

MEMOIRE

PRESENTE PAR LE

MOUVEMENT DES CAISSES POPULAIRES
ET D'ÉCONOMIE DES JARDINS DU QUÉBEC

A LA

COMMISSION D'ÉTUDE
SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE
ET LA FORMATION SOCIO-CULTURELLE DES ADULTES

DECEMBRE 1980

MEMOIRE

PRESENTE PAR LE

MOUVEMENT DES CAISSES POPULAIRES
ET D'ECONOMIE DESJARDINS DU QUEBEC

A LA

COMMISSION D'ETUDE
SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE
ET LA FORMATION SOCIO-CULTURELLE DES ADULTES

DECEMBRE 1980

TABLE DES MATIERES

	Pages
INTRODUCTION	3
1. <u>LE M.C.P.E.D. EN BREF</u>	5
2. <u>SON SYSTEME DE FORMATION</u>	6
2.1 Buts et principes généraux	6
2.2 Services offerts	7
2.3 Usagers	9
2.4 Ressources disponibles	10
3. <u>REALISATIONS SIGNIFICATIVES</u>	10
3.1 Projets	10
3.2 Difficultés rencontrées	16
3.3 Liens avec les réseaux institutionnels	20
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	25
ANNEXES	

INTRODUCTION

Le mandat confié à la Commission d'étude sur la formation professionnelle et la formation socio-culturelle des adultes (C.E.F.A.) et tel que décrit dans ses documents de présentation est considérable. La C.E.F.A, en effet, doit faire le point sur tout ce qui concerne la formation et l'éducation des adultes à la fois dans les réseaux institutionnels et non institutionnels et proposer un ensemble de politiques cohérentes.

C'est à partir d'un double point de vue que le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins (M.C.P.E.D.), vivement intéressé par les travaux de la Commission, entend éclairer une partie de cette réalité: d'une part, comme entreprise où se réalisent des activités de formation et, d'autre part, comme entreprise utilisatrice des services des réseaux institutionnels.

Depuis la fondation de la première caisse populaire, le M.C.P.E.D. a toujours consenti beaucoup d'efforts et d'argent pour la formation de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés, de même que pour le développement de l'éducation coopérative et de l'éducation des adultes en général. Soulignons, à titre d'exemples, le travail accompli par les inspecteurs-propagandistes qui étaient à la fois des conseillers, des formateurs et des éducateurs pour les caisses populaires; la contribution de l'Institut coopératif Desjardins et des services d'éducation des unions régionales et de la Fédération au développement de l'animation et

et de l'éducation des adultes en général; les réalisations actuelles des services de formation des fédérations, des institutions et de la Confédération axées sur le développement des ressources humaines du M.C.P.E.D.

De plus, pour la mise sur pied et la réalisation de certains programmes, le M.C.P.E.D. a utilisé et utilise encore les services des réseaux institutionnels (commissions scolaires, cegeps, universités). Il s'est aussi prévalu des programmes d'assistance technique et financière offerts par divers ministères. Enfin, il a participé activement à la création du Centre de gestion des coopératives (Ecole des hautes études commerciales) et de la Chaire de coopération de l'Université de Sherbrooke devenue depuis l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives (I.R.E.C.U.S.).

C'est à ce double titre donc que nous vous soumettons ce mémoire qui a été préparé avec la collaboration des responsables des services de formation des fédérations, des institutions et de la Confédération.

1. LE M.C.P.E.D. EN BREF⁽¹⁾

Le M.C.P.E.D. est un réseau coopératif qui met à la disposition des membres des caisses un ensemble complet de services financiers dans les secteurs suivants: épargne, crédit à la consommation et à l'habitation, assurance des personnes et assurance de dommages, fiducie et courtage immobilier, prêts industriels et commerciaux, investissements.

Il est constitué de 1370 coopératives d'épargne et de crédit (caisses populaires et caisses d'économie) qui se sont donné 11 fédérations. Celles-ci sont regroupées dans une Confédération à laquelle se rattachent 4 institutions membres et 8 autres qui ont le statut d'associées.

Enfin, il compte sur un potentiel humain considérable pour assurer son fonctionnement et son développement: 4 millions de membres, 18,500 dirigeants bénévoles et 18,000 employés (voir annexe II, effectifs du M.C.P.E.D.).

De façon à supporter ces derniers dans les démarches entreprises pour comprendre la nature de l'entreprise dans laquelle ils évoluent, pour maîtriser les rôles ou les fonctions qu'ils

(1) Les informations sur le M.C.P.E.D. sont tirées d'un dépliant que vous retrouvez à l'annexe I.

doivent exercer, et pour s'adapter aux changements technologiques ou organisationnels qui les affectent, les fédérations, les institutions et la Confédération se sont donné, entre autres, des services de formation.

C'est à travers les réalisations ou le vécu de ces services que nous aborderons la situation de la formation dans le M.C.P.E.D., même si nous reconnaissons au départ les difficultés inhérentes à une présentation, équitable pour chacun, de cette réalité complexe et diversifiée.

2. SON SYSTEME DE FORMATION

2.1 Buts et principes généraux

Les buts poursuivis par les services de formation et leur traduction dans des principes d'action témoignent d'une volonté d'inscrire leurs contributions dans le fonctionnement de l'entreprise, et de tenir compte à la fois des besoins des individus et de ceux de l'organisation.

La formation, en effet, a pour but de favoriser le développement des ressources humaines et, par là, de contribuer à la bonne marche de l'entreprise et au renforcement de son caractère coopératif.

A cette fin, nous croyons que la formation doit être considérée comme une responsabilité d'entreprise, c'est-à-dire

intégrée à l'ensemble de ses préoccupations et partagée par les dirigeants, les cadres et les employés. De plus, nous pensons qu'elle doit être envisagée comme un processus continu et planifié, et non pas comme une addition d'activités ponctuelles.

