lavoie, président, Fédération du Saguenay—Lac-Saint-Jean.

Quatre secteurs à développer

Le principal outil de développement régional demeure toutefois, pour la fédération, le Fonds d'investissement Desjardins (FID). Avec un budget de départ de 5 millions de dollars provenant d'Investissement Desjardins et des caisses populaires du

Saguenay—Lac-Saint-Jean, le FID a contribué au financement de 16 projets, pour 550 emplois créés ou maintenus. Parmi les projets qui ont bénéficié de l'aide du FID, mentionnons Automne 80 (Chlorophylle et Boutiques l'Aventurier), le Groupe Nova (usine de façonnage et de vernissage du bois), les Serres Sagamie (culture hydroponique) et Extrudo (extrusion de PVC).

Sur le plan stratégique, la fédération a également le souci d'être présente là où les besoins l'exigent. « Nous avons recensé les



Source : Groupe Pyrovac

secteurs prioritaires avec l'aide des caisses à qui nous avons demandé leur vision du développement régional », explique Olivier Lavoie. Il est ressorti de cette consultation quatre secteurs à développer — l'agriculture, l'aluminium, les techniques de pointe et la forêt — et un secteur à consolider — l'industrie touristique régionale. La fédération s'est ensuite dotée de stratégies sectorielles de développement, en forêt notamment avec le partenariat des coopératives forestières. En agriculture, elle a collaboré avec le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et l'Union des producteurs agricoles à la mise sur pied du projet Épillet qui vise à remettre en production des sols non exploités, par la création de coopératives agricoles, dans des secteurs de productions non traditionnels comme l'élevage de l'agneau.



Le pyrocyclage permet de transformer pratiquement tout déchet organique en combustible et en produits chimiques. Une usine pilote de pyrocyclage, appartenant à Pyrovac international, fonctionne à l'échelle industrielle à Jonquière. Le FID du Saguenay—Lac-Saint-Jean en est le partenaire.

Le Fonds d'investissement du Bas-Saint-Laurent :

25 ans, 8,7 M\$, 116 entreprises et 3290 emplois

En matière de développement régional, la Fédération du Bas-Saint-Laurent fait figure de pionnière avec la création en 1973 du Fonds d'investissement et de développement régional des caisses du Bas-Saint-Laurent. Depuis 1973, quelque 8,7 millions de dollars ont été investis dans 116 entreprises, dont la moitié dans des entreprises en démarrage. Ces investissements ont permis la création ou le maintien de 3290 emplois directs.

Le 1^{er} avril, le Fonds du Bas-Saint-Laurent sera constitué en Fonds d'investissement Desjardins (FID). La fédération et Investissement Desjardins y investiront chacun 2,5 millions, pour une capitalisation totale de 5 millions de dollars. « Ce nouveau partenariat offre plusieurs avantages, dit Yves Lavoie, premier vice-président et directeur général de la Fédération. Cela nous donne accès notamment à une expertise beaucoup plus large. Et, sur le plan financier, cela nous permet de hausser notre plafond d'investissement en plus de partager les risques avec un autre partenaire. »

Simon Caron est président de la Fédération du Bas-Saint-Laurent. Selon lui, le principal défi de la région du Bas-Saint-Laurent consiste encore à maintenir les jeunes dans les régions rurales. « Les villages se vident au profit des villes, dit Simon Caron. Il faut que les jeunes reviennent dans leur communauté après leurs études, et pour cela il faut leur donner la chance de mettre sur pied des projets créateurs d'emplois. »

Les CLD et les CLE pourraient, selon lui, jouer ce rôle et contribuer à la création d'emplois dans les régions rurales. « Avec les CLD, on retourne à la base, on se rapproche des intervenants locaux », dit-il. Comme la plupart des intervenants, il estime qu'il est encore trop tôt pour dire si ces nouvelles entités seront vraiment efficaces. « Il faut leur laisser le temps de prendre leur envol. » Et, fait-il remarquer, plusieurs CLD sont dirigés par des femmes, ce qui laisserait présager une approche différente, peut-être plus près des gens du milieu.



