

PER

R-243

BNQ

La Revue

Desjardins

Volume 68, numéro 6, décembre 2002

DOSSIER

Renouveau coopératif La parole est à vous !

LES 7 ZONES DE
RESPONSABILITÉ CLÉS
D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION
POUR UNE GOUVERNANCE
PERFORMANTE ET MODERNE

« La gouvernance c'est l'ensemble des mesures prises par chacune des instances de la caisse, dans le cadre de leurs pouvoirs respectifs, pour réaliser sa mission, tout en assurant sa pérennité et son plein développement, au bénéfice de l'ensemble de ses membres. »

Dans ce numéro

Aide-mémoire
sur la
GOUVERNANCE

- **Les rendez-vous des présidents et des DG**
- **Du nouveau dans vos assurances collectives**
- **Plan stratégique 2003-2005**



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

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



André Filion & Associés inc.

PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE ET GESTION DE CARRIÈRE

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

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

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

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

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

www.filion.ca

LES COMPÉTENCES POUR BÂTIR L'AVENIR



La Revue
Desjardins

En guise d'ouverture

Comme si vous y étiez

Près de 20 000 personnes – membres, dirigeants et employés – ont pris part récemment aux assises locales, dernière étape avant la tenue du XVIII^e Congrès, le 29 mars prochain. Toujours à l'affût des débats qui alimentent la réflexion – cette fois sur le renouveau coopératif et la vie associative – *La Revue Desjardins* a dépêché quatre de ses journalistes à ces ateliers de discussion. C'est un peu comme si vous y étiez.

Les 28, 29 et 30 novembre, présidents et dg ont participé nombreux à leur deuxième rendez-vous respectif. Au programme : le défi qualité, l'offre intégrée ainsi que le rôle du directeur général et celui du président de caisse et de son conseil. Encore tout chaud.

Des changements substantiels seront apportés au régime d'assurance collective du Mouvement, à partir du 1^{er} juillet 2003. Voici un aperçu des modifications et des motifs qui ont guidé cette décision. Nous sommes tous concernés.

En tournée à Toronto et à Mississauga, lors de la Semaine Desjardins, le président, Alban D'Amours, et la présidente de la Société financière Desjardins-Laurentienne, Monique Leroux, ont rappelé à nos collègues ontariens qu'eux aussi faisaient partie de la grande famille Desjardins. Happy Desjardins Week !

Le plan stratégique 2003-2005 et le PARC 2003 ont fait l'objet de plusieurs présentations. *La Revue Desjardins* a assisté à celle de la première vice-présidence Région de l'Est. À cette occasion, les caisses et les CFE de Kamouraska–Chaudière–Appalaches ont procédé à l'examen de leur propre situation dans le marché et se sont mobilisées autour de leurs « bons coups ».

En prime, un aide-mémoire sur les zones de responsabilité d'un conseil d'administration pour une gouvernance performante et moderne. À conserver.

Bonne lecture

Pierre Goulet

Rédacteur en chef
pierre.goulet@desjardins.com

Sommaire

Volume 68, numéro 6, décembre 2002

Point de vue Alban D'Amours	
Des projets porteurs pour tout le Mouvement Desjardins	4
Les brèves	5
Happy Desjardins Week ! André Chapleau	9



DOSSIER

Renouveau coopératif

La parole est à vous

Gilles Drouin, Réal Demers,
Marthe Giguère, Jean-Guy Trinqué

11

Quatre journalistes de *La Revue Desjardins* ont assisté, en direct, aux premières assises locales organisées par les caisses Desjardins, en vue du congrès de mars 2003. Cette vaste consultation a réuni, au Québec, pas moins de 20 000 personnes. Nos reporters partagent avec vous ce qu'ils ont vu et entendu lors de leur passage à la caisse.

Le régime d'assurance collective se modernise Jacqueline Lantagne	19
--	----

Le Rendez-vous des dg <i>suivi du</i>	
Rendez-vous des présidentes et des présidents Pierre Goulet	22

Planification stratégique 2003-2005 et Parc 2003 Pierre Goulet	27
---	----

Dorie mène l'enquête	
Membres sans frontière	31

D'hier à aujourd'hui Pierre Poulin	
L'America's Credit Union Museum	32

Fonction dirigeant Pauline D'Amboise	
Un nouvel aide-mémoire	33

Les mots pour le faire Loraine Pouliot	
À votre service !	24

Des projets porteurs pour tout le Mouvement Desjardins

Alban D'Amours, président et chef de la direction

Depuis le printemps dernier, caisses et filiales partagent la même vision et les mêmes grandes orientations stratégiques. Tous nos efforts chez Desjardins ainsi que les grands projets auxquels nous consacrons le meilleur de nos énergies doivent aujourd'hui tendre vers la réalisation de ces grandes orientations.

Le fichier membre Desjardins : pierre d'assise de la caisse, centre d'expertise financière

Parmi les projets qui mobilisent de vastes équipes et qui jouent un rôle déterminant au regard de nos orientations « Mouvement », il y a sans conteste celui du fichier membre Desjardins. Une centaine de personnes engagées dans la réalisation du fichier membre tenaient d'ailleurs une rencontre de mobilisation au début de novembre. Provenant à la fois du réseau des caisses et de celui des sociétés filiales, ces personnes travailleront ensemble à terminer les principaux livrables de ce projet au cours des mois à venir.

Ayant eu la chance de participer à cette rencontre, j'ai voulu leur rappeler l'importance toute stratégique que revêt ce dossier. En permettant l'agrégation des données provenant des caisses, des filiales et des unités d'affaires, le fichier membre Desjardins va nous faire faire un grand pas en avant dans la connaissance de nos membres et augmentera considérablement notre capacité à prévoir leurs besoins et à nous faire les plus prévenants possible à leur endroit. Le fichier membre constitue en fait la fondation sur laquelle nous allons édifier la caisse en tant que centre d'expertise financière car il sera l'un des instruments qui optimiseront la collaboration de l'ensemble des spécialistes de Desjardins en vue de répondre à tous les besoins financiers de ses membres.

Dans un premier temps au sein du réseau des caisses, puis progressivement dans les autres composantes, les membres seront reconnus partout où ils feront affaire avec Desjardins et les experts rencontrés seront mieux préparés à les conseiller.

Dans les prochaines années, ce dossier sera donc d'un apport précieux pour l'atteinte de l'objectif que nous partageons et qui consiste à faire de Desjardins le principal gestionnaire du patrimoine financier des particuliers ainsi que le partenaire des PME ayant la meilleure offre de service intégrée. Le fichier membre Desjardins aura une incidence tout aussi positive sur la qualité de la relation d'affaires avec nos membres, la synergie de nos divers réseaux de distribution et la rentabilité du Mouvement Desjardins.



Le pacte d'affaires caisses-filiales : un engagement commun envers nos membres

C'est aussi dans le but d'accroître la complémentarité entre caisses et filiales que le 28 novembre dernier, à l'occasion du Rendez-vous annuel des directeurs généraux et directrices générales des caisses et des CFE Desjardins, le président et chef de l'exploitation de la Fédération, Bertrand Laferrière, la présidente de la Société financière Desjardins-Laurentienne et chef de la direction des filiales, Monique Leroux, ainsi que les présidents et chefs de l'exploitation des diverses filiales et de la Caisse centrale ont procédé devant l'ensemble des DG réunis à la signature protocolaire d'un pacte d'affaires caisses-filiales.

Cette entente de partenariat – que chaque caisse est maintenant invitée à signer avec ses partenaires locaux en provenance des filiales – vient sceller l'engagement réciproque des caisses et des filiales à travailler en complémentarité pour que le membre bénéficie de la meilleure offre intégrée de services financiers. Par cet engagement, caisses et filiales se donnent pour objectif de rapatrier le plus possible les avoirs du membre sous le grand parapluie Desjardins, de mettre davantage à profit les expertises que l'on retrouve dans l'ensemble du réseau, tout en respectant les préférences du membre quant aux composantes du Mouvement avec lesquelles il entend bâtir sa relation d'affaires.

Le pacte d'affaires doit bien sûr résulter en une plus grande proximité des personnes qui sont en contact direct avec le membre, que ces personnes soient à l'emploi de la caisse ou de l'une ou l'autre des sociétés filiales. Leur participation commune aux réunions de vente de la caisse, le partage qu'elles feront des résultats de vente et du suivi qui leur est apporté, ainsi que leur association au sein d'activités de communication externe sont au nombre des moyens qui leur permettront de concrétiser leur engagement réciproque; cette « coopération » vise à assurer la qualité et le professionnalisme de l'offre de service aux membres, tout en optimisant le développement du marché des particuliers et des entreprises.

Ce sont là, à mon avis, deux exemples probants qui démontrent bien que le Mouvement Desjardins est aujourd'hui concrètement engagé dans la réalisation des grandes orientations qui constituent, pour chacune de ses composantes, un gage de développement et de succès. ①

Le fichier membre constitue en fait la fondation sur laquelle nous allons édifier la caisse en tant que centre d'expertise financière [...]

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

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

Vice-présidente Communications et Affaires publiques Micheline Paradis

Directeur Communications Pierre Girard

Chargée d'équipe Odette Dionne

Rédacteur en chef Pierre Goulet

Collaborateurs et collaboratrices

André Chapleau, Pauline D'Amboise, Réal Demers, Gilles Drouin, Marthe Giguère, Jacqueline Lantagne, Pierre Poulin, Loraine Pouliot, Jacinthe Tassé, Jean-Guy Trinqué

Réalisation graphique Michel Martineau

Photo de couverture

Patrick McKoy

Révision Solange Deschênes

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

Impression Solisco

Distribution rene.brousseau@desjardins.com

Changement d'adresse

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

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

Télécopieur (418) 835-3809

Droits et responsabilités

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

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

la.revue.des@desjardins.com

LES ÉDITIONS
Dorimène

 Desjardins

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

Une nouvelle pdg chez Développement international Desjardins



Anne Gaboury, qui occupait le poste de directrice principale de la systématisation et de l'instrumentation chez Développement international Desjardins (DID), vient d'être choisie par le conseil d'administration pour occuper le poste de présidente-directrice générale de cette société rattachée à la Fédération et qui est présente dans plus de 25 pays. DID est spécialisé en appui technique et en investissement dans le domaine du financement communautaire. Mme Gaboury, détentrice d'une maîtrise en psychologie et d'un MBA, est entrée en fonction le 21 octobre.

La Caisse populaire de Drummondville vient en aide au Refuge la Piaule

La Caisse populaire de Drummondville a récemment versé un montant de 25 000 \$ au Refuge la Piaule. Ce don permet à cet organisme d'acquérir et de rénover le Centre Multi-Arts pour la jeunesse marginale.

L'acquisition de l'édifice situé au centre-ville a pour but d'organiser des activités dédiées à des jeunes marginaux et d'aider à leur réinsertion dans la communauté.

Le Concours Prix Femmes d'affaires du Québec fait une lauréate chez Desjardins

Le 16 octobre dernier, le réseau des femmes du Québec, en collaboration avec le journal *Les Affaires*, tenait, pour une deuxième année consécutive, le Gala des Prix Femmes d'affaires du Québec. Ce concours honore des femmes qui s'illustrent d'une façon particulière dans le monde des affaires.

Cette année, le dévoilement des lauréates et la remise des prix avaient lieu sous la présidence d'honneur de Marie-Huguette Cormier, vice-présidente exécutive Marché des particuliers à la Fédération des caisses Desjardins du Québec. Le jury a décerné des prix d'excellence dans huit catégories, et c'est Guylaine Legault, vice-présidente régionale Laval-Laurentides (Desjardins), qui a remporté le prix dans la catégorie *Cadre ou professionnelle, moyenne ou grande entreprise*.

Les caisses populaires de l'Ontario adoptent une nouvelle identité visuelle



Les caisses populaires de l'Ontario ont profité de la Semaine de la coopération pour lancer officiellement leur nouvelle identité visuelle afin de mieux refléter le dynamisme, la modernité et la solidité de ce réseau de 32 caisses populaires, principal fournisseur de produits et services des francophones de l'Ontario.

Bien connu par les sociétaires et la population en général, le symbole des caisses populaires reste essentiellement le même. La fleur a été actualisée pour mieux respecter sa forme et sa composition. Elle est désormais encadrée par des alvéoles qui rappellent l'emblème du mouvement coopératif. Enfin, la couleur verte a été choisie pour marquer l'affiliation avec le Mouvement des caisses Desjardins.

Hommage à Guy Bernier



Le 15 octobre dernier, se tenait au complexe Desjardins le dévoilement officiel d'un buste à l'effigie de feu Guy Bernier, ancien président de la Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et l'un des principaux artisans du succès financier du complexe Desjardins.

De gauche à droite : Roberto Guerriero, président du conseil d'administration de Place Desjardins; Alban D'Amours, président et chef de la direction du Mouvement, Rachel Bernier, veuve de Guy Bernier, accompagnée de ses deux fils et de son petit-fils, Jean-Hugues, Serge-Paul et Marc-Antoine.

Du nouveau pour les jeunes sur desjardins.com



Le Mouvement des caisses Desjardins innove en créant sur son site Internet le portail Ados. Les jeunes entre 12 et 17 ans disposent maintenant d'un carrefour virtuel pour échanger et s'informer à l'adresse desjardins.com/ados.

Le portail Ados est le premier jalon d'une série d'initiatives de Desjardins qui visent à joindre les jeunes d'une façon qui soit adaptée à leurs attentes. Marie-Ève Drolet de Saguenay, médaillée olympique de patinage de vitesse sur courte piste et porte-parole de Desjardins auprès des jeunes, aura sa propre rubrique sur le portail Ados.

MILLÉNIA III
FONDS POUR UNE ÈRE NOUVELLE

Vous méritez la tranquillité d'esprit

Les protections et les garanties du capital offertes par les **Fonds distincts Millénia III** vous permettent de bénéficier de la croissance de votre portefeuille en toute quiétude.



- 28 fonds distincts incluant 5 portefeuilles de fonds
- 5 gestionnaires de fonds renommés
- Gamme de protections et garanties innovatrices

Pour en apprendre davantage

informez-vous auprès de votre caisse ou visitez le site Internet www.desjardins.com/millenia.

Veillez vous reporter à la notice explicative Nouvelle Ère qui décrit les règles régissant les garanties du contrat Nouvelle Ère. La notice explicative Nouvelle Ère contient des renseignements importants sur les caractéristiques des fonds distincts Millénia III. Nous vous conseillons de la lire attentivement avant de souscrire un contrat.

Millénia III est une marque de commerce déposée propriété de Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie. Les Fonds Millénia III sont établis par Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie.

MC Marque de commerce propriété de Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie



Desjardins
Sécurité financière^{MC}
vie, santé, retraite

Concours de la distinction coopérative



Les lauréats du Concours de la distinction coopérative, VPR de Québec-Est.

À l'occasion de la Semaine Desjardins, la vice-présidence régionale Québec-Est a remis les prix de la distinction coopérative lors d'un gala qui avait lieu au Musée du Québec.

Organisé pour la première fois, ce concours était ouvert aux membres dirigeants, aux gestionnaires et au personnel des caisses et des CFE de la vice-présidence Québec-Est. Les objectifs étaient de faire connaître et de mettre en valeur des actions concrètes visant à promouvoir leur distinction coopérative, leur engagement dans le milieu et à souligner la contribution du personnel au succès de la caisse.

Les lauréats

Dirigeants

Caisse populaire Desjardins de Saint-Dominique pour un projet visant à sensibiliser les personnes âgées à des situations d'abus financiers, à les reconnaître et à les prévenir.

Gestionnaires

Caisses populaires Desjardins du Centre-Ville pour un programme valorisant le dépassement, tant personnel que scolaire, chez des jeunes de 6^e année dans ce milieu défavorisé.

Membres du personnel

Caisse Desjardins de Maizerets pour un projet de modification d'heures d'ouverture durant la dernière semaine du mois.