2.2 Services offerts

Reconnaissant que la responsabilité première du développement des ressources humaines de l'entreprise est partagée par les dirigeants, les cadres et les employés, les services de formation mettent à leur disposition un ensemble de conditions et de services professionnels visant à les supporter dans les différentes étapes du processus de formation: identification des besoins, développement et réalisation des programmes, évaluation, gestion de la politique de formation et administration du budget. Concrètement, ces conditions et services professionnels prennent des formes variées: approches et instruments de diagnostic et d'évaluation, activités de formation internes ou externes, politiques, stages, congés d'examen, d'étude, de ressourcement (1). Ils s'inscrivent essentiellement à l'intérieur de 4 types de formation: l'accueil et l'entraînement,

(1) Il ne nous a pas semblé opportun, dans le cadre de ce mémoire, de faire une présentation exhaustive du «matériel» de formation développé dans le M.C.P.E.D. Nous avons préféré faire état de quelques réalisations significatives et joindre au mémoire des documents qui décrivent les principaux programmes et dont vous trouverez la liste à l'annexe III.

le perfectionnement et le recyclage, le développement personnel, la formation coopérative (vous trouverez à l'annexe IV l'ensemble des définitions véhiculées).

- Accueil et entraînement: ensemble d'activités qui permettent l'acquisition des connaissances, habiletés et attitudes nécessaires pour occuper de façon autonome une nouvelle fonction suite à une embauche ou une élection, une promotion, une mutation.
- Perfectionnement et recyclage: ensemble d'activités qui permettent l'acquisition des connaissances, habiletés et attitudes requises dans une fonction suite à une performance insuffisante de l'individu ou de l'entreprise, ou suite à des changements technologiques, organisationnels ou environnementaux.
- Développement personnel: ensemble d'activités ou de conditions (politiques administratives) qui permettent aux individus de répondre à des aspirations personnelles qui ne sont pas nécessairement reliées aux besoins immédiats de la fonction et de l'organisation, mais dont celle-ci considère les effets seconds comme bénéfiques pour son développement et son fonctionnement.
- Formation coopérative: ensemble d'activités ou de conditions qui visent à accroître la vitalité coopérative

des entreprises en incitant les dirigeants, les cadres et les employés à exercer leur fonction, conscients de la pratique et de l'esprit coopératif (ce programme actuellement en développement est conçu de façon à être intégré aux trois types de formation décrits plus haut).

2.3 Les usagers

Globalement, les usagers potentiels des services de formation sont les 18,500 dirigeants bénévoles et les 18,000 employés que regroupe le M.C.P.E.D. On les retrouve dans

. les caisses:	18,185 dirig.	2,579 cadres,	10,876 empl.
. les fédérations:	207 ''	185 ''	1,350 ''
. les institutions:	64 ''	294 ''	1,800 ''
. à la Confédération:	33 ''	74 ''	800 ''

De 1976 à 1980, les services de formation ont rejoint 39,668 participants au moyen d'activités de formation dont la durée variait de 1 à 5 jours.⁽¹⁾ Ces usagers se répartissent de la façon suivante: (voir annexes V et VI)

. les caisses:	29,825
. les fédérations: ⁽²⁾	1,013
. les institutions:	2,570
. la Confédération:	913

(1) Ces données n'incluent pas les participations individuelles à des activités externes au M.C.P.E.D.

(2) N'est pas incluse la formation professionnelle (ex.: assurance) acquise à l'extérieur.

2.4 Les ressources disponibles

Nous retrouvons, dans le M.C.P.E.D., 18 entités (directions, divisions, services, ou autre) qui assument des responsabilités en regard de la formation. Elles disposaient, en 1980, de 115 ressources humaines (voir annexe VII) et d'un budget global de \$ 3,889,106. (voir annexe VIII).

De plus, avec l'Institut coopératif Desjardins en voie de rénovation, ces services de formation pourront compter sur un centre résidentiel de formation de premier plan (voir annexe IX, dépliant d'information).

3. REALISATIONS SIGNIFICATIVES

Dans les pages précédentes, nous avons esquissé un portrait du système de formation du M.C.P.E.D. Nous essaierons maintenant de souligner les principaux projets que nous avons réalisés et de faire ressortir les types de difficultés que nous rencontrons. Enfin, nous verrons les liens que nous avons établis avec les réseaux institutionnels.

3.1 Projets

Au cours des dernières années, nous avons réalisé plusieurs projets d'envergure et de portée inégales et s'adressant à diverses catégories d'utilisateurs. Nous nous limiterons, ici, à faire état des projets ou réalisations qui caractérisent le mieux le système de formation du M.C.P.E.D.

- FORADIR, un programme de formation administrative à l'intention des dirigeants des caisses populaires. Ce programme a été mis en branle en 1977. Le diagnostic des besoins de formation a été posé au moyen d'une consultation effectuée auprès de 700 dirigeants. En réponse à ces besoins, cinq activités de formation jugées prioritaires ont été développées conjointement par la Confédération, six fédérations⁽¹⁾ et des groupes-conseils de dirigeants. Ces activités sont: l'accueil des nouveaux dirigeants, la planification, la prise de décision, l'utilisation de l'information et l'implication dans le milieu.

Quelques aspects de ce programme méritent d'être signalés. Ils témoignent des efforts qui ont été consentis pour offrir aux dirigeants des activités de formation adaptées.

- La planification, une session de formation dans et par l'action. Cette session a été conçue de façon à être diffusée au moment où les dirigeants et les cadres procèdent à la planification annuelle et à l'élaboration du budget de leur caisse. C'est une démarche qui est adaptée pour chaque caisse, tient compte de la disponibilité réelle des dirigeants et favorise un apprentissage en milieu de travail.⁽²⁾

(1) Saguenay-Lac St-Jean, Montréal et l'Ouest du Québec, L'Estrie, Centre du Québec, Bas St-Laurent, et Québec.

(2) Cette activité a été développée par la Fédération du Saguenay-Lac St-Jean et l'Université du Québec à Chicoutimi. Elle est utilisée actuellement par plusieurs fédérations.