« Il faut que les jeunes reviennent dans leur communauté après leurs études... » - Simon Caron, président, Fédération du Bas-Saint-Laurent.



Développement local

Économie sociale :

« Les meilleurs intervenants sont souvent les dirigeants eux-mêmes »

- Louise Desjardins



« L'économie sociale était l'une des neuf revendications de la Marche des femmes contre la pauvreté en 1995. »

Louise Desjardins est dirigeante à la Caisse populaire de Chicoutimi depuis quatre ans, dont un an au CA et trois au CVD. Agente de développement au Comité régional d'économie sociale (CRES) du Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) du Saguenay—Lac-Saint-Jean, Louise Desjardins est une militante de longue date en économie sociale.

« L'économie sociale était l'une des neuf revendications de la Marche des femmes contre la pauvreté en 1995, rappelle Louise Desjardins. Les CRES sont d'ailleurs un des résultats de cette marche. » Avec l'adoption de la Politique de soutien au développement local et régional, le gouvernement vient de donner un nouveau coup de pouce à l'économie sociale, estime Louise Desjardins, accordant des responsabilités précises aux CRD et aux CLD en cette matière.

« Un projet d'économie sociale, c'est un projet qui répond aux besoins d'un

milieu tout en créant de l'emploi », résume Louise Desjardins. Sur le plan légal, les projets d'économie sociale peuvent prendre la forme de coopératives ou d'organismes à but non lucratif. On peut parler par exemple de coopératives de services à domicile, de ressourceries ou de coopératives jeunesse de services. « L'économie sociale est souvent perçue comme étant exclusivement de l'aide apportée aux assistés sociaux, dit Louise Desjardins. Mais c'est beaucoup plus que ça. » Il ne faudrait pas restreindre les projets d'économie sociale à des tarifications de services dans les caisses, estime-t-elle.

Selon Louise Desjardins, les caisses Desjardins pourraient jouer un rôle beaucoup plus significatif en économie sociale. « Tout se joue au niveau local, dit-elle, et les meilleurs intervenants, ceux qui connaissent le mieux les besoins du milieu, sont souvent les dirigeants eux-mêmes. » Ces derniers ne seraient cependant pas suffisamment sensibilisés aux responsabilités qui leur incombent dans ce domaine.

Un fonds social et communautaire de 13 500 \$

Les dirigeants du CA et du CVD se sont donné un rôle précis dans l'évaluation des besoins en économie sociale, rappelle-t-elle. Ils sont entre autres responsables d'établir des liens avec les coopératives et les entreprises de l'économie sociale de leur milieu. Malheureusement, les dirigeants des caisses oublient trop souvent leurs respon-

sabilités sur le plan social, accordant toute leur attention aux responsabilités plus traditionnelles d'administration et de surveillance. « Il ne faut pas oublier que les caisses Desjardins sont des institutions économiques au service du milieu social », ajoute Louise Desjardins.

Lors de leur dernière AGA, les membres de la Caisse populaire de Chicoutimi se sont dotés d'un fonds social et communautaire de 13 500 \$ pour aider des projets d'économie sociale. La caisse populaire vient également de s'engager dans une coopérative jeunesse de services, un projet d'économie sociale pour la création d'emplois chez les jeunes de 14 à 17 ans. **LAD**

H.R.



Les soins de santé et les services à domicile sont des activités fondamentales de l'économie sociale, comme en fait foi cette affiche de la coopérative Cap-Diamant, à Québec.

L'émergence du leadership féminin



Par Jocelyn Proteau*

Le troisième millénaire sera-t-il plus féminin ? Je n'hésite pas à répondre oui, du moins si je me fie à certaines données statistiques sur le Mouvement Desjardins et si l'on tient pour acquis que celui-ci est représentatif de la société québécoise. En effet, de 1985 à 1998, l'ensemble des postes cadres féminins a presque doublé dans les caisses du Québec, passant de 25 % à 46 %.