Forfaits
à 20 \$
par mois

Téléphone à
0 \$*

Soirs et week-ends
utilisation illimitée
pendant 12 mois**

Audiovox 8200



à tous les employés du
Mouvement Desjardins



Offre valide du 15 nov. au 31 déc. 2002

Sur toutes nouvelles activations avec contrat de 24 mois

Comprend :

- ** Soirées et week-ends, utilisation illimitée pendant 12 mois avec contrat de 24 mois
- * Un Audiovox 8200 à 0 \$ avec contrat de 24 mois
- 200 minutes applicables en tout temps
- 20 ¢ la minute additionnelle en période de pointe
- 10 ¢ la minute (pour les interurbains au Canada)

*Appel en attente, renvoi d'appel,
conférence à trois, facturation détaillée*

**25 %
d'escompte**
(sur certains services
à valeur ajoutée)

**Aucuns frais
d'activation**
(valeur de 35 \$)

➤ Référence : **KDESJ59**

Composez le 1 866 235-5249



Ne peut être jumelée à aucune autre offre. Offre sous réserve de modification et de prolongation. Les frais d'interurbain, d'itinérance et d'accès au réseau, les taxes ainsi que les frais d'accès au service 911, seront portés au compte mensuellement. Les frais d'accès au service 911 s'élèvent à 0,25 \$ et les frais d'accès au réseau à 6,50 \$ par mois.

*Après remise postale de 100 \$, ainsi qu'un crédit supplémentaire de 19 \$ de Bell Mobilité (sur contrat de 24 mois). Horaire de pointe : lundi à vendredi de 7 h à 20 h, ** horaire du soir : lundi au jeudi de 20 h à 7 h et horaire du week-end : vendredi 20 h au lundi 7 h. Sur un contrat de 24 mois seulement.

Fonds Desjardins

Bien pensé. Bien placé.



PLANIFIEZ

Pour faire fructIFIER votre argent et solidIFIER votre avenir financier, planIFIER, c'est la clé !

Revivifiez tous vos projets de retraite : vérifiez ce que vous offre la gamme des Fonds Desjardins. Bien pensée, elle vous permet d'agir en confiance. Bien placé, votre portefeuille s'inscrit dans une stratégie de saine diversification, qui répond à vos attentes, quel que soit votre profil d'investisseur.

Alors, planifiez votre retraite avec les Fonds Desjardins.



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

Welcome to
Bienvenue à **Toronto**

 Desjardins
Financial Security
life, health, retirement



Par André Chapleau*

Welcome to Toronto and Experience Cooperation ! Diantre, Bay Street se serait-elle convertie à la coopération ? Que non ! C'est que peu de gens savent que Desjardins compte quelque 1 500 employés dans la métropole financière du Canada et que ceux-ci, comme nous tous au Québec, ont célébré à leur façon la Semaine Desjardins... pardon la Desjardins Week. C'était, il va sans dire, toute une expérience coopérative...

Expérience peu commune aussi, puisque, pour la première fois, nos collègues de Toronto chez Desjardins Sécurité financière (DSF), au Groupe Desjardins, assurances générales (GDAG) et chez les Valeurs mobilières Desjardins (VMD) ont eu la chance de discuter avec le président du Mouvement des caisses Desjardins, Alban D'Amours, et Monique F. Leroux, présidente de la Société financière Desjardins-Laurentienne et chef de la direction des filiales, qui, ce 17 octobre, s'étaient expressément rendus dans la Ville Reine pour les rencontrer. On ne pouvait trouver meilleure façon de célébrer la « Journée internationale des coopératives d'épargne et de crédit ».

Premier arrêt, les bureaux des Valeurs mobilières Desjardins – ou Desjardins Securities si vous préférez – sur King Street. Jean-Pierre De Montigny, président et chef de l'exploitation des VMD, était sur place pour accueillir M. D'Amours et M^{me} Leroux.

Après une visite rapide des lieux – il fallait faire vite pour permettre au plus grand nombre d'employés de rencontrer M. D'Amours et M^{me} Leroux avant l'ouverture des marchés –, les principaux responsables des équipes des VMD se sont retrouvés autour de la grande table de

réunion, dans une salle offrant une vue imprenable sur le secteur financier de Toronto, pour échanger quelques minutes avec les deux visiteurs. Les VMD connaissent une croissance rapide à Toronto; après un an, l'entreprise a déjà 89 employés à son service.



Le président D'Amours lors de son passage à La Personnelle. À l'arrière-plan, Jude Martineau, président et chef de l'exploitation du Groupe Desjardins, assurances générales.

Great Name ! Great Credit !

L'échange aura permis de confirmer ce qu'Alban D'Amours soupçonnait déjà : la présence de Desjardins à Toronto, si elle a suscité de la curiosité au début, est aujourd'hui un fait acquis. Desjardins est respecté et même apprécié. « Great Name ! Great Credit ! » a été la réaction de plusieurs observateurs « de la rue », ce qu'on pourrait librement traduire par « Nom prestigieux, solide réputation ! »

Deuxième arrêt, les bureaux de Desjardins Sécurité financière, rue St. Clair. Des ballons ornés du logo de Desjardins et de la thématique, version anglaise *of course*, de la Semaine Desjardins « Experience Cooperation » décorent les halls d'ascenseurs. Une immense bannière placée au-dessus de la porte d'entrée de la cafétéria, où auront lieu les rencontres avec les employés, salue les visiteurs : Bienvenue-Welcome to Desjardins Financial Security !

Tour à tour, deux groupes d'environ 250 personnes s'entassent dans la salle. Se joignent à eux des employés d'Opvest et de Visa Desjardins, également en poste à Toronto. Le maître de cérémonie, Peter Ferland, vice-président à l'exploitation - Toronto, fait les présentations



d'usage avec un brin d'humour; la salle est réchauffée ! François Joly, président et chef de l'exploitation de DSF, après avoir souligné l'importance de la Semaine de la coopération à son personnel, souhaite la bienvenue à M^{me} Leroux et M. D'Amours qui, tous deux, insistent sur l'importance que Desjardins accorde à son développement hors Québec. « Desjardins entend miser sur ses forces pour développer, de façon plus dynamique encore, son marché hors Québec, plus particulièrement dans le domaine des assurances de personnes et de dommages, de même que dans celui des valeurs mobilières, déclare M. D'Amours. Vous êtes donc au cœur de tous ces développements et nous comptons sur vous pour nous aider à atteindre ces ambitieux objectifs. »

La rencontre est manifestement appréciée de tous. Rappelons que DSF est issue de la fusion de deux compagnies d'assurances, L'Impériale compagnie d'assurance-vie et l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne.

Mississauga


Troisième et dernier arrêt : Mississauga, en banlieue de Toronto. C'est là que travaillent quelque 900 employés de La Personnelle (The Personal), du Groupe Desjardins, assurances générales. À l'instar de chez DSF, ballons et affiches aux couleurs de la Desjardins Week décorent les locaux. Après une visite des services – réclamations, marketing et centre d'appels – les invités d'honneur, accompagnés de Jude Martineau, président et chef de l'exploitation du Groupe Desjardins, assurances générales, sont conviés à une réception en présence des gestionnaires.

Monique Leroux et Alban D'Amours soulignent entre autres la belle percée du GDAG et de La Personnelle sur le marché canadien. « Le défi



En septembre dernier, dans le cadre d'une visite du bureau chef à Lévis, dix employés de DSF, en poste à Toronto, ont pu admirer la Fresque des Québécois, au pied de la Côte de la Montagne, à Québec. On aperçoit, au milieu, Alphonse Desjardins qui occupe une place centrale dans cette murale consacrée à la mémoire de grands Québécois.

auquel vous devez maintenant faire face est de miser sur les forces du GDAG au Québec pour augmenter votre pénétration dans le reste du Canada, lance Mme Leroux aux gestionnaires. Quand je vois la qualité du personnel en place, ici à Toronto, je suis convaincue que le GDAG est promis à un bel avenir, et ce, partout au Canada. »

Il n'y a plus de doute, Desjardins est vraiment en voie de devenir un acteur important dans le marché hors Québec; fort de l'appui de nos collègues de Toronto, le Mouvement des caisses Desjardins bénéficie déjà de solides assises pour poursuivre sur sa lancée. 

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



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

WYNDHAM MONTRÉAL

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



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

Renouveau coopératif

La parole est à vous !

Environ 20 000 personnes – membres, dirigeants et employés – ont pris part aux assises locales précédant la tenue du XVIII^e Congrès. Vingt mille « coopérateurs » qui ont accepté de consacrer quelques heures à réfléchir et à échanger sur le renouveau coopératif Desjardins et de fournir aux milliers de délégués du Congrès de mars prochain matière à discussion. Car les propositions qui composeront le menu du prochain congrès puiseront, entre autres, dans les choix et les suggestions et les choix faits par les membres, les élus et le personnel des caisses et de la Fédération lors de ces assises.

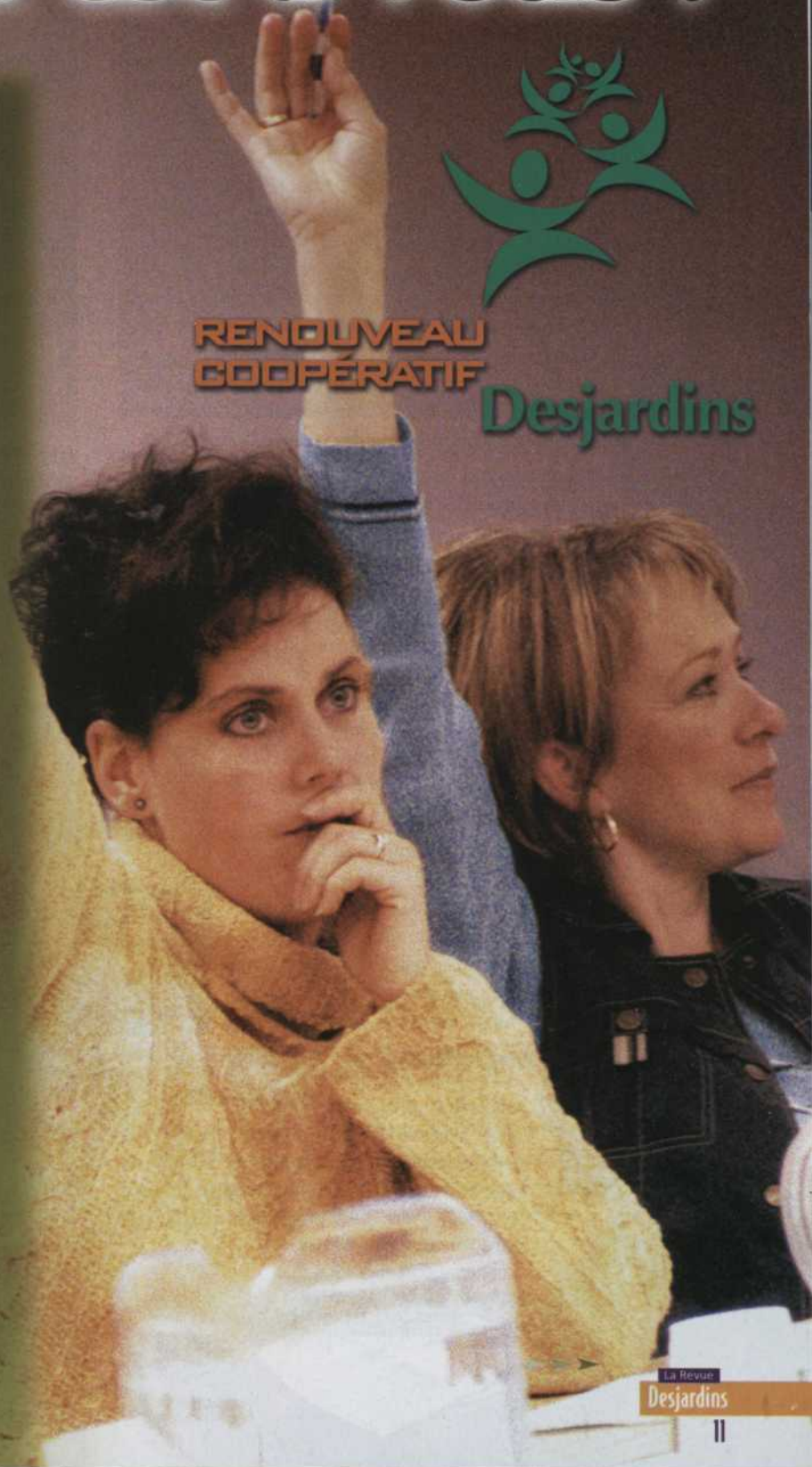
Au Québec, 575 caisses ont tenu ce type d'exercice, le plus souvent seules, parfois en se regroupant avec d'autres caisses. Une série de thèmes ont été soumis à la discussion en atelier, tels que les buts de la caisse, la participation financière des membres, leur participation démocratique, la ristourne, les pratiques commerciales, la rémunération des élus, l'autonomie des caisses et la solidarité avec le réseau. Pour chacun de ces thèmes, les participants ont eu d'abord à faire des choix personnels pour ensuite les confronter avec ceux d'autres participants.

La Revue Desjardins a dépêché un correspondant dans quatre de ces assemblées prises au hasard. La parole est à vous !



**RENOUVEAU
COOPÉRATIF**

Desjardins





Gilles Drouin,
à la Caisse d'économie Desjardins du personnel
municipal de Québec, le 3 octobre 2002

Photos : Pierre Joosten

Quand on a déjà l'esprit coopératif

Dès les premiers instants de la rencontre, une grande interrogation parcourt le groupe. En consultant les documents sur le renouveau coopératif, aussi bien les employés que les dirigeants de la Caisse d'économie du personnel municipal de Québec réagissent de la même façon. « Nous mettons déjà en pratique à peu près tous les principes coopératifs qui sont énoncés dans le document », résume Sylvain Henault, membre du Conseil de vérification et de déontologie de la caisse. « On a l'impression que le renouveau coopératif est un besoin exprimé par des caisses plus grandes et qui ont peut-être perdu un peu de vue les membres », ajoute Caroline Vallières, adjointe administrative, une des deux responsables de l'animation des assises à la caisse.

Alors, quand il est question de projet mobilisateur, de participation démocratique des membres et de pratiques commerciales distinctives, les participants à la rencontre s'entendent rapidement. « Les membres et les employés partagent un fort sentiment d'appartenance à la caisse, souligne Anne Langevin, directrice générale de la caisse. Nous offrons toujours un service personnalisé. » Linda Brassard, téléphoniste-réceptionniste, Nathalie Genois, planificatrice financière, Micheline Langlois, responsable de la gestion financière, et Marianne Poulain, conseillère, témoignent de leur engagement envers les membres et de leur préoccupation constante d'offrir un service de qualité irréprochable. « Ici, les membres sont chez eux, résume Anne Langevin. Nous formons une grande famille. »

Pour le président du conseil d'administration, Richard Renaud, les membres ont choisi de s'offrir des services financiers personnalisés et de qualité au moindre coût possible. Actuellement, cette caisse en forte croissance ne verse pas de ristourne, mais cela n'empêche pas une vie coopérative très riche. Le versement éventuel d'une ristourne constituera une valeur ajoutée. « Pour l'instant, note la directrice générale, notre priorité est d'offrir de la manière la plus avantageuse possible des services adaptés à nos travailleurs et travailleuses membres de la caisse. » La caisse participe aussi au programme d'aide aux

Anne Langevin,
directrice générale



Trois employées de la Caisse d'économie Desjardins du personnel municipal de Québec.

employés de la ville, afin de soutenir les membres qui connaissent des difficultés financières. « C'est notre projet mobilisateur », lance Michel Cadieux, administrateur de la caisse et co-animateur de la rencontre.

Bénévoles convaincus et caisses autonomes

Le bénévolat ou la rémunération des dirigeants soulève les passions. Tous les dirigeants présents croient, à l'instar du président, que le bénévolat des dirigeants élus doit demeurer au cœur de la coopération. « Mon principe est de participer, de m'engager plutôt que de critiquer, je ne suis pas là pour faire de l'argent », soutient Michel Cadieux. Sylvain Henault lance un message tout aussi clair : « Le jour où je n'aurai plus le temps, l'énergie ou la compétence d'être un dirigeant de caisse, je m'en irai en laissant la place à d'autres. »

Pour ce qui est de la question de l'autonomie des caisses et de la solidarité avec le réseau, Richard Renaud résume bien la situation : « On ne peut être contre la vertu. Il est clair qu'il faut un certain encadrement ainsi que des normes pour assurer une saine gestion. » L'atelier s'est toutefois posé plusieurs questions en rapport avec la définition des zones d'encadrement et aurait bien aimé avoir plus de précisions sur le thème « Autonomie des caisses et solidarité avec le réseau ».