- Des dirigeants-formateurs. Trois fédérations⁽¹⁾ font appel à des dirigeants pour la diffusion des activités de ce programme. Ceux-ci reçoivent une formation préparatoire et sont, par la suite, conseillés par les formateurs de leur fédération. Ils sont rémunérés pour leurs services. Cette approche permet à ces fédérations de mettre à la disposition des caisses des formateurs (environ 135) qui connaissent la réalité du dirigeant, et d'accroître leur capacité de diffusion.
- L'accueil, une façon d'introduire les nouveaux dirigeants à la caisse populaire. C'est une activité qui permet de sensibiliser les dirigeants à la nature et au fonctionnement de la caisse de même qu'aux fonctions qu'ils auront à exercer. Utilisée par la plupart des fédérations, elle permet aux dirigeants d'exprimer, dès leur arrivée, les besoins d'information ou de formation qu'ils peuvent ressentir.
- Une formation centrée sur la tâche. De façon générale, les activités destinées aux dirigeants sont centrées sur leurs rôles et fonctions et visent à les aider à en maîtriser les différentes dimensions: planification, utilisation de l'information, prise de décision, implication dans le milieu, etc.

(1) Fédérations de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et de Québec qui utilisent, pour cette démarche, les services de la Télé-Université. Fédération du Bas St-Laurent.

- FORGES, un programme de formation en gestion à l'intention des cadres de caisses populaires. Ce programme a été amorcé en 1975 par un groupe de travail constitué de formateurs des fédérations et de la Confédération. Leurs travaux ont débouché sur une consultation provinciale des cadres des caisses populaires et des services de formation quant à l'approche à privilégier. Le développement a été réalisé à partir de 1976 par la Confédération et les fédérations avec l'aide d'une firme de consultants⁽¹⁾. Les autres secteurs de l'entreprise et les cadres de caisses ont aussi été mis à contribution.

La particularité de ce programme réside dans l'approche qui a été retenue pour le diagnostic des besoins de formation, approche qui visait à tenir compte à la fois des besoins des individus et de ceux de l'entreprise.

Cette approche de diagnostic s'appuie sur l'utilisation d'une technique appelée «appréciation du personnel par simulation» (A.P.S.). Dans notre cas, elle s'est traduite par une session de cinq jours (session d'introduction) qui a pour objectif de permettre aux cadres d'identifier leurs points forts et leurs points faibles comme gestionnaires de caisse populaire et de se tracer un programme personnel de formation. Pendant trois jours, à travers des tâches et exercices divers, les cadres sont confrontés à un profil

(1) Le Centre de Formation et de Consultation (C.F.C.).

d'habiletés et de connaissances, profil qui représente les exigences de l'entreprise. Et durant les deux derniers jours, à l'aide de ressources-observateurs, ils font un diagnostic individuel et identifient les correctifs appropriés. Les personnes ressource qui assistent les cadres dans cette démarche proviennent des différents secteurs d'activités des fédérations (ressources humaines, communication, technique, finance, etc.).

Des efforts ont aussi été consentis pour rapprocher la formation des usagers. Parmi les activités disponibles, certaines s'appuient sur une approche d'enseignement individualisé, programmé ou non, et favorisent un apprentissage à distance: gestion budgétaire, connaissances des lois. De plus, une activité de formation en comptabilité a été développée avec la collaboration de la Direction générale de l'enseignement collégial et diffusée dans toutes les régions par les cegeps, en collaboration avec des ressources des fédérations.

- FOREM, programme de formation des employés des caisses populaires. Contrairement à FORGES et FORADIR, le développement de ce programme n'a pas fait l'objet d'une concertation provinciale. Son ampleur varie d'une fédération à l'autre.⁽¹⁾ Il y a une constante cependant: dans la plupart des fédérations, l'approche retenue est celle d'une formation en milieu de travail et la supervision est assumée par un employé de la caisse formé à cette fin.

(1) Ce programme est particulièrement élaboré dans les Fédérations de Montréal et de l'Ouest du Québec, et de Québec.

Une seule des activités de ce programme est partagée par la majorité (neuf) des fédérations: celle qui s'adresse aux caissiers et caissières.⁽¹⁾ Il s'agit d'une formation individualisée réalisée dans la caisse et supervisée par un employé de la caisse formé à cette fin. Cette approche décentralisée permet de rejoindre plus facilement et à moindre coût ces 7,000 usagers.

Enfin, des instruments de diagnostic individualisés et reposant sur une implication des employés ont été mis à la disposition des cadres des caisses. Dans certains cas, ils sont reliés à un processus d'évaluation de rendement et leur implantation dans les caisses est supportée par une activité de formation.

- Une approche appelée «INTERVENTION»⁽²⁾. Depuis un certain temps, certaines fédérations manifestent le désir d'intégrer les divers services-conseils qu'elles fournissent aux caisses afin d'atténuer le phénomène de spécialisation qui a accompagné la croissance du M.C.P.E.D. Elles veulent considérer la caisse comme un tout. A cette fin, il est question d'un instrument de diagnostic qui tient compte des diverses dimensions de la caisse: financières, techniques et matérielles, humaines, services aux membres. Cette approche se veut intégrée et constitue l'amorce d'une démarche de développement organisationnel

(1) Elle a été développée par la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

(2) Le développement de cette approche est passablement avancé à la Fédération de Richelieu-Yamaska.

où la formation est considérée comme une des réponses possibles aux problèmes identifiés par les caisses.

3.2 Difficultés rencontrées

Les projets décrits précédemment représentent déjà des éléments de solutions intéressants. L'utilisation de formateurs occasionnels et la formation en milieu de travail ou dans l'action, par exemple, contribuent à rapprocher la formation de l'utilisateur.

Mais ces différentes pistes ne nous permettent pas encore de résoudre complètement les difficultés majeures que nous rencontrons et qui constituent pour nous autant de défis. Ceux-ci s'articulent autour de trois questions de fond.

- Comment développer des approches, des instruments et des activités de formation accessibles, c'est-à-dire adaptés à la réalité de ceux à qui ils sont destinés?

Les problèmes que soulève cette question ne sont pas propres au M.C.P.E.D. Ils confrontent tous ceux et celles qui oeuvrent dans le champ de la formation des adultes. Ces problèmes peuvent être présentés sous l'angle de l'utilisateur. Nous avons choisi, toutefois, de les aborder à partir du point de vue des services de formation.