Nous pouvons toujours déplorer que les femmes — elles forment 57 % de la clientèle du Mouvement — n'occupent pas toute la place qui leur revient au sein de Desjardins mais, à notre décharge, je dois dire que nous ne faisons pas exception. En effet, selon une étude récente du Conference Board du Canada, les femmes comptent pour 7,5 % seulement de tous les postes d'administrateur des 560 plus grandes entreprises privées et d'État au Canada. Cela dit, je tiens à souligner les efforts faits par des regroupements de femmes à l'intérieur du Mouvement, que ce soit Femmes Desjardins, à Montréal, ou Partenaires entr'elles, à Québec, pour améliorer la représentativité des femmes au sein de Desjardins.

À l'instigation de ces groupes, la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec a élaboré un plan qui permettra aux caisses de se constituer des listes de femmes membres, intéressées à devenir dirigeantes de caisses. Ces femmes se verront offrir une formation sur les habiletés politiques, dont les coûts seront absorbés par les caisses et la fédération. Ce plan favorisera également le développement des affaires avec la clientèle féminine, entrepreneures et travailleuses autonomes.

À ce sujet, une statistique de 1994 révèle que 150 000 entreprises étaient dirigées par des femmes au Québec, fournissant de l'emploi à plus de 350 000 personnes. Le taux de croissance des entreprises dirigées par des femmes est de 24 %, alors qu'il n'est que de 3 % pour les autres. On note également une forte augmentation d'entrepreneurs féminins dans les secteurs de la finance, des assurances et des agences immobilières. Je suis le premier à m'en réjouir !

D'ailleurs, pour bien montrer notre solidarité avec les femmes entrepreneures, la Fédération vient de s'associer à la Fondation du YWCA de Montréal pour le concours Femmes de mérite, un prix qui souligne la contribution exceptionnelle d'une femme propriétaire ou dirigeante d'entreprise.

Les femmes pratiquent plus volontiers une gestion participative

En 20 ans, la représentation des femmes dans le secteur du travail autonome au Québec s'est accrue de 59 % ; elles représentent 42 % de l'augmentation du nombre de cette catégorie de travailleurs qui, de 1976 à 1996, a plus que triplé.

Les entreprises dirigées par des femmes possèdent des caractéristiques de stabilité et de capacité de rembourser leurs emprunts comparables à ce qu'on retrouve dans la moyenne des entreprises ; par contre, si elles sont souvent mieux préparées que les hommes, lorsqu'elles transigent avec une institution financière, les femmes entrepreneures sont moins sûres d'elles et entretiennent une certaine méfiance à l'égard des institutions prêteuses.

Côté gestion, les femmes sont plus portées, et peut-être davantage que leurs confrères, à déléguer des pouvoirs, à responsabiliser leurs employés et à leur faire partager leur vision de l'entreprise. En un mot, les femmes pratiquent plus volontiers, et je dirais plus naturellement, une gestion participative.

De l'économie industrielle à l'économie de la connaissance

Certaines difficultés freinent cependant l'ascension des femmes vers les plus hauts sommets du monde financier ; je pense, entre autres, à la double tâche, à l'absence de mentor et de modèles féminins, et à un certain perfectionnisme qui peut conduire au burn-out professionnel.

En revanche, les filles représentaient, en 1998, plus de 50 % des inscriptions aux HEC et plus de 59 % en sciences de la gestion à l'UQAM. C'est ce qui me fait croire que, si les femmes ont éprouvé de la difficulté à percer dans l'économie industrielle, elles trouveront, dans l'économie de la connaissance, un environnement plus favorable à l'expression de leurs caractéristiques propres, de leurs champs d'intérêt et de leurs valeurs. Dans ce contexte, l'importance que les femmes accordent et ont toujours accordé à l'éducation et à la formation deviendra leur principal atout.

Rendez-vous donc au XXI^e siècle ! **LRD**

* Président et chef de la direction, Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

Heures d'ouverture

L'initiative appartient aux caisses

Par Pierre Goulet

Ce n'est pas d'hier que la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO) examine la question des heures d'ouverture. Dans ses caisses aussi bien que chez les concurrents.