C'est en coopérateurs convaincus que les six employés et les trois dirigeants de la caisse ont consacré la soirée à l'exercice du renouveau coopératif. Auparavant, tous les employés et les dirigeants de la caisse avaient consulté les documents et fait part de leurs commentaires aux participants de la rencontre. À la lumière des échanges, on comprend qu'il règne, au sein de la caisse, un bel esprit d'équipe et le sentiment profond de vivre la coopération au quotidien au plus grand bénéfice de tous. ■



Richard Renaud,
président





Réal Demers,
à la Caisse populaire Desjardins de Lévis,
le 5 octobre 2002
Photos : Pierre Joosten

S'ouvrir aux jeunes et miser sur la coopération

L'automne annonce déjà ses couleurs en ce samedi matin. Les bourrasques de vent agitent les arbres; les feuilles, de feu et d'or, volent dans toutes les directions. Il est 8 h 15. Un flot de voitures se dirige lentement vers le stationnement de l'hôtel où, dans une quinzaine de minutes, se dérouleront les assises locales de la Caisse populaire de Lévis. Aucune méprise possible : ce sont des membres puisque, à la descente de leur véhicule, on les aperçoit avec le « cahier du participant » en main. Parmi eux, d'anciens dirigeants de la caisse et les administrateurs actuels. Ils se réunissent pour la cause : ils ont le « sang vert », comme on dit chez Desjardins.

8 h 45. Une centaine de personnes, dont 78 membres, ont pris place à l'une des 14 tables de discussion. Déjà, on voit que les participants ont fait leurs devoirs. À la demande du président, ils sont d'ailleurs fin prêts à relever le défi de « la citoyenneté coopérative » et à développer leur sentiment d'appartenance envers le Mouvement des caisses Desjardins.

9 h. Grâce à la magie de la vidéo, Alban D'Amours, président et chef de la direction du Mouvement, explique aux membres les grands objectifs du renouveau coopératif Desjardins. « Il faut que les membres redécouvrent, avec confiance et fierté, que toutes ces ressources (caisses et réseau Desjardins) n'ont pour seule raison d'être que de bien les servir. Il faut que les membres redécouvrent qu'ils sont les propriétaires de cette incomparable batterie de moyens de développement et qu'ils prennent toute la place qui leur revient dans l'élaboration des grandes orientations de leurs caisses et du réseau. » Le message est lancé. Les travaux se mettent en branle.

L'animateur de chaque table rappelle les consignes et amorce les discussions à propos des six thèmes à l'ordre du jour. Les premières orientations se dégagent. Pour la grande



« Il faut sensibiliser les jeunes aux principes de la coopération dès la première année du primaire. »

majorité des membres, la caisse doit mettre l'accent d'abord sur le développement de la formule coopérative. « L'éducation à la coopération doit particulièrement s'adresser aux jeunes », affirme un participant. « Il faut sensibiliser les jeunes aux principes de la coopération dès la première année du primaire », renchérit son collègue de table.

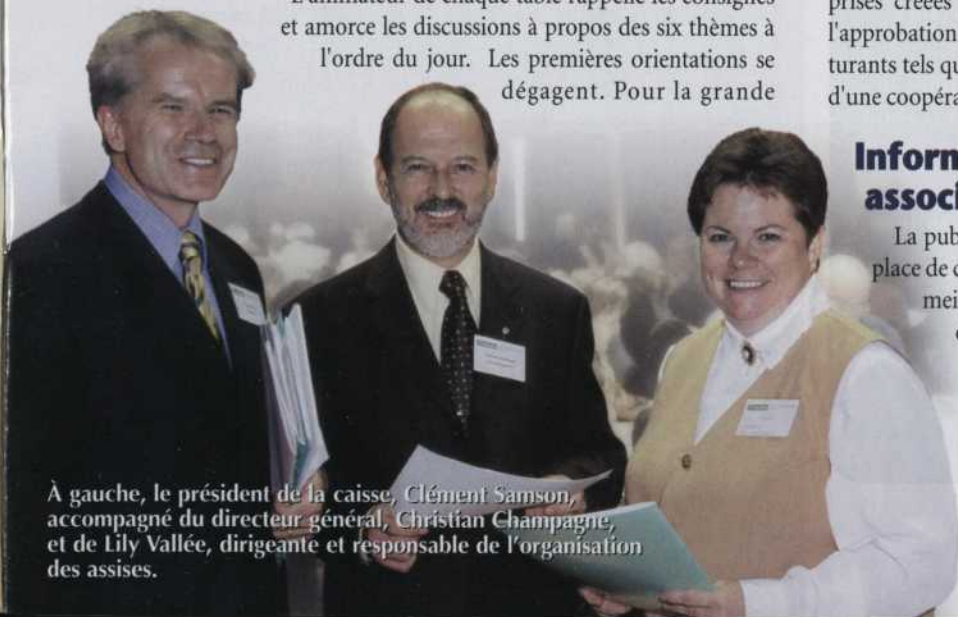
Des projets pour les jeunes : une priorité

En raison de la mission coopérative du Mouvement, les participants jugent que la caisse doit consentir des avantages financiers concrets à ses membres, tout en s'engageant dans le développement du milieu. Ces valeurs coopératives doivent se refléter tant au niveau local qu'à l'échelle du Mouvement. « L'avenir du Mouvement Desjardins repose sur les jeunes, on doit donc mettre sur pied des projets mobilisateurs pour eux », explique un participant. Parrainage de jeunes par des aînés, programmes d'accès à la propriété et prêts pour le démarrage d'entreprises créées par des jeunes : voilà le type de projets qui recueille l'approbation de l'assemblée. Certains y vont de projets précis et structurants tels que la création d'une ferme coopérative ou la mise sur pied d'une coopérative de soins de santé, tout cela sous l'égide de Desjardins.

Information et animation de la vie associative

La publication d'un bulletin d'information ainsi que la mise en place de comités de travail constituent aux yeux des participants les meilleurs moyens d'améliorer la participation démocratique des membres à la vie de leur coopérative financière. Quel que soit le sujet, affirment-ils, « les membres doivent être consultés fréquemment afin de se sentir dans le coup ». Selon eux, une telle consultation devrait notamment porter « sur le projet mobilisateur de la

À gauche, le président de la caisse, Clément Samson, accompagné du directeur général, Christian Champagne, et de Lily Vallée, dirigeante et responsable de l'organisation des assises.





caisse et sur le plan d'engagement de la caisse dans son milieu ». Les membres veulent être constamment informés des activités et des projets de leur caisse. Ils appuient même la création éventuelle, dans chaque caisse, d'une « fonction en animation de la vie associative » consacrée à l'éducation coopérative et aux relations entre la caisse et ses membres.

Une caisse pour tous

Pour la plupart des membres présents, la caisse doit manifester son engagement envers les valeurs coopératives dans ses pratiques commerciales. Tout en prenant un engagement formel envers le sociétaire en ce qui a trait à la qualité des services offerts, elle doit maintenir l'accès aux services pour tous. « Il faut s'adresser à tous les groupes de la société et même aux personnes moins bien nanties. On doit aider les personnes qui veulent s'aider », commente un participant. À cet effet, les membres préconisent la mise en place d'outils financiers pour répondre à des besoins spéciaux : personnes à revenus modestes, crédit de dépannage, soutien à des organismes à but non lucratif, etc.

12 h - Séance plénière : « Je vais suivre attentivement les étapes subséquentes à la consultation d'aujourd'hui. »

Les sociétaires se déclarent très satisfaits de l'activité de consultation. Sous les applaudissements de la salle, un membre signale, avec une pointe d'humour, que, « si le Mouvement Desjardins met en pratique l'ensemble des orientations dégagées ce matin, on va assister à tout un changement ».

VU ET ENTENDU

- Tradition et fierté obligent, c'est à Lévis qu'on observe l'une des plus fortes participations des membres aux assises locales du renouveau coopératif Desjardins.
- Une vingtaine de femmes seulement prennent part à l'activité de consultation. On note également une très faible représentativité des jeunes.
- « L'éducation à la coopération devrait aussi s'effectuer auprès des employés. »
- Lors des assises locales, une équipe de tournage a filmé des séquences qui ont été présentées aux membres à l'occasion de l'assemblée générale de la caisse, le 5 novembre dernier.
- « Desjardins doit réaffirmer la primauté de la personne sur le capital. »
- « Le propre de la formule coopérative, c'est de participer aux décisions et aux bénéfices. »
- « Le Mouvement Desjardins a permis aux francophones d'acquérir des connaissances et des compétences économiques. »



« Il faut s'adresser à tous les groupes de la société et même aux personnes moins bien nanties. »

La qualité des échanges et le professionnalisme des animateurs font pratiquement l'objet d'un consensus. « Ce genre d'exercice est utile et profitable tant pour les membres que pour l'ensemble du Mouvement. L'éducation à la coopération auprès des jeunes et des immigrants me semble primordiale. Le Mouvement Desjardins doit maintenir sa crédibilité et son caractère distinctif par rapport aux autres institutions financières » résume un participant.

« J'apprécie énormément le fait de pouvoir exprimer mon point de vue sur les activités des caisses et du réseau. La caisse doit insister sur sa mission coopérative afin de favoriser l'émergence de la relève. Je vais suivre attentivement les étapes subséquentes à la consultation d'aujourd'hui », déclare un autre membre.

12 h 30 - Fin « officielle » des discussions

À l'issue de l'activité, les participants se donnent rendez-vous dans une autre salle pour le dîner. Les échanges se poursuivent de façon informelle. Il est encore plus agréable de discuter tout en partageant un bon repas en excellente compagnie. Et après tout, c'est samedi !

Pendant que, dehors, un vent chaud efface les traces de pluie fraîchement tombée, à l'intérieur de la salle à dîner, le souffle de la coopération anime les discussions... ■

NDLR Ristourne record

Les membres présents à l'assemblée générale de la Caisse populaire de Lévis, tenue le 5 novembre, ont entériné la proposition du conseil d'administration de verser 3,2 millions de dollars en ristournes, dont 2,7 millions aux membres et 550 000 \$ au Fonds d'aide au développement du milieu. Notons qu'en 2001-2002 la Caisse de Lévis a injecté 378 000 \$ dans la communauté.



« Plus la caisse sera forte, plus les membres en profiteront. »



Marthe Giguère,

à la Caisse populaire Desjardins de la Région
Ouest-de-Mégantic, le 9 octobre 2002

Photos : André Piette



Les membres de la caisse en action

La région de Mégantic est un chapelet de lacs dans un écrin de montagnes. En raison de sa situation en haute altitude, la neige abondante y fait le plaisir des amateurs de sports d'hiver. L'été, ce sont les sports nautiques, de plein air et l'observation des étoiles qui font des heureux. Et dès que les feuilles rougissent, les chasseurs s'embusquent dans ce milieu giboyeux en se rendant notamment à l'une des deux zecs des environs situées au mont Gosford et à Saint-Romain.

L'agglomération la plus importante du secteur est Lac-Mégantic, une petite ville de 6 200 habitants, où l'on trouve d'importantes entreprises industrielles (Bestar, Tafisa, Industries manufacturières Mégantic inc., Massonite inc.) ainsi que des commerces et des services. Dans les municipalités rurales environnantes, l'activité économique est basée surtout sur la foresterie et l'agriculture. Depuis quelques années, la place occupée par le tourisme va croissant, les visiteurs appréciant les attraits ainsi que la qualité des tables et de l'hospitalité de la région.

La caisse

Depuis la formation de la Caisse populaire Desjardins de la Région Ouest-de-Mégantic en juin dernier, les caisses des villages de Piopolis,

Notre-Dame-des-Bois et Nantes ont uni leurs destinées à celle de la Caisse Desjardins Sainte-Agnès-de-Lac-Mégantic. L'actif de la caisse regroupée tourne autour de 135 M\$, dont 35 M\$ proviennent des municipalités rurales. Le conseil d'administration est constitué de douze membres. Chacune des municipalités rurales est représentée par deux membres et Lac-Mégantic, par six. Une particularité de la structure du conseil d'administration est que l'on y a désigné quatre vice-présidents représentant chacun l'une des municipalités desservies par la caisse.

Les assises locales

Nous sommes à la mi-octobre. Dix membres de la caisse se sont déplacés à l'auberge Les Toits rouges, située au pied du mont Mégantic, pour participer à la rencontre. Yvan Larocque, premier vice-président de la caisse et responsable des assises locales, a organisé une réunion similaire la semaine précédente dans la municipalité de Lac-Mégantic.



Michel Duval, directeur général, et Diane Gosselin, secrétaire, l'accompagnent. Messieurs Larocque et Duval se partagent l'animation de la rencontre.

Les membres présents proviennent d'horizons variés: une productrice agricole, un massothérapeute, un travailleur forestier et une maîtresse de poste, pour ne mentionner que ceux-là. Hommes et femmes sont présents en proportion égale et l'âge des participants s'échelonne de 25 à 70 ans. L'atmosphère est détendue. Certaines personnes sont plus volubiles, mais tous prennent la parole à un moment ou à un autre au cours de la soirée. Le programme est dense, mais on arrive à faire le tour des hypothèses proposées.

« Quand je négocie mon hypothèque, je veux qu'on m'offre le meilleur taux en partant. »

Au nombre des orientations à retenir pour mieux concrétiser les buts de la caisse, les membres présents sont unanimes à retenir le service humain et personnalisé et, dans une proportion un peu moindre, les avantages financiers concrets. « Quand je négocie mon hypothèque, souligne Daniel Montpetit, je veux qu'on m'offre le meilleur taux en partant. Je trouve aussi que certaines modifications pourraient être apportées pour améliorer le traitement des dossiers des travailleurs autonomes. Après tout, nous représentons aujourd'hui 30 % des travailleurs québécois. »



Sonia Cloutier, Daniel Montpetit et Pierre Poulin

Le niveau local est perçu comme indissociable des orientations du Mouvement lorsque se pose l'hypothèse de la définition d'un projet mobilisateur pour Desjardins. « Il me semble que la question de la survie et le développement des régions doivent être au cœur des préoccupations de Desjardins », affirme Maurice Bernier, qui reçoit l'approbation des autres participants.

La question de la part de la qualification suscite des débats. Si tous s'entendent sur la nécessité de la maintenir, les discussions vont bon train quant à la valeur qu'elle doit avoir. « Il faudrait la conserver telle quelle », opine l'une tandis que l'autre dit : « À 20 \$, ce ne serait tout de même pas



Maurice Bernier, Gilbert Lambert et Daniel Lambert

cher. » Certains avancent que le montant de part de la qualification pourrait varier selon le statut du membre (étudiant, membres à faible revenu, etc.). D'autres pensent qu'un tel système serait trop compliqué et que de trop changer les choses risque de semer inutilement la confusion.

Les gens sont d'accord pour accroître la contribution individuelle des membres au capital de la caisse. « Plus la caisse sera forte, estime Roselyne Bergeron-Dion, plus les membres en profiteront. » Lorsque les moyens pour accroître cette participation sont mis sur la table, ce sont les produits de capitalisation comprenant des avantages pour le membre qui remportent la faveur. « J'aime le fait que cette hypothèse relève d'une décision individuelle, souligne Guylaine Blais. Comme cela, chacun peut tenir compte de sa situation. »

Les avis se sont avérés assez partagés à propos des pratiques commerciales qui devaient être privilégiées par la caisse. « C'est bien beau d'encourager les gens à utiliser le guichet, estime Mariette Pelchat. Mais un guichet ne peut déceler nos besoins et nous offrir des produits. » On en a aussi profité pour souligner l'importance de respecter les membres et de se montrer avenant à leur endroit. « Certaines personnes sont très timides, observe Daniel Lambert. Si on ne va pas vers elles, on ne les rejoindra tout simplement pas. »

La rémunération des élus

Rémunérer les dirigeants élus ou continuer de leur demander d'agir bénévolement ? Sonia Cloutier a répondu à cette question en y apportant son témoignage d'ancienne dirigeante. « J'étais très motivée d'agir bénévolement, souligne-t-elle. Je n'ai ressenti aucun besoin d'être rémunérée. Je conçois par contre que, dans certaines caisses, les responsabilités des dirigeants peuvent être très lourdes. » Les membres présents trouvaient que les frais de garde des enfants et les autres frais engagés par les bénévoles devraient à tout le moins être couverts. Gilbert Lambert souligne que les dirigeants bénéficient d'une assurance vie. « Les temps changent, évalue quant à lui Pierre Poulin. Les gens manquent de temps et une rémunération est une reconnaissance qui me paraît essentielle. »

La conversation s'est ainsi nourrie d'échanges jusqu'à la fin de la soirée. Au moment de se dire au revoir, chacun était heureux d'avoir participé à l'exercice et remerciait la caisse d'avoir fourni l'occasion de s'exprimer. ■



Jean-Guy Trinque,
à la Caisse populaire Desjardins de Mirabel,
le 24 octobre 2002

Photos : Patrick McKoy

Prendre le temps de bien comprendre

Jeudi soir, 24 octobre. Au sous-sol du siège social de la Caisse de Mirabel, à Saint-Augustin, l'horloge de la salle du conseil indique 22 h 45. Les membres invités à la consultation sur le renouveau coopératif donnent à tour de rôle leur appréciation de la réunion qui s'achève et qui dure depuis déjà plus de quatre heures. Malgré l'heure tardive, personne ne paraît pressé de partir, ni les 11 membres présents ni les deux animateurs de la rencontre, en l'occurrence le directeur général, Jocelyn Ladouceur, et la directrice des services aux membres, Suzanne Chaurette. L'enthousiasme est unanime: tout le monde a grandement apprécié cette soirée, jugée « très intéressante », « fort éclairante », « des plus constructives » et « hautement profitable ».