Essentiellement, la difficulté consiste à tenir compte des besoins et du vécu des usagers, de leur disponibilité réelle,

de leur situation géographique de même que de l'entreprise dans laquelle ils évoluent. Nous essaierons d'illustrer cette situation au moyen d'un exemple.

Prenons le cas des dirigeants⁽¹⁾. Ils sont environ 18,000 à oeuvrer dans les 1,370 caisses à titre d'administrateurs, de conseillers de surveillance ou de commissaires de crédit. Ce sont des travailleurs bénévoles qui consacrent, en moyenne, 1 1/2 jour par mois à leur coopérative. Ils possèdent des bagages de formation et d'expérience souvent fort différents et les raisons qui les motivent à agir comme dirigeants sont nombreuses et variées. Enfin, ils exercent leurs fonctions dans des caisses de petites localités comme de quartiers de grandes villes, présentant des situations financières et des volumes d'opérations différents, et impliquées dans leur milieu à des degrés divers.

Comment, face à une telle situation, manoeuvrer entre la réponse unique et les 18,000 solutions? A ce problème s'ajoute, dans certaines régions, celui de la dispersion géographique des usagers et souvent de la rareté des ressources disponibles.

(1) Toutes proportions gardées, les problèmes sont les mêmes, qu'il s'agisse des employés, des cadres ou des dirigeants, si ce n'est que pour ces derniers la question de la disponibilité se pose avec plus d'acuité.

- Comment en arriver à mieux intégrer la formation au fonctionnement de nos entreprises?

Si la fonction formation se doit de contribuer à susciter la réflexion dans l'entreprise, elle doit aussi, et peut-être surtout, être présente et s'associer aux réalités qui s'y vivent et aux changements qui s'y produisent: arrivée de nouveaux dirigeants et employés, départs, promotions, introduction de nouvelles technologies ou méthodes de travail, méthodes de travail, modifications de l'environnement de travail, etc.

Dans ce contexte, la formation ne peut pas demeurer la propriété exclusive des spécialistes en formation, non seulement en vertu du principe de prise en charge par les principaux intéressés de leur formation, mais aussi en fonction d'une plus grande efficacité.

Le défi que les services de formation du M.C.P.E.D. partagent avec ceux d'autres entreprises consiste à faire en sorte que la formation:

- soit de plus en plus prise en charge par ceux-là mêmes qui en sont les premiers responsables, à savoir: les dirigeants, les cadres et les employés.
- devienne une préoccupation quotidienne pour les secteurs de l'entreprise qui conçoivent et implantent des changements susceptibles d'affecter les fonctions des individus

et leur milieu de travail.

- s'intègre au processus de gestion des ressources humaines.
- Comment faire pour que la formation coopérative ait un impact, influence les dirigeants, les cadres et les employés dans l'exercice de leurs fonctions?

L'assertion selon laquelle la formation ou l'éducation est une condition nécessaire mais non suffisante pour entraîner et renforcer la manifestation de certains comportements s'applique particulièrement bien à la formation coopérative.

Le type de société dans lequel nous vivons en est un qui valorise beaucoup plus la réussite individuelle et la concurrence que l'entraide et la solidarité, et où les phénomènes de centralisation, de technocratisation et de bureaucratisation affaiblissent les désirs et les volontés de participation. La majorité des membres, des dirigeants et des employés du M.C.P.E.D. ont été «scolarisés» dans un système qui fait peu de cas de l'enseignement de la coopération. Nos technologies, méthodes et instruments de travail proviennent ou s'inspirent de ceux utilisés dans l'entreprise privée. Enfin, les entreprises du M.C.P.E.D. opèrent dans des secteurs fortement concurrentiels.

Dans ce contexte, un programme de formation est certainement un moyen important pour le maintien et le développement de pratiques, de façons de faire s'inspirant des valeurs et

principes fondamentaux de l'idéologie coopérative. Toutefois, le défi consiste à adapter ce programme à la réalité du M.C.P.E.D., à le relier aux rôles et responsabilités concrètes des dirigeants, des cadres et des employés et, enfin, à faire en sorte qu'il ne soit pas considéré comme la panacée universelle, la solution unique pour activer la vie coopérative des entreprises qui composent le M.C.P.E.D.

3.3 Liens avec les réseaux institutionnels

Dans le développement de nos programmes, nous avons fait appel en plusieurs occasions aux ressources pédagogiques ou financières des réseaux institutionnels. C'est ainsi qu'au plan pédagogique, nous avons travaillé en collaboration avec:

- L'Université du Québec à Chicoutimi: développement, validation et diffusion de la session de formation à la planification. (FORADIR).
- L'Université de Sherbrooke: développement de la session utilisation de l'information. (FORADIR). Utilisation de stagiaires.
- La Télé-Université: développement des sessions, planification stratégique et prise de décision, et formation des dirigeants-animateurs. (FORADIR).
- L'Université Laval: développement et diffusion de l'activité

de formation «Gestion financière de l'entreprise agricole», participation à la traduction d'un contenu de cours en assurance-vie.

- L'Université du Québec et ses constituantes de Montréal et de Trois-Rivières: expérimentation d'un système d'enseignement assisté par ordinateur - Platon. (FORGES).
- Le Ministère de l'Éducation (D.I.G.E.C.) et les cegeps: développement et diffusion de la session comptabilité. (FORGES).
- Le Cégep de Lévis-Lauzon: développement et diffusion d'activités de formation qui n'exigent pas une connaissance approfondie de la caisse populaire. (FOREM).
- Cégeps et Commissions scolaires: plusieurs autres projets ont été réalisés localement ou régionalement.
- Commission de formation professionnelle et C.M.C. (Bas St-Laurent): développement d'un programme de formation de caissiers.

Nous avons, de plus, obtenu un support financier important des organismes suivants: Ministère du travail et de la main-d'oeuvre (C.M.Q., C.F.P.), Ministère de l'éducation (D.G.E.A.).

Que retirons-nous de ces expériences de collaboration?