En 1987, elle menait une étude sur les besoins et les attentes de la population à l'égard des heures d'ouverture. En 1991, elle commandait un sondage à une firme indépendante auprès de 278 succursales bancaires établies sur son territoire. En 1997, elle en commandait un second, cette fois auprès des 881 succursales bancaires de son territoire pour pouvoir les comparer aux résultats de 1991 ainsi qu'à un échantillon de 469 points de services des caisses Desjardins.

Les principaux faits sont les suivants :

- 1 23,4 % des 278 succursales interrogées en 1991 étaient fermées en 1997 ;
- 2 Comparativement à 1991, ce n'est plus l'ensemble des succursales qui sont ouvertes tous les jours de la semaine ;
- 3 Le nombre total moyen d'heures d'ouverture au service courant est moins élevé qu'au service conseil (29 heures contre 32 heures) ;
- 4 L'ensemble des banques montrent une tendance vers une augmentation des heures au service conseil et un déplacement des plages horaires.

Patrick Couture, chargé de projet à la FMO, dit qu'environ 150 caisses, en 1999, auront modifié leurs heures d'ouverture : plus d'heures au service conseil et moins d'heures au service courant, tout en optimisant l'offre de service. En effet, comme les services automatisés et virtuels sont accessibles en tout temps, le membre y trouve son compte.

Avec la venue de la réingénierie, plusieurs caisses désiraient revoir leur heures d'ouverture, et c'est pourquoi la FMO a convenu de les appuyer dans leur démarche, en mettant celle-ci en lien avec les autres changements dans le Mouvement.

Au fond, les changements apportés reposent sur deux principes, dit Patrick Couture : « D'une part, augmenter les heures au service conseil et la disponibilité de nos conseillers, afin de répondre plus adéquatement aux besoins de nos membres et, d'autre part, réduire les heures au service courant pour mieux nous adapter à l'évolution des habitudes des membres qui, nous le savons, font de plus en plus du commerce électronique (guichet automatique, terminal au point de vente, AccèsD). »

En effet, les statistiques indiquent un changement rapide et constant des habitudes de consommation des produits et services financiers chez les membres. En 1994, le taux d'automatisation à la FMO était de 50 % ; en 1997, il était de 70 %, et d'ici 2000 on prévoit un taux de 80 %. Par ailleurs, au secteur conseil, le membre montre une nette préférence pour des rendez-vous à l'heure qui lui convient, que ce soit le soir ou la fin de semaine, à son domicile ou à son bureau.



Patrick McKay

« ... il faut un personnel convaincu des avantages d'un tel changement pour la caisse. »

- Patrick Couture, FMO.

Un changement, ça se prépare...

Tout se tient. Coté pile : avec le grand projet de la réingénierie, la réorganisation du service courant passe par l'implantation de l'Opération en mode assisté (OMA) et des nouveaux guichets automatiques ; côté face : la réorganisation du service conseil s'appuie sur une culture de gestion de la vente et sur l'implantation de l'offre de service. « Normalement, précise Patrick Couture, la préparation à un changement d'horaire prend entre quatre et six mois pour la caisse. Ces changements nous amènent, graduellement, vers la caisse de demain ; ils nous permettront non seulement de servir plus adéquatement nos membres mais, surtout, de profiter du temps dégagé pour multiplier les occasions de sollicitation auprès de ceux-ci. »

Pour Patrick Couture, qui a fait la tournée des neuf vice-présidences régionales de la FMO en 1998, le succès réside dans le plan de communication de la caisse, dans une révision complète de l'offre de service et dans une concertation entre caisses pour favoriser des changements par zones ou par secteurs. « Un changement d'horaire bien structuré, fait-il remarquer, suppose un engagement de l'ensemble des employés, des gestionnaires et des dirigeants, une communication efficace ainsi qu'une préoccupation constante des besoins des membres ; mais surtout, il faut un personnel convaincu des avantages d'un tel changement pour la caisse. »

Tout au long du processus, la FMO accompagne ses caisses ; elle les assiste, entre autres, dans le plan de communication, la formation d'un comité de travail et dans l'évaluation, par un sondage, des effets sur les membres du changement des heures d'ouverture.