C'était une soirée sur invitation, les personnes présentes ayant été sélectionnées de manière à constituer un groupe représentatif des membres de la caisse. Hommes, femmes, jeunes, travailleurs, retraités, agriculteurs, gens d'affaires : les principaux segments de la population y étaient.

La formule de l'invitation permettait aussi d'assurer une bonne représentativité territoriale. Cette attention n'était pas sans importance puisque la Caisse de Mirabel est le fruit d'une



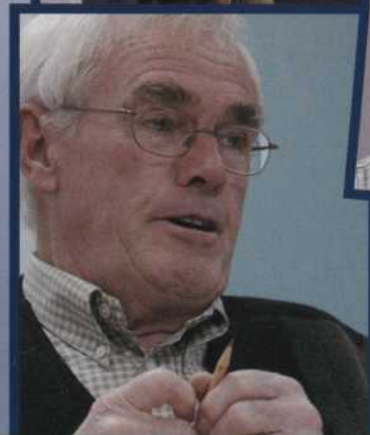
Jocelyn Ladouceur, directeur général de la caisse, et Suzanne Chaurette, directrice des services aux membres, ont animé conjointement cette rencontre avec les membres.

fusion toute récente avec la Caisse Mont-Bleu, implantée dans les villages de Saint-Benoit et de Saint-Placide.

Toujours sur la question de la représentativité, la Caisse de Mirabel est elle-même typique des caisses de taille moyenne, semi-rurale et relativement prospère, avec ses 10 000 membres, un actif de 110 millions de dollars et des ristournes totalisant 1 350 000 \$ pour les 18 et 21 derniers mois d'exercice des anciennes Caisses Mirabel et Mont-Bleu. Cette performance est due à la vitalité du secteur agricole et au boum immobilier que connaît la région, alimenté par le taux de taxation exceptionnellement bas de la Ville de Mirabel (95 ¢ par 100 \$ d'évaluation).

Des avis partagés

Les 11 membres invités à la rencontre sont arrivés bien préparés. Ils avaient lu les documents, fait leurs devoirs et répondu provisoirement aux questions du cahier de consultation, tel que convenu, en attendant d'inscrire leurs choix définitifs sur la fiche qu'ils devaient remettre aux organisateurs à la fin de la soirée.



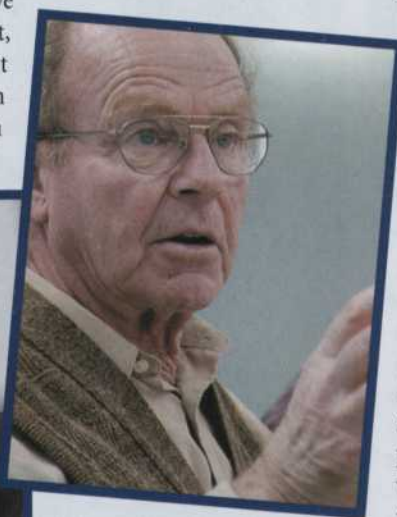
Les 11 membres invités
à la rencontre sont arrivés
bien préparés.



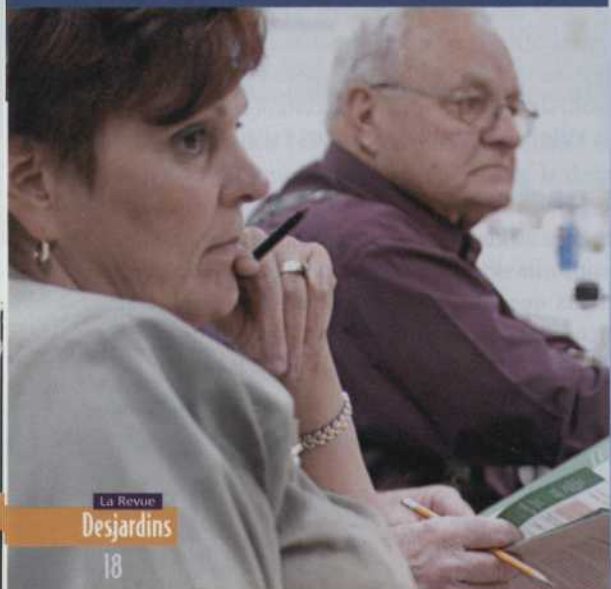
Sur un grand nombre d'hypothèses d'orientation soumises, les avis exprimés par les participants se sont révélés passablement partagés, chaque camp défendant sa position avec des arguments valables et rationnels, mais différents et parfois carrément opposés.

Information et animation de la vie associative

La publication d'un bulletin d'information ainsi que la mise en place de comités de travail constituent aux yeux des participants les meilleurs moyens d'améliorer la participation démocratique des membres à la vie de leur coopérative financière. Quel que soit le sujet, affirment-ils, « les membres doivent être consultés fréquemment afin de se sentir dans le coup ». Selon



« Les membres doivent être consultés fréquemment pour se sentir dans le coup. »



eux, une telle consultation devrait notamment porter « sur le projet mobilisateur de la caisse et sur le plan d'engagement de la caisse dans son milieu ». Les membres veulent être constamment informés des activités et des projets de leur caisse. Ils appuient même la création éventuelle, dans chaque caisse, d'une « fonction en animation de la vie associative » consacrée à l'éducation coopérative et aux relations entre la caisse et ses membres.

Saisir le sens des mots et des enjeux

Tout observateur présent à cette soirée pouvait noter le constant désir des participants de bien comprendre – avant de se prononcer définitivement – le libellé des questions et les enjeux derrière les choix qu'ils étaient appelés à faire. Le lexique à la fin du cahier du participant ne suffisait malheureusement pas toujours à fournir l'éclairage souhaité.


Les demandes d'éclaircissement ne portaient pas uniquement sur des sujets complexes comme la capitalisation de la caisse. Une notion en apparence aussi banale que l'engagement dans le milieu devait susciter spontanément des interprétations diverses chez les participants, selon l'entendement personnel de chacun.

Les éclaircissements fournis par les animateurs et les discussions en groupe ont permis aux participants d'approfondir leurs réflexions. De leurs propres aveux, au terme de ces échanges utiles et profitables, ils ont plus d'une fois modifié leurs premiers choix. Les débats n'ont pas pour autant produit des choix unanimes, loin s'en faut ! Selon toute vraisemblance, les avis finalement consignés dans la fiche de consultation personnelle sont demeurés partagés. La démocratie coopérative avait toutefois eu l'occasion de s'exprimer. ■

PROPOS ENTENDUS

« J'ai trouvé ardue la préparation à cette réunion et je me demandais si j'avais bien fait d'accepter l'invitation. Mais je ne regrette pas d'être venue car j'en sors grandement enrichie. »

« Pourquoi multiplier les groupes de discussions, les comités de travail et les occasions de consulter les membres ? Si on élit un conseil d'administration, c'est pour que ses dirigeants prennent eux-mêmes les décisions qui s'imposent pour le bien de la caisse et de ses membres. »

« Après avoir participé à cette réunion, j'ai envie d'assister à la prochaine assemblée annuelle de ma caisse et peut-être, qui sait, de présenter ma candidature à un poste de dirigeant. » 

Après 25 ans d'existence

Le régime d'assurance collective se modernise

Jacqueline Lantagne

Dans sa lettre aux employés et aux retraités du Mouvement Desjardins datée du 7 octobre 2002, le président et chef de la direction, Alban D'Amours, annonçait que le conseil d'administration de la Fédération avait adopté des amendements au régime d'assurance collective et en présentait les grandes lignes.

La Revue Desjardins a voulu savoir pourquoi notre régime collectif a été amendé et quelle est la nature des changements apportés.

Jacques Dignard, premier vice-président Ressources humaines et Opérations de la Fédération, explique.



Jacques Dignard

Pourquoi le Mouvement Desjardins a-t-il modifié son régime d'assurance collective ?

Jacques Dignard : Les modifications apportées s'inscrivent dans les orientations du plan Ressources humaines 2002-2005. La philosophie qui sous-tend le plan RH, c'est-à-dire l'équilibre entre la mobilisation des employés, les besoins des membres et les résultats de l'entreprise, doit s'appliquer également au régime d'assurance collective. La performance de l'entreprise nous permet d'adapter nos conditions de travail et nos systèmes de rémunération. C'est donc ce que nous faisons actuellement avec le régime d'assurance collective. Les modifications feront en sorte que nous améliorerons les conditions de travail des employés, grâce à un régime plus compétitif et encore plus stable financièrement à long terme. Vous savez, le régime actuel a plus de 25 ans d'existence. Les modifications permettront de continuer à protéger l'employé et ses personnes à charge, ainsi que les retraités.

Qu'est-ce qui caractérise le plus le régime qui entre en vigueur le 1^{er} juillet 2003 ?

Jacques Dignard : On pourrait résumer cela en trois grands points : une plus grande souplesse pour les protections de santé afin de mieux répondre à l'évolution des besoins des employés, mais sans rendre le régime plus complexe; une meilleure protection en cas d'invalidité, en augmentant les prestations et la durée de l'assurance salaire de courte durée; une approche intégrée entre le régime d'assurance collective et le programme Santé mieux-être en cours actuellement dans le réseau Desjardins.

En quoi le régime modifié est-il compétitif, son administration plus simple et sa viabilité financière, mieux assurée ?

Jacques Dignard : Pour ce qui est de la compétitivité du régime, je retiens trois principaux éléments : la recommandation par la Fédération à l'ensemble des employeurs de porter de 75 % à 80 % leur participation financière, l'élimination de la franchise pour la protection médicaments et des meilleures prestations pour l'assurance salaire de courte durée.

Les changements apportés à l'assurance vie des employés et des futurs retraités joueront un grand rôle dans la viabilité du régime en ayant, dans les années futures, un effet stabilisateur sur le taux de prime de l'assurance vie.

Certaines modifications pourraient être perçues comme moins positives par quelques employés et futurs retraités. Qu'en est-il au juste ?

Jacques Dignard : Ces modifications, abordées dans la communication du président, concernent l'élimination de la rente de survivant pour les employés. Il faut savoir toutefois qu'une assurance vie compensatoire sera offerte en juillet 2003 à tous les employés qui détenaient cette protection au



17 septembre 2002 et qui la détiendront toujours au 30 juin 2003. Un minimum de cinq années de participation au régime sera nécessaire pour avoir droit aux protections à la retraite pour ce qui est des employés embauchés après le 1^{er} juillet 2003. Quant aux employés qui prendront leur retraite à compter du 1^{er} juillet 2003, leurs années de participation à un régime d'assurance collective chez un employeur Desjardins serviront à déterminer la part de primes qu'ils assumeront à la retraite. Enfin, l'indexation du montant d'assurance vie à la retraite sera abolie et ce montant sera réduit à 65 ans, puis aussi à 75 ans.



Ghislain Des Rosiers

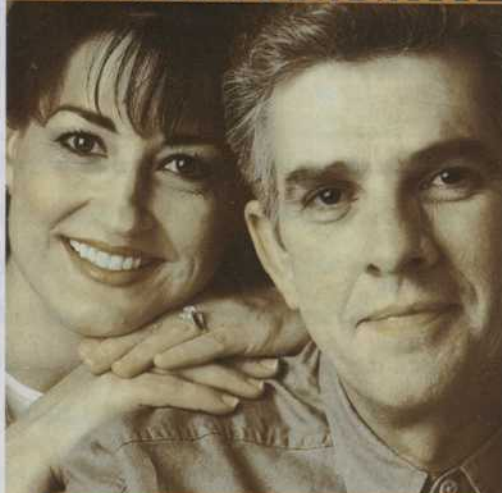
Ces changements étaient-ils indispensables ?

Ils sont nécessaires pour assurer la viabilité financière du régime à moyen et à long terme. Ne pas faire ces changements aujourd'hui pourrait exiger des décisions encore plus douloureuses dans cinq ou dix ans. Malgré ces changements, le régime est toujours très compétitif pour les employés et, pour les futurs retraités, il est également concurrentiel parce que les protections offertes resteront parmi les meilleures des entreprises financières canadiennes et québécoises.

Qu'arrive-t-il aux assurances des retraités d'avant le 1^{er} juillet 2003 ?

Jacques Dignard : Les nouvelles règles dont je parlais précédemment ne s'appliquent pas aux personnes retraités avant le 1^{er} juillet 2003. Ces personnes profiteront même des améliorations apportées à certaines protections des soins de santé.

Desjardins c'est rassurant!



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

Fonds de sécurité Desjardins

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



Desjardins et moi

Telle est la signature du programme de communication relié aux assurances collectives et aux autres éléments de gestion des ressources humaines du Mouvement Desjardins. La signature traduit une complicité, une réciprocité, un lien de confiance entre deux partenaires distincts, mais unis dans leur cheminement; une relation d'égal à égal où chacun trouve son compte, où chaque participant prend un engagement envers l'autre en vue d'agir dans l'intérêt commun. Pour l'employé, ce « moi » évoque également une attention particulière, une reconnaissance que la collectivité « Desjardins » est composée de personnes ayant chacune ses propres

besoins et ses propres intérêts en matière d'assurance collective et d'avantages sociaux. La personne est ainsi placée au centre du régime et doit faire les choix qui lui conviennent.

Le symbole de la main porte en lui des lignes propres à chaque personne où l'on peut lire son passé, son présent et son avenir. Lorsque cette main est levée, elle devient le symbole d'un personne qui participe et qui fait sentir sa présence au sein d'une collectivité. Enfin, dans la main tendue, il y a aussi la volonté de collaborer, d'échanger et de s'entendre afin de cheminer ensemble.



Desjardins et moi



« Le régime offrira plus de choix et de souplesse. » - Pierre Lacroix

Pierre Lacroix, directeur de la rémunération, des avantages sociaux et des conditions de travail à la Fédération, explique le contenu des protections.

Quels changements ont été apportés aux protections d'assurance collective des employés ?

Pierre Lacroix : Le régime offrira à l'employé plus de choix et de souplesse, afin de mieux répondre à l'évolution de ses besoins et de ceux de sa famille. L'assurance vie de base est doublée pour les 33 000 employés du Mouvement Desjardins. La rente de survivant sera abolie, mais les 4 900 employés qui souscrivaient à cette protection le 17 septembre 2002 pourront profiter d'une assurance vie compensatoire allant jusqu'à quatre fois leur salaire.


C'est surtout au volet santé que l'on trouve plus de souplesse. Ainsi, les employés auront le choix entre quatre options, chacune offrant une couverture plus ou moins étendue pour les médicaments, les services professionnels, les soins dentaires et les soins visuels. L'employé peut donc opter pour un panier de protections qui répond mieux à ses besoins du moment (voir encadré *Un régime à 4 options*), car des règles simples lui permettront de modifier son choix au fur et à mesure que ses besoins évoluent. Nous sommes persuadés que les modifications apportées seront profitables à tous.