De façon générale, ces expériences se sont avérées satisfaisantes et ont répondu en partie à nos attentes. Nous disons en partie parce qu'elles demeurent restreintes et localisées: souvent, en effet, ces projets n'ont touché qu'un élément d'un programme de formation, n'ont été réalisés que dans une ou deux fédérations, ou encore n'ont fait appel qu'à un type d'intervenant (un cegep, une université, etc.). Or, compte tenu de nos besoins, ce type de collaboration pourrait s'élargir et s'intensifier. Mais, pour qu'on y parvienne, certaines difficultés devront être aplanies.

L'accès aux réseaux institutionnels n'est pas facile pour une organisation comme le M.C.P.E.D. qui oeuvre à la fois au niveau local, régional et provincial. Certains de nos projets nécessiteraient des tables de concertation et de décision qui mettraient en présence, à la fois au plan régional et au plan provincial, les principaux intervenants en éducation des adultes (commissions scolaires, cegeps, universités, D.G.E.A., C.F.P., C.M.C., C.M.Q., etc.). Comme il en existe très peu, cela nous oblige à aller de l'un à l'autre.

Certaines règles ou mécanismes empêchent, par leur rigidité, tout rapprochement. Nous pensons, entre autres, aux exigences académiques et aux procédures administratives de même qu'aux programmes d'assistance financières. Souvent, ces règles éloignent les

intervenants des réseaux institutionnels des besoins de l'entreprise. Par exemple:

- Les 18,000 dirigeants élus du M.C.P.E.D. qui sont présents sur tout le territoire et qui souvent exercent un leadership dans leur milieu n'entrent pas dans les catégories du Ministère de l'éducation. Les programmes de formation qui leur sont destinés ne sont ni de la formation professionnelle (ils sont bénévoles), ni de l'éducation populaire (il s'agit d'une formation centrée sur leurs rôles et responsabilités de dirigeants). Cette situation entraîne des conséquences négatives en regard du financement par exemple.
- Il est difficile de négocier des contenus de sessions adaptés. Les exigences imposées par des curriculum scolaires semblent primer.
- Les délais requis pour l'inscription des participants (trop longs) et les modes de sélection (examens, tests, etc.) ne tiennent pas toujours compte de la situation de l'entreprise.
- Les caisses populaires ou d'économie locales, à cause de leur appartenance au M.C.P.E.D., ne sont pas reconnues comme des P.M.E. par les C.M.C. Or, le nombre moyen d'employés par caisse est de 10.
- L'enseignement individualisé ou à distance, même s'il est

moins coûteux, n'est pas admis par les C.M.C. parce que, semble-t-il, moins facilement contrôlable.

L'ouverture ou l'intérêt manifesté aux réalités vécues dans l'entreprise est variable et est souvent le fait des individus plutôt que des institutions d'enseignement. Celles-ci semblent plus préoccupées à «vendre» leurs produits qu'à s'adapter aux besoins de l'entreprise.

Enfin, l'information sur les ressources disponibles dans les réseaux institutionnels n'est pas facilement accessible. A quelques exceptions près, et contrairement aux firmes de consultants, les intervenants des réseaux institutionnels nous informent très peu sur les services qu'ils offrent, leur fonctionnement, etc.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Comme nous venons de le voir, le M.C.P.E.D. a beaucoup investi dans la formation des dirigeants et des employés et il continue de le faire. Des réalisations significatives ont été soulignées. Mais les problèmes identifiés sont une indication de tout ce qui reste à faire pour que la formation réponde entièrement et efficacement aux besoins de notre organisation qui est un mouvement coopératif de services financiers, de même qu'à ceux de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés.

Pour réaliser cette tâche, nous devons faire appel encore plus souvent à des ressources externes au M.C.P.E.D. Or, les composantes des réseaux institutionnels disposent de moyens importants et sont elles aussi présentes dans toutes les régions. Nous avons, bien sûr, la responsabilité de faire des efforts pour les utiliser davantage. Mais nous nous attendons aussi à des changements de leur part. Ces changements feront l'objet de nos recommandations.

Attendu que le M.C.P.E.D. se préoccupe beaucoup de la formation et du développement de ses dirigeants, de ses cadres et de ses employés, et qu'à cette fin il dégage des budgets importants, il souhaite:

- a) QUE l'expérience du M.C.P.E.D. soit prise en considération dans l'établissement des politiques et des programmes gouvernementaux reliés à la formation professionnelle et la formation socio-culturelle des adultes.

- b) QUE soient mis en place des mécanismes de concertation et de décision qui regroupent aux plans local, régional et provincial les différents intervenants qui, dans les réseaux institutionnels, oeuvrent dans le champ de la formation des adultes.

- c) QUE ces intervenants attachent davantage d'importance à la réalité de l'entreprise et qu'ils se définissent comme des conseillers et des aides plutôt que comme des vendeurs.

- d) QUE soient mis sur pied des mécanismes de communication et d'information qui facilitent l'accès aux réseaux gouvernementaux dans le domaine de l'éducation des adultes.

Si nous croyons pas nécessaire de pousser plus loin l'opérationnalisation de ces recommandations, nous restons, toutefois, disponibles pour y contribuer.

ANNEXES

ANNEXES

- I: Dépliant sur le M.C.P.E.D.
- II: Effectifs du M.C.P.E.D.
- III: Liste des documents joints au mémoire.
- IV: Définitions.
- V: Nombre de participants aux sessions: caisses 76 - 80.
- VI: Nombre de participants aux sessions: féd., inst., Conf. 76 - 80.
- VII: Effectifs des services de formation.
- VIII: Budgets des services de formation 76 - 80.
- IX: Dépliant sur l'Institut coopératif Desjardins.

Le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins...