L'objectif est clair : d'ici décembre 2000, il s'agit d'augmenter le nombre d'heures au service conseil, passant de 35 à 42 heures par semaine en moyenne, et de réduire graduellement les heures du service courant, pour se rendre à 20 heures par semaine.

Anticiper les besoins des membres

À la Fédération de Québec, le secteur de Sillery-Sainte-Foy-Cap-Rouge et Saint-Augustin, soit 10 caisses, a procédé à un changement des heures d'ouverture. Conformément à l'orientation prise par la fédération, d'autres secteurs de caisses devraient emboîter le pas d'ici les deux prochaines années.

Jean Caron, vice-président Ventes et conseil à la caisse, explique que les besoins des membres ont changé et que les caisses doivent répondre à leurs attentes. Car ceux-ci sont de mieux en mieux informés et veulent être davantage conseillés dans la gestion de leurs affaires. C'est pourquoi les caisses aug-

menteront le nombre d'heures des services conseil et de convenance pour offrir environ 40 heures par semaine.

« Par ailleurs, précise Jean Caron, nous constatons que les membres utilisent de plus en plus les moyens technologiques mis à leur disposition (guichet automatique, paiement direct, AccèsD, etc.) et qu'ils utilisent beaucoup moins les services au comptoir. Nous devons donc, non seulement nous adapter à leurs besoins, mais les anticiper ! »

C'est ici qu'entre en jeu l'amélioration des habiletés, des connaissances, des compétences et l'apprentissage de nouvelles technologies. Les caisses ont compris que c'était le prix à payer pour demeurer l'institution financière préférée des Québécoises et des Québécois.

« Si la caisse m'offre un excellent service conseil, des moyens modernes et virtuels de faire mes transactions et qu'en plus elle ristourne à la fin de l'année, pourquoi, en tant que membre, j'irais faire des affaires ailleurs ? » fait remarquer Jean Caron.

Pour lui, la clé de la réussite réside dans la formation. « Le Mouvement Desjardins, dit-il, investit 7 % de sa masse salariale dans la formation, alors que le gouvernement du Québec n'exige que 1 % de la part des entreprises ! Voilà un geste concret qui démontre à quel point nous

mettons l'accent sur la formation de notre personnel. De plus, au cours des deux prochaines années, nous formerons 300 conseillers pour la clientèle des particuliers et nous souhaitons le faire à même l'effectif des caisses. C'est dire combien nous offrons de belles possibilités à ceux et celles qui veulent relever le défi du changement. » LRD



« Nous constatons que les membres utilisent de plus en plus les moyens technologiques mis à leur disposition... » - Jean Caron, vice-président Ventes et conseil à la caisse, Fédération de Québec.

HEURES D'OUVERTURE : exemple

| SIÈGE SOCIAL | | CENTRE DE SERVICE | |
|---------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| Service courant | Service conseil et de convenance* | Service courant | Service conseil et de convenance* |
| Lundi 10h à 14 h | 10h à 16 h | mardi 16h à 19 h | 15h à 20 h |
| mardi 10h à 14 h | 9h à 20 h | mercredi 16h à 19 h | 15h à 20 h |
| mercredi 10h à 14 h | 9h à 20 h | jeudi 16h à 20 h | 12h à 20 h |
| jeudi 10h à 18 h | 9h à 20 h | vendredi 16h à 20 h | 12h à 20 h |
| vendredi 10h à 15 h | 9h à 16 h | samedi 10h à 13 h | 10h à 15 h |

* Convenance : ouverture de compte, carte multiservices Desjardins, carte Visa, chèque visé, chèque de voyage, etc.