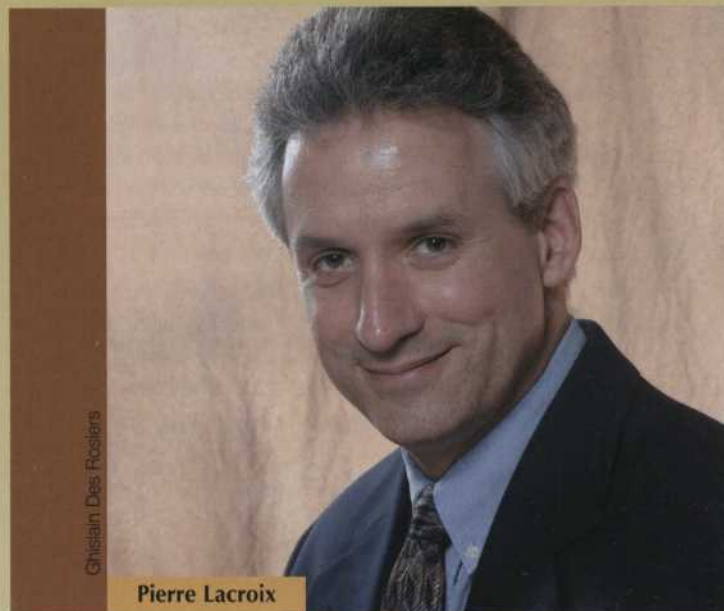
Quant aux retraités avant et après le 1^{er} juillet 2003, ils seront couverts par le même filet de protections. Pour les soins de santé, la protection accordée est similaire à l'option « complet » des employés, sans les soins visuels.

Est-il toujours obligatoire de s'inscrire au régime ?

Pierre Lacroix : Les protections d'assurance vie de base, d'assurance salaire et des soins de santé sont obligatoires. Cependant, les employés peuvent demander l'exemption du volet santé, s'ils sont couverts par le régime de leur conjoint offrant une protection équivalente ou globalement comparable. L'exemption portera alors sur l'ensemble du volet santé, c'est-à-dire les assurances médicaments, hospitalisation, soins visuels, soins dentaires, soins psychologiques et soins complémentaires, sans possibilité de segmentation.

D'ici l'entrée en vigueur du nouveau régime, le 1^{er} juillet 2003, à quoi les employés doivent-ils s'attendre ?

Pierre Lacroix : Étant donné le grand nombre d'employés visés, cette date sera précédée d'une période d'inscription d'avril à la mi-mai. Cette période permettra de bien informer les employés et de répondre à leurs questions. Un programme de communication est prévu. Les employés et les retraités recevront la documentation nécessaire à une bonne compréhension du contenu et des modalités du régime. Un centre d'appels est actuellement mis à leur disposition et un site Internet le sera à compter d'avril 2003. Le site Internet sera une source d'information privilégiée à partir duquel l'employé s'inscrira au régime ou procédera dans le futur à des changements dans le choix des protections. 



Un régime à 4 options

► Le Préventif

Niveau de couverture considéré comme un minimum par l'employeur.

► Le Complet

Protections très similaires à celles qui sont déjà offertes dans le régime actuel. Cependant, les franchises pour l'assurance médicaments sont éliminées, les frais d'examen de la vue deviennent admissibles et des améliorations sont apportées à diverses garanties que l'on retrouve dans les soins complémentaires de santé.

► Le Complet +

Semblable à l'option précédente, avec addition de soins d'orthodontie et des pourcentages de remboursement plus élevés pour les soins dentaires.

► L'Enrichi

Protections de santé accrues et remboursements de réclamations plus élevés.

« C'est vous qui faites arriver les choses ! »

– Alban D'Amours

Pierre Goulet

Photos : Pierre Joosten

Québec, 28 et 29 novembre 2002. Dehors, il fait plus froid que la normale, mais à l'intérieur, au Centre des congrès de Québec où plus de 700 dg et directeurs de CFE sont réunis pour un deuxième rendez-vous annuel, la température est à la hausse. C'est que l'ordre du jour bâti par les hauts dirigeants du Mouvement est particulièrement chargé et que les questions soumises à la discussion provoqueront, on le sent, quelques étincelles. Mais comme on dit familièrement : « On est ici pour se dire les vraies affaires. »

Pourtant, l'après-midi a commencé en douceur avec, sur vidéo, des témoignages de membres satisfaits, et même très satisfaits – un baume dans le cœur –, puis avec la présentation du « train de la qualité », vaste programme de formation et de mobilisation à la qualité qui prend la forme d'un convoi de wagons dans lesquels tout le monde est invité à monter (voir encadré, p. 24).

L'offre intégrée : des échanges musclés



Alban D'Amours

Le deuxième thème à l'ordre du jour annonce des échanges plus musclés. D'entrée de jeu, le président et chef de la direction du Mouvement, Alban D'Amours, situe le dossier de l'offre intégrée dans le prolongement de celui de la gestion efficace des réseaux. En mots simples, la gestion efficace des réseaux signifie que le service doit être dispensé par celui qui est le plus apte à servir le membre ou le client, que ce soit la caisse, le CFE ou l'une des filiales. « C'est une attente du conseil d'administration à mon endroit », prévient le président. Cela suppose donc un partenariat solide entre le réseau coopératif et ses filiales, malgré « des zones d'inconfort », dira Alban D'Amours.

« C'est une attente du conseil d'administration à mon endroit », prévient le président. Cela suppose donc un partenariat solide entre le réseau coopératif et ses filiales, malgré « des zones d'inconfort », dira Alban D'Amours.

Des chiffres révélateurs

Bertrand Laferrière s'amène alors et appelle les participants à répondre par vote électronique à quelques questions. Deux jours plus tard, lors de leur rendez-vous, les présidentes et les présidents de caisses se soumettront au même test. À la première question sur la proportion des Québécois prêts à tolérer un certain niveau de risque dans leurs placements, les dg tout comme les présidents, le surlendemain, seront surpris d'apprendre que cette proportion est beaucoup plus élevée qu'ils ne le croyaient. Elle est en fait de 51 % pour l'ensemble de la population et de 49 % chez les membres de caisses.

Bertrand Laferrière en tirera une double conclusion, à savoir que les Québécois sont beaucoup plus tolérants au risque qu'on ne le croit généralement et que les membres de Desjardins ont à peu près la même tolérance que l'ensemble de la population.

RENDEZ-VOUS
DES
DG



De gauche à droite, Jean-Pierre De Montigny, Monique Leroux, Bertrand Laferrière et Alban D'Amours.

Autre fait troublant porté à l'attention des participants : 64 % des grands détenteurs mixtes (100 000 \$ et plus) déclarent que la valeur de leurs placements chez Desjardins représente moins de 25 % de leur portefeuille.

Cette démonstration, pour le moins convaincante, fera dire à Bertrand Laferrière : « On a là un terrain de jeu extrêmement intéressant; la caisse doit avoir une offre Desjardins complète. »

Les cinq pratiques gagnantes

Directement interpellés par cette question de l'offre intégrée, les représentants des filiales viennent tour à tour exposer leur vision d'un solide partenariat entre caisses et filiales. La présidente de la Société financière Desjardins-Laurentienne (SFDL) et chef de la direction des filiales, Monique Leroux, parle de cinq pratiques gagnantes :

1. Un plan de match conjoint, caisses-filiales;
2. Des « références » bien articulées;
3. Une approche d'équipe;
4. Confiance et communication;
5. Apprendre à célébrer ses bons coups.

Ce sont là, dira-t-elle, les cinq ingrédients d'une recette gagnante et qui constituent l'essence du pacte d'affaires.

Jean-Pierre De Montigny, président et chef de l'exploitation des Valeurs mobilières Desjardins (VMD), pose lui aussi son diagnostic : « Nous partons 50 ans en retard sur la compétition, dira-t-il, mais je suis persuadé qu'il existe des moyens d'arrimage. » Il cite, entre autres, un engagement mutuel de services, des outils pour évaluer le potentiel en région et un nombre accru de conseillers en placement, ce qui a pour effet d'augmenter la notoriété de Desjardins. Il rappelle au passage que la rétribution des VMD aux caisses est la plus généreuse de l'industrie. Il plaide enfin pour l'ouverture d'un site Web intégré.

Les VMD dans la mire

Le travail en atelier autour de l'offre intégrée a donné lieu à des commentaires parfois acerbes sur le partenariat entre les caisses et les Valeurs mobilières Desjardins. Certains ont mis en doute la volonté réelle des VMD d'instaurer un véritable partenariat d'affaires; d'autres ont mis en cause le mode de rémunéra-

tion (à la commission) des conseillers des VMD, ce qui compliquait les relations avec la caisse.

Appelé à la barre, le président et chef de l'exploitation des VMD, Jean-Pierre De Montigny, plaide pour la patience : « Ça prend du temps, dit-il, pour intégrer nos récentes acquisitions dans la famille Desjardins. La solution réside dans un plan d'affaires conjoint, entre nos succursales et les caisses. »

Le lendemain toutefois, Pierre Vinet, de la Caisse de Granby-Bromont, rendra un vibrant témoignage sur l'excellent rapport qu'il entretient avec le directeur régional des VMD, Stéphane Lapointe, notant que celui-ci avait accepté d'inclure dans ses états de compte un message sur Capital régional et coopératif Desjardins et qu'ils avaient organisé, conjointement, une soirée pour leurs membres et clients.



Signature d'un pacte d'affaires

Pour bien montrer que ces « irritants » entre les caisses et les VMD ne devaient pas empêcher de regarder en avant, les hauts dirigeants de la Fédération et des sociétés filiales ont signé, publiquement et solennellement, un pacte d'affaires qui lie la Fédération, au nom de ses caisses et de la Caisse centrale, la SFDL et chacune de ses filiales, ainsi que les VMD, dans un véritable pacte de réciprocité d'affaires.

Deuxième journée

« Avoir de la vision, c'est avoir le courage de poser les gestes qui s'imposent pour l'avenir. »

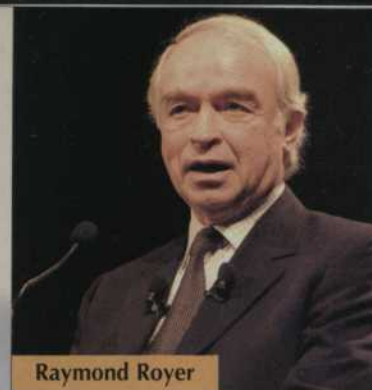
– Raymond Royer, Domtar

Le choix de Raymond Royer comme conférencier ne pouvait être plus judicieux. D'un calme olympien, avec l'assurance des gens qui ont de la vision et du courage, ce gestionnaire a fait l'unanimité autour de la centaine de tables. Et pour cause. Lorsqu'il a pris la tête de Domtar en 1996, la papetière, jadis réputée, occupait la 22^e place sur 23. À son arrivée, Raymond Royer a posé trois questions à ses employés :

- Nommez-moi un compétiteur ?
- Quelle est la différence fondamentale entre lui et nous ?
- Comment savoir si on réussit ?

Après avoir écouté tout le monde, les uns vantant les produits de ce concurrent, d'autres la qualité de sa machinerie, Raymond Royer a dit simplement : « La différence fondamentale entre eux et nous, c'est nous. S'ils ont un meilleur outillage, c'est qu'ils conçoivent un meilleur outillage. Interrogeons alors notre propre fonctionnement. »

Pour lui, la réussite ne se mesure pas en argent, mais en nombre de clients satisfaits. Aussi, a-t-il prévenu les travailleurs et leur représentant syndical : « Domtar ne peut pas garantir d'emplois, mais un client satisfait peut donner une permanence à l'entreprise et une plus grande stabilité d'emploi. En un mot, pas de clients, pas de jobs ! »



Raymond Royer

Selon ce gestionnaire qui, en moins de cinq ans, a remis Domtar en tête du peloton, le succès tient dans trois règles toutes simples :

- Établir un lien de confiance entre le client et le personnel de l'entreprise;
- Faire participer le personnel à la recherche de solutions;
- Communiquer régulièrement pour faire connaître les changements qui s'imposent.

Et il aura cette phrase qui résume tout : « Avoir de la vision, c'est avoir le courage de poser les gestes qui s'imposent pour l'avenir. »

Évolution du rôle du dg : « Toujours regarder en avant ! »

Partagée en deux groupes de 50 tables chacun, les dg ont eu à répondre à deux questions. Premier groupe : *Quelles sont les incidences personnelles que je vois à cette transformation de la caisse 2005 ? Qu'en est-il de ma marge de manœuvre décisionnelle au sein de la caisse ?* Deuxième groupe : *Quels changements concrets devrais-je apporter dans mes façons de faire, d'exercer mon leadership dans ma caisse, afin d'actualiser la vision de 2005 ?*

Parlant des incidences, Pierre Vinet, au nom de la table 3, a parlé du lien de confiance entre les dg et la Fédération, disant que ce lien n'était pas toujours stable et que, parfois, le dg adhère aux orientations de la Fédération sans que le cœur y soit, par peur d'être perçu comme un leader négatif.

Pour Denis Gamache, représentant la table 4, « il faut se donner le temps de vivre la transition, en faisant un examen de conscience, en évaluant nos propres compétences et en interrogeant notre intérêt, en tant que dg, à assumer ce nouveau rôle et, conséquemment, accepter de se former en fonction des nouvelles exigences ».

Le pourquoi plutôt que le comment

Pour les participants de la table 70, représentée au micro par Daniel Lafontaine, les changements à apporter dans la façon pour le dg d'exercer son leadership tiennent principalement à ceci : « Nous avons à jouer un rôle d'intégrateur par rapport à notre personnel, c'est-à-dire intégrer les connaissances et les compétences de nos employés à celles qui sont exigées par la Fédération et les filiales. « Il faut penser réseau et agir localement et, surtout, toujours regarder en avant. »

Suzanne Raymond, représentant la table 80, a plaidé pour la transparence dans la consultation avec les employés et la mise en place de pratiques de gestion, ce qui leur permettra d'intégrer les solutions. Faisant écho aux préoccupations de ses collègues, elle s'est demandé « où s'arrête le challenge proposé par la Fédération et où commence la pression ».

Enfin, Raynald Bisson de la Caisse de Saint-Césaire, représentant la table 66, a dit qu'il fallait conserver la flamme de l'entrepreneur, malgré un encadrement plus serré. « Le rôle du dg aujourd'hui, a-t-il précisé, c'est d'apprendre à communiquer à son personnel le pourquoi plutôt que le comment des choses. »



Danielle Lortie

Une sortie remarquée

Danielle Lortie de la Caisse populaire Ouest-de-Laval a tenu à livrer au micro un message personnel, s'inscrivant en faux contre la définition du dg vu comme un directeur des ventes. « À mon avis, a-t-elle déclaré, on ne doit pas

adhérer à cette image, car elle est réductrice. Pourquoi l'est-elle ? Parce que tant et aussi longtemps que nous serons des acteurs de changement, des communicateurs et des "rallieurs" de nos troupes, tant et aussi longtemps que nous serons responsables de la satisfaction de nos membres, de l'optimisation de notre réseau, de la rentabilité de nos actions et de la dimension coopérative, il restera une marge extrêmement importante entre être un gestionnaire de ventes et être un gestionnaire de résultats. Nous devons persister à rester des professionnels et à être reconnus comme tels. »

« On arrive à une étape où on doit travailler sur la culture de notre organisation. »

En réponse aux commentaires exprimés en séance plénière, le président et chef de l'exploitation de la Fédération, Bertrand Laferrière, a salué la maturité et la qualité de la réflexion entendue. Il a félicité Danielle Lortie pour sa définition du rôle d'un dg et a pris soin de préciser que la Fédération allait se pencher sur les diverses facettes de la fonction de directeur général.

Parlant de la Fédération, il a déclaré : « On arrive à une étape où on doit travailler sur la culture de notre organisation. » Il a dit prendre bonne note du commentaire de Suzanne Raymond qui posait la question : « Où s'arrête le challenge et où commence la pression ? »

« Vous êtes les gardiens du futur ! »

Appelés à dégager deux priorités dans leurs rapports avec la Fédération, les dg ont réclamé la possibilité d'influencer celle-ci et de participer aux décisions;

leur seconde priorité porte sur le niveau de responsabilité de leur fonction. Ils ont également plaidé pour une révision des modes de consultation, constatant que leurs collègues consultés par la Fédération parlaient souvent en leur nom personnel, n'ayant pas pris le pouls des autres dg qu'ils sont censés représenter.