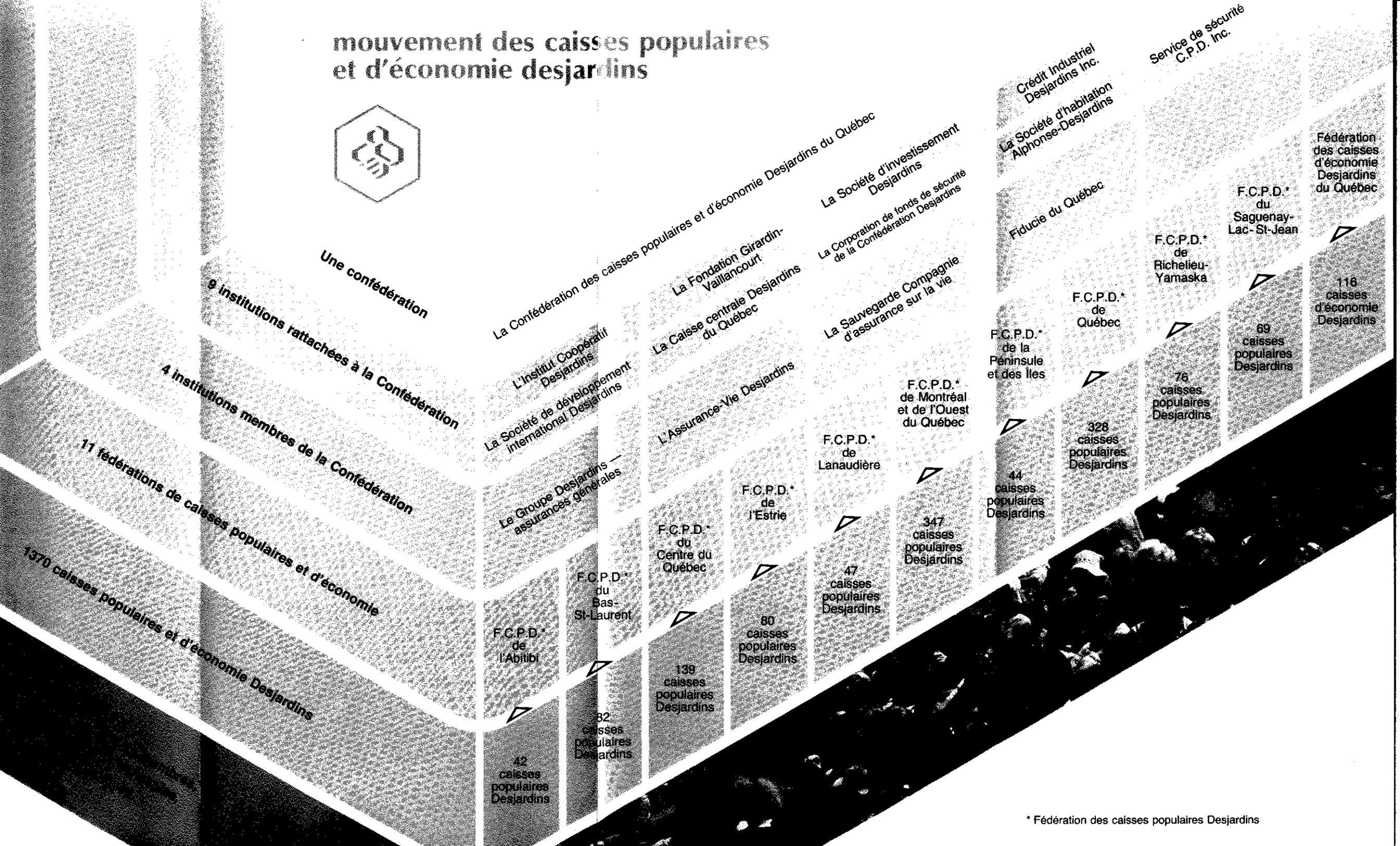
l'une
des plus belles
réalisations
collectives
des Québécois.

la confédération des caisses
populaires et d'économie
desjardins du québec



FQ-07895-000 (11-80)

mouvement des caisses populaires et d'économie desjardins



Une confédération

9 institutions rattachées à la Confédération

4 institutions membres de la Confédération

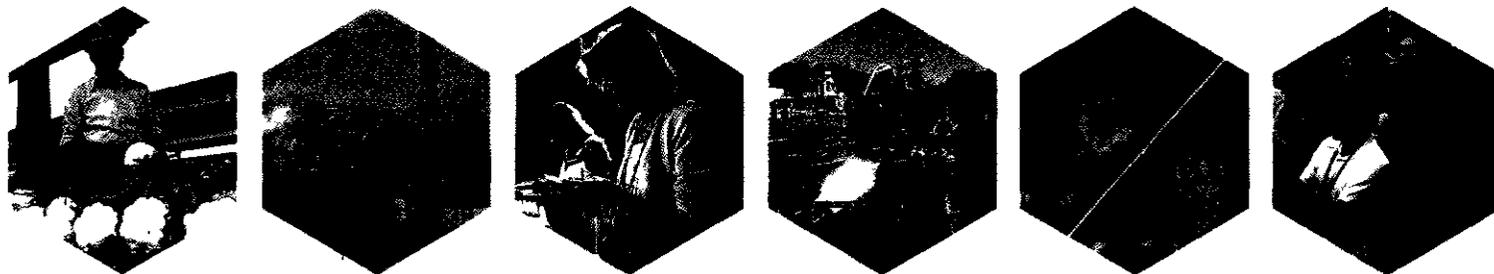
11 fédérations de caisses populaires et d'économie

1370 caisses populaires et d'économie Desjardins

- La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec
- La Fondation Girardin-Vaillancourt
- La Caisse centrale Desjardins du Québec
- La Société d'investissement Desjardins
- La Corporation de fonds de sécurité de la Confédération Desjardins
- La Sauvegarde Compagnie d'assurance sur la vie
- Crédit Industriel Desjardins Inc.
- La Société d'habitation Alphonse-Desjardins
- Fiducie du Québec
- F.C.P.D.* du Saguenay-Lac-St-Jean
- Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec
- 116 caisses d'économie Desjardins
- F.C.P.D.* de Richelieu-Yamaska
- 69 caisses populaires Desjardins
- F.C.P.D.* de Québec
- 76 caisses populaires Desjardins
- F.C.P.D.* de la Péninsule et des Îles
- 328 caisses populaires Desjardins
- 44 caisses populaires Desjardins
- F.C.P.D.* de Lanaudière
- 347 caisses populaires Desjardins
- F.C.P.D.* de l'Estrie
- 47 caisses populaires Desjardins
- F.C.P.D.* du Centre du Québec
- 80 caisses populaires Desjardins
- F.C.P.D.* du Bas-St-Laurent
- 139 caisses populaires Desjardins
- F.C.P.D.* de l'Abitibi
- 82 caisses populaires Desjardins
- 42 caisses populaires Desjardins