VOUS

VOS

NOTRE

SES

LA GESTION
PRIVÉE
DESJARDINS



Fiducie
Desjardins

DÉTENEZ UN ACTIF IMPORTANT ET SOUHAITEZ LE FAIRE FRUCTIFIER

PRÉOCCUPATIONS

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

SOLUTION

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

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

AVANTAGES

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

POUR EN SAVOIR PLUS

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

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



Par Pauline D'Amboise*

Assemblées conjointes

Opportunités et limites

Il est d'usage et même de tradition dans le Mouvement que les caisses tiennent des assemblées conjointes réunissant les membres de leur conseil d'administration (CA) et de leur conseil de vérification et de déontologie (CVD). Ces assemblées sont des lieux privilégiés pour fournir simultanément aux dirigeants élus des deux conseils d'une même caisse la même information sur des questions d'intérêt commun tels le rapport d'une inspection, un projet immobilier, un programme de formation pour les dirigeants, l'hypothèse d'un regroupement, etc. Une assemblée conjointe est aussi une belle occasion pour favoriser entre les dirigeants un échange de points de vue sur la situation de la caisse, sur ses grandes orientations (ex.: planification stratégique à moyen ou long terme, plan d'affaires), ou encore sur certains projets importants (ex.: assemblée générale annuelle, embauche d'un directeur général, alliance ou regroupement de services). Bien qu'elle favorise le partage d'une information de pointe sur la caisse et qu'elle soit un excellent moyen pour aller chercher l'opinion de l'ensemble des dirigeants sur un sujet donné, l'assemblée conjointe a ses limites puisqu'elle n'a pas d'existence juridique ni d'autorité formelle, que ce soit en vertu de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit ou des Règlements types de régie interne en usage dans les caisses...

La nature et la portée de l'assemblée conjointe

L'assemblée conjointe est donc une réunion informelle de tous les dirigeants de la caisse pour susciter une concertation et une collaboration entre eux lors de l'étude de sujets tels que ceux qui ont été énoncés précédemment. Si au cours d'une telle assemblée, pour des raisons d'urgence et d'efficacité, les dirigeants en viennent à la conclusion que des décisions qui relèvent de l'administration de la caisse doivent être prises, cette assemblée devra alors se transformer en réunion formelle du conseil d'administration, à laquelle seront considérés comme conviés les membres du CVD. Voici les principales caractéristiques comparatives de ces deux types d'assemblées :

| Réunion informelle Assemblée conjointe des membres du CA et du CVD | Réunion formelle du CA à laquelle sont conviés les membres du CVD |
|--|---|
| Fréquence : occasionnelle et facultative. | Fréquence : généralement mensuelle et obligatoire. |
| Il ne se prend aucune décision ayant une portée légale. Il s'agit généralement d'un colloque ou d'un groupe de discussion formé des dirigeants élus de la caisse pour traiter d'un sujet donné. | Sous la direction du président ou du vice-président du conseil, les administrateurs y prennent des décisions (orientation, administration et contrôle...) ayant une portée légale. |
| Pas nécessaire qu'il y ait quorum. | Le nombre d'administrateurs présents doit permettre la constitution du quorum tel que cela est requis pour toute réunion régulière du conseil d'administration. |
| Égalité dans le droit de parole entre les membres du CA et du CVD. | Tous les participants ont le droit de parole et les administrateurs peuvent même solliciter activement l'expression de l'opinion des membres du CVD présents. |
| Propositions possibles tant par les membres du CA que du CVD qui se traduisent toutefois par des votes d'orientation qui n'ont alors qu'une valeur indicative. Même si ces propositions n'ont pas de valeur juridique, elles sont précieuses pour évaluer jusqu'à quel niveau les membres des deux conseils ont un point de vue partagé sur le sujet discuté et sur les hypothèses de travail à privilégier. | Propositions possibles par les membres du CA seulement. Ce sont les administrateurs qui peuvent appuyer les propositions soumises et voter. Les décisions prises par les administrateurs sont alors exécutoires. Toutefois, si, au cours d'une telle réunion, les membres du CVD jugent qu'ils doivent faire une recommandation au CA, ils doivent le faire de façon formelle, en renonçant individuellement à l'avis de convocation, en adoptant entre eux une proposition et en la présentant sous forme écrite au CA qui en disposera à son gré. On présumerait alors qu'il y a eu une réunion concomitante et autonome des deux conseils. |
| Pas d'obligation de dresser un procès-verbal, mais judicieux de produire un compte rendu pour faciliter les suivis à cette rencontre. | Le secrétaire du conseil doit dresser un procès-verbal des décisions prises. |

Pourquoi doit-on limiter la fréquence des assemblées conjointes ?