En conclusion, le président et chef de la direction, Alban D'Amours, s'est dit extrêmement satisfait de la rencontre, « même si vous avez mis mon sens de l'écoute à l'épreuve, a-t-il reconnu. J'ai entendu ce que vous avez dit, et pour moi le fait pour vous de désigner les personnes que la Fédération entend consulter, c'est recevable ». Le message concernant certaines filiales a été également entendu, « mais ne soyons pas méchants, a-t-il demandé à l'assemblée, et faisons preuve d'écoute et d'ouverture ». Il a insisté sur le sens à donner à la signature du pacte d'affaires et sur l'importance de pouvoir compter sur le leadership des dg, car « c'est vous qui faites arriver les choses ! »

Et avant de donner congé à tout le monde, M. D'Amours a dit : « Je pense à 2010-2015-2020 – c'est sûr, je ne serai pas là – mais, en 2020, le Mouvement Desjardins sera encore coopératif et sera encore meilleur. Vous et moi, nous sommes connectés sur le futur ! Vous êtes les gardiens du futur ! »



Lors d'un panel, quatre dg ont été invités à témoigner des changements intervenus dans leur rôle depuis quelques années : Louise Gaudreault, Caisse populaire de Saint-Prime, Serge Bourgeois, Caisse populaire de Victoriaville, Réjean Gagné, Caisse de groupe Alcan, et Robert Robson, Caisse populaire de Saint-Antoine-des-Laurentides.

Le train de la qualité

N.D.L.R. Étant donné l'importance et l'ampleur du programme sur la qualité, La Revue Desjardins y consacrera plus de place en 2003. En voici tout de même un aperçu.

Une locomotive et 8 wagons : voilà le train de la qualité que Marie-Huguette Cormier, vice-présidente exécutive Marché des particuliers, a présenté aux dg et aux présidents. Pourquoi un train ? « Parce que, lorsqu'on voyage en train, dira-t-elle, on sent mieux le relief, la couleur d'une région. »

Accompagné de Phil, l'homme du gros bon sens, le train prendra son départ dans les 18 régions du Québec; un premier départ est prévu en avril 2003, un second en septembre de la même année.

Véritable plaque tournante, c'est autour de la notion de considération que tourne tout le programme qualité, avec ses 25 bases d'excellence Desjardins qui sont autant de moyens et de comportements pour satisfaire le membre à tout coup. Le programme compte 15 bases d'excellence

pour tous les membres et dix autres pour certaines clientèles, telles les GD/DI et les entreprises à financement de plus de 150 000 \$. Une base d'excellence est un incontournable pour chacune des sept dimensions du service, c'est-à-dire des comportements concrets à adopter qui ont une valeur ajoutée pour les membres, qui sont observables et dont les incidences sont mesurables.

« C'est le dg qui est la locomotive du train, car c'est lui qui doit négocier les virages », a souligné Marie-Huguette Cormier. Des activités de formation et de mobilisation sont prévues chaque fois que le train fera halte au cours des 15 mois que durera le voyage de la qualité. Dg, dirigeants, gestionnaires et employés, tant des caisses, des CFE que de la Fédération, en seront les passagers. Arrivé en gare en 2005, le train donnera droit à une certification.

Tout le monde à bord !



* offert à tous les dirigeants

« Dans tout partenariat, tout le monde doit gagner. »

RENDEZ-VOUS
DES
PRÉSIDENTES
ET DES
PRÉSIDENTS

– Gilles Paquet

Pierre Goulet

Photos : Pierre Joosten

On pourrait presque dire que les présidentes et présidents ont commencé leur rencontre là où les dg l'avaient laissée, puisque les sujets soumis à la discussion étaient pratiquement les mêmes. Un éclairage particulier a cependant été apporté sur la gouvernance et le partenariat souhaité entre le conseil d'administration de la caisse et la direction générale.

Après les civilités et un banquet, le vendredi soir, les présidents ont été mis au parfum dès le lendemain, 8 h. Un conférencier taillé sur mesure pour eux. Gilles Paquet est directeur du Centre d'études sur la gouvernance à l'Université d'Ottawa et ancien dirigeant de caisse. Sous le thème des conditions de succès à mettre en place pour établir un partenariat solide entre le conseil d'administration et la direction générale

de la caisse, M. Paquet a livré un message percutant et très écouté.

« Vous êtes dans un triangle d'or – Fédération-dg-conseil d'administration – et vous devez vous rappeler, et le rappeler aux autres, que Desjardins est là pour ses membres et non l'inverse, et ce n'est pas une tâche simpliste. »

À ses yeux, un bon leader est celui qui écoute, qui est bien formé et compétent pour le dialogue, mais ces compétences ne sont pas innées. « Il y a une magie du dialogue, dira-t-il, un dialogue qui se fonde sur des tensions créatrices. » Il a ensuite mis les présidents en garde contre le danger de perdre le contrôle aux mains du dg ou de la Fédération. Mais, surtout, il a insisté sur le fait que « dans tout partenariat, tout le monde doit gagner ».

« Il faut apprendre à contrôler l'ordre du jour : ce qui est pour information et ce qui est pour décision. Vous devez apprendre à demander des comptes. »

Gilles Paquet



L'animateur Jean Dumas, deuxième à gauche, en compagnie de trois des quatre membres du panel : Agathe Filion, à l'extrême gauche, Theresa Alvarez et Richard Migneault.

Avec un petit côté à la Yves Michaud, le Robin des banques, Gilles Paquet a résumé dans ses mots ce qu'il entend par une bonne gouvernance : « Il faut apprendre, dit-il, à contrôler l'ordre du jour : ce qui est pour information et ce qui est pour décision. Vous devez apprendre à demander des comptes. »

Éviter la confusion des rôles

Après un bref retour sur la rencontre des dg de la veille, les présidents ont entendu quatre des leurs parler du partenariat avec leur direction générale. « En tant que présidente, nous avons beaucoup d'information, mais pour ceux qui n'ont pas cette information le changement est parfois difficile », a déclaré Theresa Alvarez, de la Caisse Pointe-Platon, dans Lotbinière. Pour Agathe Filion de la Caisse des Verts-Sommets, région de Coaticook, les règles d'or sont la confiance mutuelle, le respect des personnes et une bonne communication. M^{me} Alvarez a repris la balle au bond, plaidant elle aussi pour des relations harmonieuses, mais réclamant le droit pour le président et son conseil d'empiéter dans les chasses gardées. « Il y a des règles, certes, mais parfois il ne faut pas hésiter à être délinquants. »

Selon André Therrien de la Caisse des travailleuses et travailleurs (Québec), « il faut éviter la confusion des rôles. Le dg n'a pas à tout décider et le président n'a pas à gérer ». Sur la question de la relève, posée par l'animateur Jean Dumas, Richard Migneault de la Caisse Saint-Simon-Apôtre de Montréal s'est montré inquiet de « la difficulté à recruter des candidats en provenance des diverses ethnies », considérant que l'objectif visé quant aux jeunes et à la présence des femmes au conseil était plus aisément atteint.

« Être une caisse de résonance »

Les présidents ont également été interpellés pour prendre « le train de la qualité ». « Nous venons de freiner la baisse de satisfaction de nos membres que nous subissons depuis 1997, a dit le président D'Amours, il faut maintenant remonter la pente. » Ils ont fait connaissance avec Phil, sympathique marionnette qui prendra le train avec tout le monde.



Jean-Robert Laporte, Pierre-André Dupont et Francine Legrand, table 14, discutant des moyens pour appuyer «le train de la qualité» dans leur caisse.



Les présidentes et présidents de caisse ont débattu de la qualité et de l'offre intégrée, en plus de se pencher sur les conditions d'un solide partenariat entre le conseil d'administration et la direction générale de la caisse.

À la table 14, où nous étions, la question de la qualité a été abordée de front. Francine Legrand de la Caisse du Sault-au-Récollet a dit, d'entrée de jeu : « Notre engagement à nous, c'est le gage de succès. Mais il faut que la Fédération soit aussi engagée envers les caisses que la caisse envers ses membres. » Elle pensait en particulier aux autorisations de crédit. Pour Jean-Robert Laporte de la Caisse Christ-Roi (Joliette), « il va falloir donner au dg les moyens qu'il faut pour mobiliser les employés : incitation monétaire, remise de temps, remplacement au besoin, bref lui donner un coussin financier. »

En séance plénière, Claude Tremblay de la Caisse de Mont-Laurier a eu cette image qui résume bien la préoccupation en matière de qualité. « Nous devons être une caisse de résonance et rapporter le *feedback* de notre milieu. »

« Le défi est à notre portée ! »

Les présidents ont terminé la journée du samedi en se frottant à leur tour à l'importante question de l'offre intégrée qui avait soulevé de vives discussions, la veille, entre les dg. Si le projet paraît ambitieux, leur a dit Bertrand Laferrrière, les résultats obtenus depuis deux ans montrent que « le défi est à notre portée ». À l'appui de son propos, il a cité des chiffres récents, dont le ratio en matière de transfert REER, le fameux *in & out* qui est aujourd'hui tout à l'avantage de Desjardins, ainsi que la rentabilité qui est au rendez-vous depuis une couple d'années.

Les présidents ont assisté, sur vidéo, à la signature du Pacte d'affaires entre la Fédération et les filiales pour ensuite apprendre de la bouche du président D'Amours qu'en 2003 les caisses seront conviées à leur tour à signer un tel pacte.

Dans ce débat autour du partenariat souhaité et où les Valeurs mobilières Desjardins ont été la cible de commentaires quelquefois acerbes, Yves Proteau, premier vice-président Services aux membres, qui remplaçait Jean-Pierre De Montigny en colloque à Hull avec ses propres conseillers en placement, a eu ce commentaire élogieux à l'endroit des caisses. « J'arrive de Hull où nos conseillers



« La solidarité est impossible sans l'autonomie, mais l'autonomie n'est pas garante de la solidarité. »

en placement sont réunis, a-t-il souligné, et je n'ai entendu là que des remarques respectueuses sur le travail qui se fait dans les caisses, et je crois que c'est là la source d'un nouveau et beau partenariat. »

Le président et chef de la direction du Mouvement a demandé aux présidentes et présidents de redonner la place au dialogue dans nos rapports avec les filiales et, avant de lever la réunion, il a lancé le message suivant : « On ne peut pas réussir seul, on réussira ensemble ! » C'est pourquoi il a invité les dirigeants à réfléchir sur l'étroite relation qui existe entre l'autonomie et la solidarité. « La solidarité, a-t-il lancé, est impossible sans l'autonomie, mais l'autonomie n'est pas garante de la solidarité. »

Une grille d'évaluation attendue



Le président et chef de la direction du Mouvement, Alban D'Amours, a invité les présidentes et présidents à instaurer, sur une base régulière, un exercice d'évaluation au sein de leur conseil d'administration, grâce à une grille d'évaluation qu'ils avaient eux-mêmes réclamée lors de leur premier rendez-vous, en février 2002, et qui leur a été remise sur place.

L'outil d'évaluation proposé permet au conseil d'administration d'évaluer son efficacité en regard de ses sept zones de responsabilités clés. Une auto-évaluation de chaque membre du CA permet quant à elle de mesurer la contribution personnelle de chacun en tant que représentant des membres de la caisse et de son apport à l'efficacité du conseil d'administration. ①

« Les investissements seront faits en fonction des priorités du plan stratégique 2003-2005. »

– Bertrand Laferrière

Pierre Goulet

Photos : Ghislain Des Rosiers




Centre des congrès de Québec, le 10 septembre 2002. Près de 700 gestionnaires de caisses et de CFE de la première vice-présidence Région de l'Est sont réunis.

Objectif de la rencontre : se mettre au diapason du plan stratégique 2003-2005 et du PARC 2003, concrétisation de la première année du plan.

D'entrée de jeu, on sent les participants habitués à ce genre de démarche qui, loin de les rebuter, les stimule, car, cette année, le Plan d'affaire du réseau coopératif (PARC) propose des objectifs selon deux « lignes d'affaires » : les entreprises et les particuliers. Autre nouveauté, et de taille, la Société financière Desjardins-Laurentienne (SFDL) et les Valeurs mobilières Desjardins (VMD) sont par ailleurs parties prenantes du plan stratégique auquel ont aussi collaboré une quarantaine de membres des conseils de représentants des caisses.

Les « 3 C » de Monique Leroux



« Notre priorité numéro 1 est de maximiser les partenariats avec les caisses par des pactes d'affaires, caisse par caisse. »

ont pris part aux orientations, dont une quarantaine de membres des conseils de représentants. Nous avons chiffré tout cela, traduit ces orientations en objectifs concrets et c'est le résultat de cette démarche que nous vous présentons aujourd'hui. »

L'exercice est absolument capital pour Desjardins, car, insistera Bertrand Laferrière, « les investissements seront faits en fonction des priorités du plan 2003-2005 ».

Ce fameux partenariat, dont le président et chef de l'exploitation de la Fédération a vanté les mérites et que les caisses appellent de tous leurs vœux, recevra aussitôt la confirmation des deux principaux acteurs, *Monique Leroux, présidente de la SFDL et chef de la direction des filiales*, et *Jean-Pierre De Montigny, président et chef de l'exploitation des Valeurs mobilières Desjardins (VMD)*.

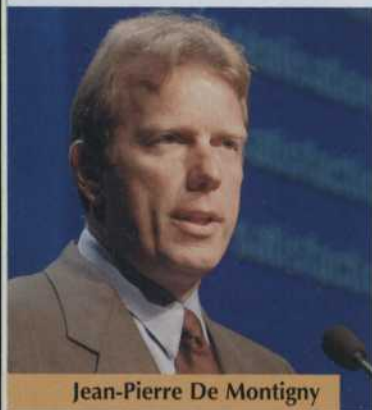
« Notre priorité numéro 1 est de maximiser les partenariats avec les caisses par des pactes d'affaires, caisse par caisse », lance Monique Leroux à un auditoire heureux de constater que la direction unique promise par le président et chef de la direction du Mouvement, Alban D'Amours, lors de son élection, prenait forme pour de bon. Elle passe ensuite en revue les principaux objectifs de chacune des filiales de la SFDL, ainsi que les outils et actions concrètes que la Fiducie Desjardins, les Assurances générales des caisses Desjardins et Desjardins Sécurité financière mettront en place en 2003 pour soutenir les efforts des caisses. « Les objectifs sont ambitieux, dira-t-elle, mais nous devons y arriver ensemble. »

Puis elle conclut par une formule qui se résume à trois « C » : complémentarité des composantes, confiance mutuelle et convergence de nos efforts dans un but commun : « Telle est la clé,



déclare-t-elle, pour faire de Desjardins le numéro un dans tous nos secteurs d'affaires au Québec. »

L'arrivée de Jean-Pierre De Montigny des Valeurs mobilières Desjardins (VMD) était attendue, en raison de la conjoncture économique, qui a produit et qui continue de produire des résultats en dents de scie, et des relations qui se devaient d'être harmonisées entre les VMD et les caisses. « En 2001, rappelle-t-il, 12 820 membres ont transféré 380 M\$ en régimes enregistrés d'épargne-retraite provenant de la concurrence; durant les six premiers mois de 2002, ces transferts ont doublé : notre capacité concurrentielle commence à se matérialiser ! »



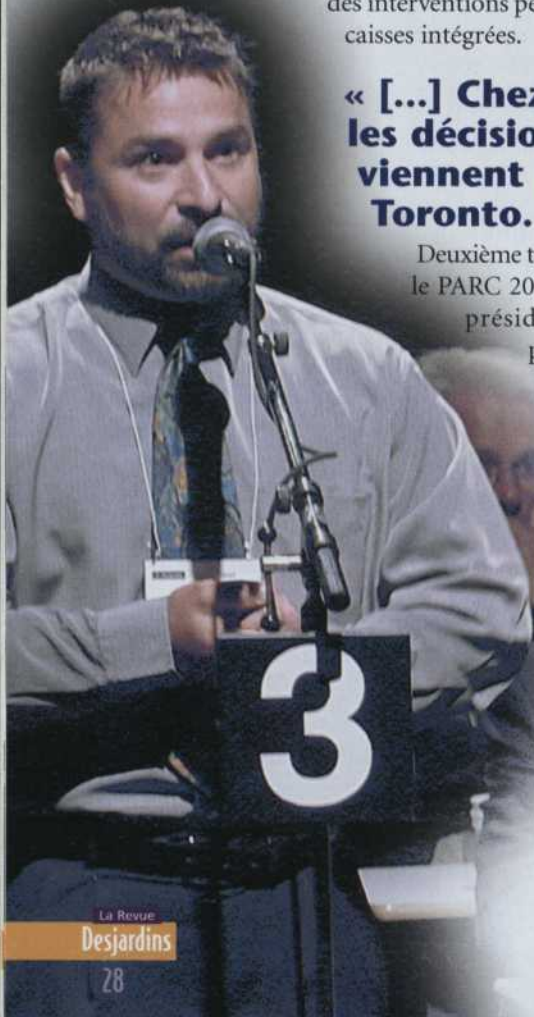
Jean-Pierre De Montigny

Avec des résultats estimés à 978 M\$ pour 2002, alors que la barre était de 767 M\$, l'objectif de 1,7 G\$ d'actif proposé aux caisses en 2003 lui paraît réaliste. « Cette croissance, déclare-t-il, proviendra en grande partie de nos concurrents, à qui nous avons laissé une trop grande place dans le passé. »

Pour renforcer le développement du marché des caisses, Jean-Pierre De Montigny annonce, entre autres, une politique d'assignation des caisses entre les succursales de courtage de plein exercice et des interventions personnalisées auprès des caisses intégrées.