* Fédération des caisses populaires Desjardins

Des coopératives d'épargne et de crédit, mais aussi des fédérations, des institutions, une confédération... au service de la collectivité québécoise



Le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins. c'est :

- quatre générations de gens ordinaires qui, à l'instigation d'Alphonse Desjardins, ont décidé de mettre leur argent à leur propre service et à celui de leur communauté;
- à la base, quatre millions de membres réunis dans 1370 coopératives d'épargne et de crédit, une formule qui contribue à revaloriser l'individu au sein de sa collectivité en lui fournissant un instrument d'émancipation économique;
- des institutions financières qui, tout en tenant compte des impératifs d'efficacité, respectent les valeurs humaines propres à la coopération;
- onze fédérations, une confédération, quatre institutions membres de la confédération et huit autres rattachées à celle-ci;
- un réseau coopératif qui met à la disposition des membres des caisses un ensemble complet de services financiers dans les secteurs suivants :

Épargne

Crédit à la consommation et à l'habitation
Assurance des personnes et assurances de dommages
Fiducie et courtage immobilier
Prêts industriels et commerciaux
Investissements

A la base du Mouvement : les caisses populaires et d'économie

Un peu comme les membres sont la base même de la coopérative d'épargne et de crédit, les caisses constituent la pierre angulaire du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins.

Une caisse populaire ou d'économie, c'est avant tout une association de personnes :

- qui ont en commun des besoins individuels et collectifs d'épargne et de crédit;
- qui possèdent et contrôlent démocratiquement une entreprise coopérative en vue de satisfaire leurs besoins personnels et ceux de leur milieu.

La caisse populaire ou d'économie est une entité autonome et l'assemblée générale, légalement constituée des membres présents, est souveraine. L'administration de la coopérative est assurée par un conseil d'administration, une commission de crédit et un conseil de surveillance, dont les membres sont élus démocratiquement lors de l'assemblée générale annuelle. Un directeur assure la gestion quotidienne de la caisse.

Ce qui distingue une caisse populaire d'une caisse d'économie, c'est principalement la base d'organisation. La première dessert le plus souvent un territoire donné (exemple : la Caisse populaire d'Asbestos) tandis que la seconde est généralement une caisse de groupe (exemple : la Caisse d'économie des nomoiers de Montréal).

Les fédérations : des associations de caisses

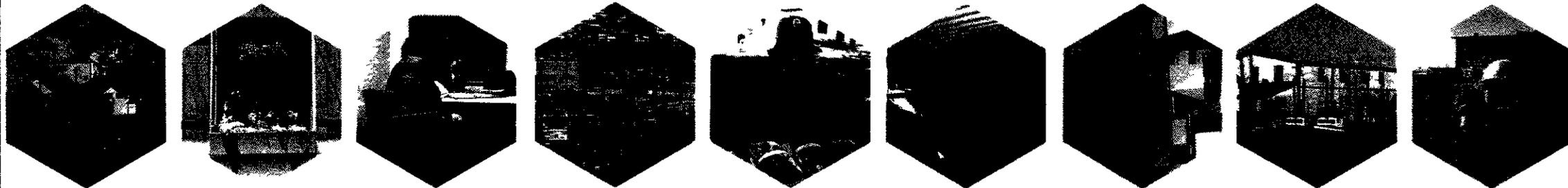
Les fédérations sont au service des caisses populaires et d'économie qui les ont fondées de la même façon que les caisses sont au service de leurs membres.

Ce sont des associations de caisses. Leurs objectifs sont les suivants :

- défendre et promouvoir les intérêts communs des caisses;
- favoriser l'efficacité, la croissance et le développement des caisses populaires ou d'économie en leur fournissant des services qu'elles ne pourraient se procurer individuellement.

Les fédérations obéissent aux mêmes principes démocratiques que les coopératives d'épargne et de crédit; leurs caisses affiliées ont un droit de vote égal et, en assemblée générale, elles élisent les membres du conseil d'administration, de la commission de crédit et du conseil de surveillance de leur fédération.

Les caisses populaires Desjardins sont regroupées par région au sein de dix fédérations réparties dans tout le Québec alors que toutes les caisses d'économie Desjardins sont rassemblées dans la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec.



Les institutions : au service des membres des caisses populaires et d'économie

Au cours des années, dans le but d'améliorer constamment la qualité et la diversité des services offerts à leurs membres et à la population du Québec, les caisses populaires Desjardins ont fondé ou acquis plusieurs institutions qu'on peut répartir en deux catégories :

A. Les institutions membres de la Confédération

- **Le Groupe Desjardins - assurances générales** (assurances incendie, automobile et risques divers)
- **L'Assurance-Vie Desjardins** (assurance-vie et rentes, individuelles et collectives)
- **La Sauvegarde Compagnie d'assurance sur la vie** (assurance-vie et rentes, individuelles et collectives)
- **Fiducie du Québec** (services fiduciaires et courtage immobilier)

B. Les institutions rattachées à la Confédération

- **L'Institut Coopératif Desjardins** (centre résidentiel de formation pour adultes)
- **La Fondation Girardin-Vaillancourt** (octroi de bourses d'études et de recherche)

- **La Société d'investissement Desjardins** (investissement industriel et commercial)
- **Crédit Industriel Desjardins Inc.** (prêts à l'entreprise industrielle, commerciale ou agricole)
- **La Société de développement international Desjardins** (aide à la réalisation de projets coopératifs dans les pays en voie de développement)
- **La Caisse centrale Desjardins du Québec** (interlocuteur du Mouvement auprès des marchés financiers, des institutions financières et de la Banque du Canada)
- **La Corporation de fonds de sécurité de la Confédération Desjardins** (administration d'un fonds de sécurité, de liquidité et d'entraide à l'intention des caisses populaires et d'économie)
- **La Société d'habitation Alphonse-Desjardins** (organisme visant à favoriser et à coordonner les initiatives de l'ensemble du Mouvement en matière d'habitation).
- **Le Service de sécurité C.P.D. Inc.** (services de garde armée ou non et d'enquête)

La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec .
l'organisme de coordination

La Confédération est l'organisme responsable de l'orientation, de la planification et de la coordination au sein du Mouvement.