- Pour garder une saine distance entre le CA et le CVD, lesquels ont des responsabilités et des rôles distincts conférés par la loi et qui ne peuvent être exercés indistinctement par l'ensemble des dirigeants de la caisse. Il est donc nécessaire de sauvegarder l'équilibre et la complémentarité des fonctions de ces deux conseils.
- Parce que le CVD a l'obligation, au nom de l'assemblée générale de la caisse, d'évaluer périodiquement la rigueur de l'administration générale de la caisse et de juger du respect de la loi, des règlements, des normes et des règles de déontologie, il doit protéger son impartialité et prendre le recul nécessaire que requièrent ses fonctions de surveillance et de conseil. Ses membres doivent éviter de se placer dans une situation où ils seront juges et parties. **L.R.D.**

* Les aspects juridiques ont été validés par la direction Affaires juridiques de la Confédération.

Alain Bastarache et André Desmarteau

Les hommes de 2 millions... de ristournes

Par Daniel Germain

Que peut-on espérer après avoir accordé à ses sociétaires une ristourne de deux millions de dollars ? « Une ristourne de trois millions », vous répondront du tac au tac Alain Bastarache et André Desmarteau, respectivement directeur général et président de la Caisse Desjardins de Pointe-aux-Trembles.

La Caisse Desjardins de Pointe-aux-Trembles fait couler de l'encre depuis janvier. Il faut dire que les deux millions de dollars en ristournes distribués aux sociétaires de la caisse ne sont pas passés inaperçus, autant dans les médias que... dans les relevés de transactions des membres.

Derrière ce geste historique, on retrouve deux personnages qui cumulent près de 50 ans d'expérience dans le Mouvement Desjardins : Alain Bastarache et André Desmarteau.

Le premier est un homme de défi. Ne comptez pas sur lui pour s'asseoir sur ses lauriers, même après une ristourne qui l'a propulsé à l'avant-scène. « Cette ristourne s'inscrit dans l'ordre des choses et elle ne nous fera pas dévier des défis qui nous attendent. Nous devons continuer à améliorer nos services et bien prendre le virage technologique », dit-il.

En 22 ans, Alain Bastarache a fait du chemin dans le Mouvement Desjardins. Originaire de Shawinigan, en Mauricie, il a amorcé sa carrière chez Desjardins à titre de directeur général de la Caisse populaire des Grandes-Piles, à quelques kilomètres de sa ville natale. Une caisse aux dimensions lilliputiennes, il faut le dire. La caisse s'appuyait alors sur un actif de 400 000 \$. « J'étais le patron et l'employé. En fait, j'étais le seul à faire rouler la caisse à une époque où toutes les opérations étaient manuelles », se souvient-il.

Il n'a jamais quitté le Mouvement depuis. Il est passé à la Fédération du Centre du Québec, à la Caisse Sainte-Marguerite de Trois-Rivières, puis à la Caisse Saint-Joseph de Bordeaux, à Montréal, avant de retourner à Shawinigan pour prendre le gouvernail de la Caisse populaire Mauricienne. Appelé par de nouveaux défis, il prend la tête de la Caisse de Pointe-aux-Trembles en 1994.

« Ça commence à rapporter... »

Le président André Desmarteau est quant à lui un type engagé et dévoué. Ce commerçant de Pointe-aux-Trembles donne son temps à la caisse depuis 27 ans. Administrateur depuis 1972, il a été élu au poste de président en 1992. « Il faut aimer s'engager et avoir de la disponibilité », explique-t-il simplement.



André Desmarteau

La Caisse Desjardins de Pointe-aux-Trembles, c'est...

- 30 000 membres ;
- 80 employés ;
- Un volume de prêts commerciaux et industriels de 30 millions de dollars ;
- Un actif de 215 millions de dollars ;
- Cinq points de services ;
- Un taux de capitalisation de 9,7 %.