« [...] Chez Desjardins, les décisions ne viennent pas de Toronto. »

Deuxième temps fort de la matinée : le PARC 2003 de la première vice-présidence Région de l'Est, présenté par son premier vice-président, Pierre Robitaille.



D'abord, le secteur d'affaires des entreprises : « On est dans une position pour attaquer les marchés, et en particulier la PME », assure-t-il dès le départ. Annonçant que le taux de participation des caisses de la Région de l'Est aux 23 centres financiers aux entreprises (CFE) est de 80 % et que sa PVPR vise 90 % en 2003, Pierre Robitaille a ce commentaire : « Il commence à se dire dans le milieu des entreprises que, chez Desjardins, les décisions ne viennent pas de Toronto. »



Pierre Robitaille

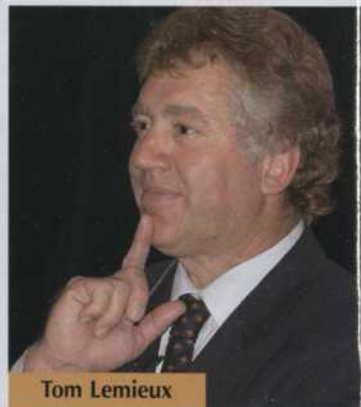
« Un nouvel indice de mesure verra le jour pour 2003, précise Pierre Robitaille; en effet pour chaque caisse, un ratio masse salariale/volume d'affaires sera établi, ce qui augmentera sensiblement la marge de manœuvre des caisses. »

Marie-Huguette Cormier, vice-présidente exécutive Marché des particuliers, clôture la matinée par la présentation d'un nouveau programme de mobilisation et de reconnaissance du personnel qui remplacera Avec un grand D. Le nouveau programme « Ensemble » fait l'objet d'une tournée des vice-présidences régionales (VPR) depuis octobre. Les caisses peuvent s'inscrire dans l'une des trois classes prévues – audacieux, en cible, prudent – avec des objectifs précis pour chacune d'elles.

Kamouraska-Chaudière-Appalaches : l'approche témoignage

Les 157 personnes de la VPR Kamouraska-Chaudière-Appalaches réunies en après-midi font le même travail, cette fois à l'échelle de leur vice-présidence régionale. En ouverture, le vice-président Tom Lemieux fait un retour sur la séance du matin : « J'ai retenu deux choses en particulier, dit-il : le "on ne doit pas accepter de perdre des parts de marché" de Bertrand Laferrière et de Pierre Robitaille de même que les "3 C" de Monique Leroux.

Kamouraska-Chaudière-Appalaches, c'est près de 20 % du marché agricole du Québec, une performance remarquable dans le dossier Collaboration et la succursale des Valeurs mobilières Desjardins qui présente le meilleur rendement (région de l'Amiante); mais c'est également la VPR où le taux d'automatisation est le plus faible de toute la première vice-présidence Région de l'Est.



Tom Lemieux

Chez nous, 95 % des employés sont automatisés



Pierrette Côté

Comment fouetter les troupes ? Tom Lemieux a choisi l'approche témoignage. **Pierrette Côté, de la Caisse populaire Saint-Bernard (région de la Beauce)** qui affiche un taux d'automatisation enviable de 90,3 %, prend la parole : « L'automatisation, dit-elle, c'est essentiellement un travail d'équipe; y croire, c'est d'abord l'essayer soi-même. Chez nous, 95 % des employés sont automatisés. La formule gagnante ? L'utilisation des services automatisés par les employés, mais aussi par les

dirigeants. Comme ils sont connus dans le milieu, ils ont valeur d'exemple ! Nous sommes convaincus que l'automatisation des services courants donne une autonomie à nos membres et que leur apprendre à se servir des automates, c'est leur rendre service. Par ailleurs, si vous croyez que les jeunes connaissent tous Accès D, détrompez-vous. Chez nous, chaque fois que nous prêtons à un étudiant, nous en profitons pour lui parler d'Accès D. L'automatisation, c'est simple : il suffit d'y penser et de s'en parler souvent. »

Un peu plus tôt, **Guylaine Dubuc de la Caisse du Carrefour minier (L'Amiante)** est venue partager avec ses collègues le secret de leur réussite dans la gestion des ventes. « C'est surtout une question de persévérance; il faut croire au personnel, se donner des objectifs réalistes, tenir des réunions où le social a sa place, faire du *coaching* et utiliser à fond le logiciel de diversification. » La Caisse du Carrefour minier (L'Amiante) affiche une augmentation de ses virements pré-



Guylaine Dubuc

autorisés, les fameux « préa », de 288 100 \$ depuis janvier 2002.

« On n'est jamais plus loin que le bout du fil. »

Après les caisses, c'est au tour des CFE de fournir quelques recettes gagnantes. **Bruno Savoie du CFE Bellechasse** est au micro. Trente-deux employés, un actif de 400 M\$ un encours agricole de 185 M\$: un succès sur pratiquement toute la ligne. Pour lui, il n'y a pas de secret à la réussite du CFE : une équipe qui



Bruno Savoie

partage constamment son expertise, de la formation continue, une promptitude dans le règlement des insatisfactions, un service rapide et professionnel, et surtout une présence visible sur le terrain : les expositions, les commandites, les clubs de production, etc.



Jean Langevin

Pour Bruno Savoie, s'il y a une devise chez eux, c'est celle-ci : « On n'est jamais plus loin que le bout du fil. »

Le CFE Chaudière-Nord n'est pas en reste. **Jean Langevin** est là pour en témoigner. Une vingtaine de personnes, dont 12 agronomes, des spécialistes en production porcine, laitière, céréalière; résultat : un portefeuille de prêts agricoles qui avoisine 300 M\$. « Le secret, c'est la présence sur le terrain ! » Puis il poursuit : « Nous offrons un guichet unique d'information et

nous avons un portrait de toutes les entreprises de notre territoire, ce qui nous permet de solliciter celles qui ne font pas affaire chez nous. »

Deux spécialistes allemands de Collaboration

Tom Lemieux et son équipe réservaient une petite surprise à un auditoire médusé : deux spécialistes allemands de Collaboration, Aristide Klogenspiegel et son neveu Dimitri. Magistrale démonstration des vertus de la collaboration entre CFE et caisses, grâce à « un modèle mathématique à moyenne linéaire à quatre variables méconnues ». Sketch désopilant de deux conseillers de la VPR, Michel Roy et Gaétan Gagnon, comme quoi on peut livrer le message désiré tout en déridant l'auditoire. *Jawohl!* (Certainement !)

PARC 2003 : quelques repères

Entreprises

- Le portail Desjardins Affaires sera lancé au deuxième semestre.
- Le programme de mobilisation et de reconnaissance « Ensemble » remplacera « Avec un grand D » (entreprises et particuliers).
- Les caisses pourront compter sur une version améliorée des Solutions Libre Affaires de Visa Desjardins.

Particuliers

- On prévoit que 21 centres de gestion du patrimoine seront en activité d'ici la fin de 2003.
- Deux vastes chantiers sont en cours : le développement des affaires auprès des communautés allophones et anglophones ainsi que la concrétisation du positionnement d'affaires auprès des jeunes de 6 à 25 ans.


PLAN STRATÉGIQUE 2003-2005 : quelques repères

- Versement de plus de 1 G\$ en ristournes et de 100 M\$ en commandites et en dons pour la période 2003-2005, soit une croissance de 20 %.
- Le revenu financier net progressera de 18,5 % entre 2002 et 2005.
- Les dépenses discrétionnaires des institutions canadiennes en TI (technologies de l'information) devraient croître de 15 % par année.
- Il devrait y avoir une appréciation modérée des indices boursiers.

Entreprises

- La très petite entreprise (TPE) constitue 80 % de notre clientèle, mais ne contribue qu'à 20 % des encours; c'est le contraire pour la petite et moyenne entreprise (PME).
- Le secteur agricole est pleinement opérationnel dans les CFE.
- Les municipalités constituent 67 % de l'encours institutionnel des CFE, et c'est un secteur en profonde mutation (regroupement).
- Accroître sa part de marché auprès des PME, des grandes entreprises et de l'institutionnel national.
- Maintenir sa position de chef de file dans le secteur agricole.
- Maintenir sa position auprès des très petites entreprises (TPE) ainsi que de l'institutionnel local et régional.

Particuliers

- Les croissances annuelles les plus vigoureuses dans le marché de l'épargne proviendront des épargnes indicelles (19,1 %), des fonds de placement (15,7 %) et des valeurs mobilières (15,7 %).
- Dans le marché, 9 % des ménages possèdent 82 % de l'actif.
- Le marché du crédit à la consommation croîtra de 5 % par année et celui du crédit hypothécaire, de 5,3 %.
- Une proportion substantielle des affaires de nos membres GD/DI n'est pas chez Desjardins.
- On note une utilisation massive des offres de financement au point de vente.
- Assurer la rétention et le rapatriement de l'épargne et favoriser le développement de l'épargne non traditionnelle auprès des GD/DI et des clientèles à fort potentiel.
- Maintenir sa position de chef de file dans le crédit hypothécaire et à la consommation.
- Renouveler et accroître le nombre de membres en ciblant les jeunes et les communautés culturelles. 

Optez pour
www.disnat.com



Disnat
Courtage à escompte
OPTEZ POUR **www.disnat.com**

 **Desjardins**
Disnat
Une division de
Valeurs mobilières Desjardins inc.

Membre FCPE

AUSSI ACCESSIBLE PAR **www.desjardins.com**



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

Membres sans frontière

LE CAS

Quand Dorie était petite, son univers était bien encadré par les limites de son quartier. Il y avait l'église, l'école, la caisse et le vieux monsieur Lafrance que l'on aidait à traverser la rue. Aujourd'hui, les choses en vont autrement. Dorie le constate lorsqu'elle regarde évoluer les jeunes qui l'entourent. Ils sont superbranchés : téléavertisseur à la ceinture, ils naviguent sur le portail jeunesse de Desjardins et ne sortent jamais sans leur carte d'accès en poche. Le comptoir ? Connait pas. « Aujourd'hui, constate Dorie, nous avons des membres sans frontière. Il faut dorénavant les considérer comme membres de Desjardins et non comme membres d'une caisse en particulier. Cela doit certainement demander quelques petites adaptations... »

LA COLLECTE

Comme cela lui arrive parfois, Dorie décide de se renseigner sur le sujet auprès de ses copains de l'équipe des services aux membres. Justement, Dany Groleau, conseillère en intervention, a eu à traiter d'un cas illustrant bien l'embarras dans lequel peuvent être placés certains membres. « Nous tenons à aviser nos lecteurs que toute ressemblance avec des situations ou des personnages réels est loin d'être fortuite », précise Dorie au moment d'entreprendre le récit de ce cas.

LES FAITS

C'est un sociétaire qui fait affaire avec la caisse Hicks où il a son compte. La vie moderne étant ce qu'elle est, notre homme fait très fréquemment usage du guichet automatique. C'est ainsi qu'un beau jour il utilise le guichet automatique de la caisse Igrèque, pour y déposer un chèque de 140 \$. Au moment d'indiquer le montant de son dépôt, il se trompe et indique 100 \$. « Que faire ? », se demande-t-il. « J'ai vraiment pas le goût de perdre ce 40 \$. » C'est alors qu'une idée, qui lui paraît lumineuse, surgit dans son esprit. « C'est simple, se dit-il, je vais prendre une autre enveloppe, ne rien mettre dedans et indiquer un dépôt de 40 \$. Comme cela, les choses s'équilibreront. »

Évidemment, le sociétaire pensait bien faire et croyait avoir ainsi corrigé son erreur. Mais, lorsque l'employée de la caisse Igrèque

trouve une enveloppe vide en dépliant le guichet automatique, elle s'empresse de tirer la sonnette d'alarme. Sans faire d'autres vérifications, elle décide de geler le compte du sociétaire et de lui retirer son transit autorisé.

Lorsque celui-ci constate qu'il n'a plus accès à ses fonds au guichet automatique, il s'empresse de communiquer avec sa caisse, la caisse Hicks, pour mettre la situation au clair. « J'ai peut-être fait une erreur », explique-t-il. L'employé de la caisse Hicks l'invite alors à téléphoner à la caisse Igrèque pour régler son problème. « C'est au guichet de la caisse Igrèque que cela s'est passé. C'est à eux de rétablir les choses, tranche-t-il. Je ne peux rien faire pour vous. »

Plein de bonne volonté et désireux de régler cette histoire au plus vite, notre sociétaire téléphone donc à la caisse Igrèque et explique à nouveau sa mésaventure. « Nous ne pouvons rien faire pour vous, s'entend-il répondre. Vous devez vous adresser à votre caisse, la caisse Hicks, pour régler cette affaire. »

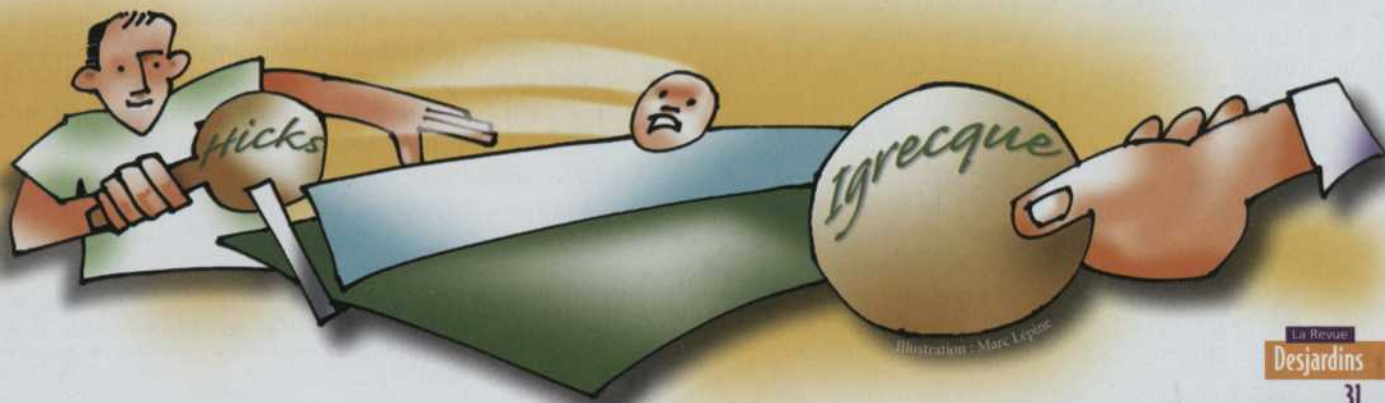
La moutarde commence franchement à lui monter au nez. Si bien que, lorsque l'employé de la caisse Hicks renvoie de nouveau le sociétaire à la caisse Igrèque, il perd patience et décide de communiquer avec la Fédération pour se plaindre de ce va-et-vient dont il est victime et confier son exaspération.

Informée des malheurs de notre infortuné sociétaire, Dany Groleau communique alors avec la responsable du service aux membres de la caisse Hicks pour la sensibiliser à la situation. Il ne faut que quelques minutes à cette dernière pour constater que le dossier de ce membre ne justifie pas le traitement qu'on lui a réservé. En moins de deux, elle réactive son transit autorisé et dégèle son compte.