Alain Bastarache

Force est d'admettre que les deux hommes forment un duo de gestionnaires hors pair. Avant l'historique ristourne, ils ont participé étroitement à la rédaction de la procédure qui a mené l'année dernière à la fusion de la Caisse des Deux-Rivières et de la Caisse populaire de Pointe-aux-Trembles.

« C'était un mariage de raison. Dans une enclave comme Pointe-aux-Trembles, il semblait logique qu'il n'y ait qu'une caisse forte et solide plutôt que deux qui se font concurrence. D'ailleurs, les institutions financières de l'extérieur de la ville profitaient de cette concurrence en grugeant notre marché. Les deux caisses étaient saines, mais, ensemble, nous pouvons défricher et faire croître plus facilement de nouveaux marchés tout en protégeant nos marchés traditionnels », explique Alain Bastarache.

Cette fusion ne s'est pas faite sans susciter de l'inquiétude, et ce, autant chez les membres que chez les employés. La première tâche de MM. Bastarache et Desmarteau consistait donc à dissiper les doutes, ce qu'ils ont réussi en obtenant la faveur de plus de 90 % des membres des deux caisses. Après avoir distribué deux millions de dollars de trop-perçus, créé de nouveaux emplois et mis l'institution sur la voie de croissance rapide, un constat s'impose : ils ont vu juste. L'idée est susceptible faire des petits.

La Caisse de Pointe-aux-Trembles désire accroître sa pénétration sur le marché de l'hypothèque, de l'épargne et des autres services financiers comme les REER et les fonds communs de placement.

La ristourne historique, annoncée par des bannières géantes aux cinq points de service et dont ont fait écho autant la presse quotidienne que les journaux de quartier, donne un sérieux coup de pouce à ses efforts de croissance. « Ça commence à rapporter, dit André Desmarteau : les demandes d'hypothèques et de transferts de compte sont nombreuses. »

Après deux millions en ristourne, les deux hommes espèrent voguer vers un autre record. Après deux ? « C'est trois millions de dollars de ristournes. Notre capitalisation demeure forte et nous maintenons une gestion serrée », conclut le président de la caisse. **LRD**

LA TRANQUILLITÉ D'ESPRIT SANS COMPROMIS

En cas de maladie ou d'accident, vous pourrez continuer à payer vos mensualités en toute tranquillité!

Avec l'Assurance budget, vous disposez d'une protection qui vous permet de faire face à vos obligations financières, comme le loyer, les taxes, l'électricité et l'épicerie, en cas d'invalidité totale.

Avec l'Assurance budget, c'est vous qui choisissez le montant d'assurance que vous désirez recevoir selon vos besoins.

Avec l'Assurance budget, vous n'aurez pas à vous endetter ou à puiser dans vos épargnes destinées aux vacances, aux projets d'études de vos enfants, aux cadeaux de Noël, etc.

Informez-vous auprès d'un conseiller de votre caisse!

Assurance
BUDGET

 **Desjardins**

Assurance vie
Desjardins-Laurentienne

www.avdl.com



815 A00004527 38 11
Gracieuseté du Mouvement des Caisses Desjardins
BIBLIOTHEQUE NATIONALE QUEBEC (2)
BUREAU DU DÉPÔT LÉGAL
2275, RUE HOLT D
MONTREAL (QC) H2G3H1



Technologies **mondiales**, couleur **locale**.

Si l'on vous disait que des solutions innovatrices sont offertes par une entreprise qui emploie 5 000 Québécois et Québécoises et qui contribue activement à la vie économique du Québec. Que ces solutions allient le savoir-faire d'un partenaire international aux compétences de gens d'ici. Que cette entreprise offre des solutions éprouvées

et bien adaptées au secteur financier, vous aimeriez en savoir plus?

Découvrez comment IBM et ses 400 partenaires locaux peuvent vous aider à mettre les nouvelles technologies au service de vos priorités.

1 800 426-2255, poste 1840
www.can.ibm.com/francais/

IBM[™]

Des solutions pour une petite planète[™]