Le sociétaire est bien content de voir sa situation se régler et comprend que la solution qu'il avait retenue pour régler son problème n'était pas la bonne. Malgré cela, il garde une pointe d'amertume pour la manière dont il a été traité. « Je ne comprends pas d'avoir été traité comme un voleur alors que j'ai toujours été membre de Desjardins. »

LA CONCLUSION

« Hum, se dit Dorie. Cela montre bien combien il est important de prendre en charge les membres qui éprouvent une insatisfaction, sans égard à l'endroit où est survenue la mésaventure. Le temps est venu d'ouvrir nos frontières et de ne pas perdre de vue que nos membres sont tous membres de Desjardins. »



Pierre Poulin
Société historique
Alphonse-Desjardins



La Revue
Desjardins

D'hier à aujourd'hui

Un coup de chapeau à Alphonse Desjardins

L'America's Credit Union Museum

Le 18 octobre dernier avait lieu, à Manchester, New Hampshire, l'ouverture officielle de l'America's Credit Union Museum. Mis sur pied par la New England Credit Union Heritage Foundation, ce musée est consacré à la mise en valeur de l'histoire des credit unions des États-Unis, une histoire captivante qui, tout comme celle des caisses populaires, commence avec Alphonse Desjardins.

Manchester est le berceau de la coopération d'épargne et de crédit aux États-Unis. C'est là que fut fondée en 1908, avec la collaboration d'Alphonse Desjardins, la Caisse populaire Sainte-Marie, doyenne d'un réseau coopératif qui compte aujourd'hui plusieurs milliers de *credit unions*.

Des Franco-Américains qui avaient le sens de l'organisation

Au début du ^{xx}e siècle, plus d'un demi-million de Canadiens français vivaient dans les villes de la Nouvelle-Angleterre. Partis du Québec dans l'espoir d'améliorer leur sort, ils formaient des communautés très solidaires et très dynamiques, dotées d'un vaste réseau d'institutions. Les Franco-Américains avaient créé 90 paroisses catholiques, des maisons d'enseignement, des hôpitaux, des associations de toutes sortes et de nombreux journaux, dont sept quotidiens.

À Manchester, les 23 000 immigrants canadiens-français formaient 40 % de la population de la ville. Bon nombre d'entre eux travaillaient à l'Amoskeag, une immense usine de textile qui employait au-delà de 10 000 ouvriers et ouvrières.

Au sein de la ville, le curé de la paroisse Sainte-Marie, M^{re} Pierre Hévey, avait une réputation de « bâtisseur infatigable ». En poste depuis 1881, ce prêtre catholique, originaire de Saint-Hyacinthe, travaillait sans relâche à l'organisation de sa paroisse. Il avait fait ériger un couvent, une académie, une basilique, un orphelinat. En 1908, un article de journal consacré à Alphonse Desjardins et à ses caisses populaires lui avait fait prendre conscience des avantages que procurerait une coopérative d'épargne et de crédit aux gens de sa communauté. Quelques jours plus tard, il écrivait au coopérateur lévisien pour lui demander de venir fonder une caisse.

Voilà comment Alphonse Desjardins s'était retrouvé à Manchester, le 24 novembre 1908, pour présider l'assemblée de fondation de la Caisse populaire Sainte-Marie en compagnie de M^{re} Hévey et d'un groupe de Franco-



Jeunes travailleurs de la compagnie Amoskeag en 1909. (Lewis W. Hine, Library of Congress, Washington, D.C./Le Magazine OVO)



Pierre Goulet


La résidence de Joseph-A. Boivin, siège social de l'America's Credit Union Museum.

Américains. La nouvelle caisse allait commencer ses activités peu de temps après dans la résidence de l'avocat Joseph-A. Boivin, située rue Notre-Dame, à quelques pas de l'église.

Une maison historique

C'est cette maison historique de trois étages qui abrite aujourd'hui le tout nouveau musée. On y présente une reconstitution historique de quelques-unes des pièces du rez-de-chaussée, dont le bureau de Joseph-A. Boivin où les membres venaient faire leurs transactions. À cela s'ajoutent des salles d'exposition consacrées principalement à l'histoire des *credit unions*, où l'on fait état, entre autres, de la contribution d'Alphonse Desjardins à la naissance du mouvement des *credit unions*, ainsi que des salles de réunion et de conférence pour les dirigeants et les employés des *credit unions*. C'est à voir.

Saviez-vous que...

Le 5 novembre 2002 marque le 20^e anniversaire de l'ouverture au public de la Maison Alphonse-Desjardins, berceau des caisses populaires québécoises. À l'occasion du centenaire du Mouvement Desjardins, en 2000, cette maison située à Lévis, rue du Mont-Marie, a fait l'objet de travaux de restauration et d'une reconstitution historique qui lui ont permis de retrouver tout son cachet d'antan. Depuis son ouverture, la maison a accueilli 161 225 visiteurs. Et elle en attend bien d'autres encore ! 

Sources : E. Hamon, *Les Canadiens-Français de la Nouvelle-Angleterre*. Québec, N.S. Hardy, 1891; P. Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins*, tome 1, Montréal, Québec/Amérique, 1990; Y. Roby, *Les Franco-Américains de la Nouvelle-Angleterre, 1776-1930*, Sillery, Septentrion, 1990.

Rôles et responsabilités de la présidence et du conseil d'administration pour une gouvernance performante et moderne : **nouvel aide-mémoire**

Pauline D'Amboise,
Secrétaire générale



La Revue **Desjardins**

Fonction dirigeant

Dans la foulée du rendez-vous des présidentes et présidents de février dernier et de l'adoption par le conseil d'administration d'un modèle d'affaires guidant la mise en place des centres financiers aux entreprises (CFE), il a semblé important de préciser les rôles et les responsabilités des dirigeants en lien avec ces CFE, mais aussi avec les autres centres mis sur pied par les caisses (ex. : centres administratifs). D'ailleurs, au cours des prochains mois, d'autres informations seront communiquées aux dirigeants sur leurs responsabilités et leurs rôles afférents au volet déontologique de l'administration de ces centres. En effet, le chapitre 5 du Code de déontologie portant sur les « Alliances » (re : CFE) est actuellement en révision.

Portée des rôles et responsabilités d'un conseil d'administration performant

D'entrée de jeu, soulignons que les dirigeants des caisses ont, par extension à l'endroit de leurs centres, les mêmes rôles et responsabilités que ceux qu'ils assument au niveau de la caisse. Ainsi, ils doivent principalement se préoccuper :

- 1.** du respect de la mission, des valeurs et de la nature distinctive de la caisse;
- 2.** de la gestion stratégique;
- 3.** de la gestion de la performance;
- 4.** de l'encadrement de la direction générale;
- 5.** de la gestion des risques;
- 6.** des relations avec les membres et le milieu et de la communication stratégique;
- 7.** du fonctionnement interne.

Quand performance rime avec gouvernance

En prenant connaissance de l'aide-mémoire sur les rôles et responsabilités d'un conseil d'administration et d'une présidente et d'un président performants, certains penseront, à juste titre, que cette fonction devient de plus en plus exigeante. En fait, la gouvernance d'une institution financière telle qu'une caisse Desjardins se complexifie à mesure que les activités qu'elle exerce et les exigences des autorités réglementaires augmentent et deviennent elles aussi plus complexes. Desjardins a donc besoin

de dirigeants qui ont le désir d'approfondir leurs connaissances et leurs compétences en cette matière.

D'ailleurs, cette expertise s'acquiert et contribue directement à la valorisation de la fonction et au rendement de la caisse. L'assumption de ces rôles et responsabilités donne aux personnes qui relèvent le défi des compétences variées qu'elles pourront ensuite mettre à profit dans leur vie professionnelle ou au sein d'autres organisations, dont les filiales de Desjardins.


Parce que l'union fait la force

Plus les dirigeants des caisses et de la Fédération maîtrisent les volets de leurs rôles et responsabilités, plus Desjardins renforce sa gouvernance au bénéfice de ses membres; ceux-ci profitent alors de la création de valeur qui découle des efforts concertés des dirigeants des deux niveaux. Rappelons que cette création de valeur vise à présenter aux membres une offre de service concurrentielle, complète, intégrée et accessible, à leur assurer le versement de ristournes individuelles et collectives et à contribuer au développement local et régional.

Les présidentes et présidents des caisses : un rôle clé

L'atteinte des objectifs ambitieux que se fixe Desjardins est notamment liée au leadership de ses dirigeants, dont ceux qui assument la présidence de la caisse. En effet, c'est à eux que les conseils d'administration des caisses confient la tâche de veiller à ce que les dirigeants assument pleinement leurs rôles et responsabilités. La Fédération a d'ailleurs la ferme intention de les soutenir dans cette tâche. La première manifestation est la mise sur pied du Rendez-vous annuel des présidents, lequel sera suivi par d'autres initiatives qui seront communiquées aux dirigeants au cours de 2003. Le projet de l'École Desjardins, dont nous reparlerons prochainement, fait partie de ces initiatives.

Un nouvel outil à conserver

Les dirigeants sont invités à prendre connaissance du nouvel aide-mémoire joint à la présente édition de *La Revue Desjardins* et à le conserver pour référence future. Il consiste en une liste simplifiée des rôles et responsabilités de la présidente ou du président de la caisse et des membres du conseil d'administration, en réponse à leur demande du Rendez-vous de février dernier. Pour toute information supplémentaire, les dirigeants sont invités à contacter le conseiller en développement coopératif de leur région. 

Loraine
Pouliot,
trad.a.

La Revue **Desjardins**

Les mots pour le dire

faire

Nous sommes entrés depuis un bon moment dans une ère où le service est roi et marque très fortement l'activité économique au pays. Mais, quand vient le moment d'écrire les nombreuses expressions formées autour de ce mot, il se produit souvent une hésitation entre le singulier et le pluriel, la nuance entre le service et les services étant assez floue et se résumant essentiellement à l'existence d'une diversité de services et à la possibilité ou non de les compter. Examinons quatre expressions souvent utilisées dans nos textes administratifs.

► Centre de service (des centres de service)

Dans cette expression, le mot service a la valeur d'un collectif et reste au singulier. Bien que les recommandations des autorités en matière linguistique aient varié dans le temps, notamment celles de l'Office québécois de la langue française¹, c'est cette orthographe qui a été normalisée par la Fédération pour désigner ce type d'unités, tant en matière de signalisation que de publicité. Par ailleurs, lorsque *service* est suivi d'un qualificatif, il prend généralement la marque du pluriel (ex. : un centre de services financiers).

► Point de service (des points de service)

Dans l'expression *point de service*, le nom *service* est considéré comme un collectif qui s'écrit au singulier, même s'il y a plusieurs services offerts en un point désigné.

► Offre de service (des offres de service)

Service, dans cette expression, est perçu comme un collectif, donc s'écrit au singulier même s'il y a multiplicité de services. Il pourrait toutefois prendre la marque du pluriel si *service* était suivi d'un qualificatif (ex. : une offre de services financiers). À noter que l'on dit cependant *offrir ses services*.

À votre service!

► Frais de service

Ici *service* pourrait toutefois prendre la marque du pluriel s'il était qualifié (ex. : des frais de services financiers).

On peut donc retenir que, dans ces expressions fort courantes chez nous, c'est le singulier qui s'impose, à moins que *service* ne soit qualifié. Pour d'autres termes formés autour de *service*, on fait également appel à la logique afin de déterminer l'accord :

► Années de service (des années de service)

Tous les qualificatifs qui suivent cette expression devraient s'accorder avec *années*, à l'exception de *continu* (années de service continu), les années ne pouvant être continues. Donc, on devrait écrire : années de service reconnues, décomptées, validées. Il faudrait par ailleurs éliminer les expressions *années de service cotisé*, *crédité*, qui sont à rejeter.

► Chef de service (des chefs de service)

Noter le singulier à *service* même dans la forme plurielle de cette expression, chaque personne n'étant à la tête que d'un seul service.

► Contrat de services (des contrats de services)

Cette orthographe est la plus courante, bien que le singulier soit également possible à *service*.

► Entreprise, société de services (des entreprises, sociétés de services)

Ici, *services* prend la marque du pluriel car il s'agit d'entreprises qui appartiennent au secteur des services de l'activité économique.

► Prestation de services (des prestations de services)

Dans cette expression, le mot *service* est toujours au pluriel.

1. Le 1^{er} octobre dernier, le nom de l'Office de la langue française a été modifié pour Office québécois de la langue française. Par conséquent, l'adresse de son site Internet est également changée : www.oqlf.gouv.qc.ca. Mettons à jour nos signets!



LES SERVICES INTERNATIONAUX SIGNÉS DESJARDINS

Pour vos affaires à l'étranger, Desjardins a tous les outils. En effet, le réseau des centres financiers aux entreprises (CFE) et son Centre de services internationaux, géré par la Caisse centrale Desjardins, vous donnent accès à des spécialistes en mesure de vous apporter des solutions. Passez au CFE de votre région, ou communiquez avec nous au 1 800 508-2874.



Caisse centrale
Desjardins

Conjuguer avoirs et êtres

www.desjardins.com

«Il faut éviter l'affichage fourre-tout»

Référence: **Revue Desjardins**, Numéro 3, 1998, Mme Odette Duchesne

Suite à l'étude de Madame Duchesne, la Confédération expédiait à toutes les caisses à l'automne 1999 le Guide de merchandising pour les campagnes promotionnelles, **cinq étapes de planification** établies sur cinq principes de base pour un affichage stratégique.

Votre caisse est-elle une de celles qui suivent judicieusement ces cinq étapes et principes ou une de celles qui improvisent en faisant concevoir du matériel publicitaire par des gens de l'extérieur à Desjardins ou en utilisant toutes sortes de procédés publicitaires soi-disant efficaces ?

Les affiches et les dépliants conçus et réalisés par les spécialistes de Publicité et Promotion Desjardins

sont incontestablement vos meilleurs outils de promotion pour vos produits et services. Ils doivent être bien connus, tenus à jour et utilisés adéquatement par le personnel de la caisse !

Le système d'affichage Envirotech est le seul procédé qui a fait ses preuves et qui répond en tout point aux exigences de vos spécialistes. Il vous aidera à gérer d'une façon rentable, tout ce matériel publicitaire. Au cours de deux dernières années, des centaines de caisses Desjardins ont adopté le système d'affichage Envirotech. Si votre Caisse ne l'a pas encore fait, informez-vous !

L'affichage en caisse, un atout important pour atteindre les objectifs de votre plan d'affaires.

Il doit être déployé de façon stratégique !

Avec Envirotech, vous conjuguez efficacité et rentabilité, dans l'atteinte des objectifs de votre plan d'affaires.

Envirotech, c'est beaucoup plus.

Envirotech fabrique et installe : supports d'affichage, signalisations, files d'attente, meubles, etc.

Envirotech offre : un système clé en main, une formation en affichage à vos employés, une mise à jour de votre matériel publicitaire et une organisation d'une mise en marché efficace.

Envirotech: un investissement judicieux L'avantage du 24 heures / 7 jours.



LE SYSTÈME D'AFFICHAGE

Envirotech

A.L.R. Envirotech 8020, 17^e Avenue, Montréal (Québec) H1Z 3R3
Tél. : (514) 722-5096 Sans frais : 1 877 932-6782
Télé. : (514) 722-0056 Courriel : ecopub@qc.aira.com

La **flexibilité** à l'œuvre



_la force de l'engagement



Les technologies de l'information appliquées aux solutions d'affaires^{MC}

SERVICES FINANCIERS

TÉLÉCOMMUNICATIONS

MANUFACTURIER/
DISTRIBUTION/DÉTAIL

GOVERNEMENTS

SERVICES DE SANTÉ

SERVICES PUBLICS ET ÉNERGIE

CGI travaille en partenariat avec ses clients pour leur procurer des services en TI adaptés à leurs besoins. Nous avons développé une approche flexible qui s'intègre à votre environnement et qui nous permet de vous proposer rapidement des stratégies informatiques et d'affaires en fonction de vos objectifs.

En plus de vous offrir une gamme étendue de services, nous avons une longue expérience de votre industrie et une connaissance approfondie de ses meilleures pratiques. Ainsi, nous pouvons contribuer à votre succès tout en respectant vos délais et vos budgets. Avec CGI, la flexibilité est un véritable avantage concurrentiel. Faites-en l'expérience aujourd'hui.