Dans la pratique, c'est à la Confédération qu'il revient de définir les objectifs communs du Mouvement afin de réaliser l'unité de pensée et d'action de ses membres, c'est-à-dire les fédérations et les institutions; elle doit inspirer toute législation pertinente aux intérêts du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins, et agir comme son porte-parole. Dans l'accomplissement de ses diverses tâches, elle se préoccupe également de diffuser la doctrine coopérative.

La Confédération a la responsabilité de l'inspection et de la vérification des caisses populaires et d'économie ainsi que des fédérations. Mais elle offre aussi d'autres services, tels un système d'informatique intégré et un service de recherche.

NOMBRE D'EFFECTIFS DANS LE M.C.P.E.D.

ANNEXE II

(au 30 novembre 80)

ORGANISMES \ CATEGORIES EMPL.	DIRIGEANTS	CADRES	PROF. ET TECH.	BUREAU ET SERV.	T O T A L
CONFEDERATION	33	74	486	299	892
INSTITUTIONS	64	294	749	1,043	2,150
FEDERATIONS	207	185	543	799	1,734
T O T A L	304	553	1,778	2,141	4,776

4,776

ORGANISMES \ CATEGORIES EMPL.	DIRIGEANTS	CADRES	NON CADRES	T O T A L
CAISSES POP. ET D'ECON.	18,185	2,579	10,876	31,640

+

31,640

=

NOMBRE TOTAL D'EFFECTIFS DANS LE M.C.P.E.D.

36,416

LISTE DES DOCUMENTS JOINTS AU MEMOIRE

- Répertoire des activités de formation destinées aux dirigeants, aux cadres et aux employés des caisses.

- Programme de formation coopérative (en développement).

- Documents de présentation des programmes Foradir et Forges.

- Cadre de référence.

- Programme de formation des cadres supérieurs.

- Conditions et pratique d'un système intégré de formation dans l'entreprise coopérative.

DEFINITIONS

Formation professionnelle

Programme qui contribue à l'acquisition d'habiletés et de connaissances qui sont essentiels pour l'exécution actuelle des tâches.

Perfectionnement

Programme qui contribue à l'amélioration des connaissances et habiletés déjà partiellement acquises et qui s'avèrent nécessaires pour employé, soit pour assumer l'enrichissement de sa fonction actuelle, soit pour se préparer à une autre fonction, soit pour s'adapter aux exigences d'un nouveau poste.

Recyclage

Programme qui contribue à favoriser l'acquisition de connaissances ou d'habiletés nécessaires à l'employé ayant à s'adapter à un nouveau poste ou à de nouvelles tâches dans son poste actuel, suite à des changements structurels, technologiques ou à des modifications dans les pratiques reliées à sa spécialité.

Formation personnelle

Programme de scolarisation en vue de l'obtention d'un certificat ou d'un diplôme dont le contenu général est compatible avec le plan de carrière de l'employé et les besoins de l'organisation.

Développement personnel appelé aussi formation générale (selon les endroits)

Formation qui n'est pas reliée aux besoins directs de la fonction et de l'organisation mais pour laquelle l'organisation considère que les effets seconds seront bénéfiques pour l'individu dans sa fonction et pour le développement de l'organisation.

Congé d'examen

Période de temps allouée pour la préparation et la passation d'un ou de plusieurs examens nécessaires à l'obtention de crédits, diplômes ou titre professionnel.

Stage

Période de deux semaines à six mois pendant laquelle l'employé quitte son organisation ou son unité administrative et travaille au sein d'une autre organisation ou unité administrative, afin de parfaire ses connaissances, habiletés et comportements nécessaires dans sa fonction actuelle ou future.

Congé d'étude

Période n'excédant pas 24 mois pendant laquelle un employé quitte son travail en vue de s'inscrire à temps plein à un programme d'études conduisant à l'obtention d'un diplôme reconnu.

Congé de ressourcement

Période de retrait momentané et complet du lieu de travail d'un employé désireux de se renouveler, de vivre et d'expérimenter de nouvelles activités afin d'acquérir des compétences additionnelles pour occuper une fonction différente ou similaire à celle qu'il occupait avant ce congé.

Initiation appelée aussi Accueil et entraînement

Formation permettant à un employé de s'intégrer à un nouveau milieu de travail, à de nouvelles tâches et de nouvelles fonctions.

L'offre de ces services prend forme à travers ce que l'on nomme parfois des programmes internes, externes et spécialisés.

Les programmes internes sont ceux qui sont conçus et développés par ou pour les besoins spécifiques à l'entreprise et qui sont diffusés par des ressources internes.

Les programmes externes sont ceux des maisons d'enseignement et des firmes spécialisées et qu'un employé va suivre en dehors de son contexte de travail.

Les programmes spécialisés sont ceux qui ont trait aux services spécialisés de l'entreprise (à l'assurance, par exemple).

NOMBRE DE PARTICIPANTS AUX SESSIONS (CAISSES)

ANNEXE V

DE 1976 A 1980

ANNEES ET CATEGORIES D'USAGERS FEDERATIONS	1976 - 1977 - 1978				1979 - 1980				T O T A L
	DIRIGEANTS	CADRES	NON CADRES	AUTRES *	DIRIGEANTS	CADRES	NON CADRES	AUTRES*	
Fédération des caisses d'ECONOMIE DESJARDINS DU QUEBEC	non disponible	non disponible	non disponible	non disponible	non disponible	non disponible	non disponible	non disponible	—
Fédération des C.P.D. de L'ESTRIE	349	159	—	—	752	128	254	—	1,642
Fédération des C.P.D. du SAGUENAY-LAC ST-JEAN	—	212	—	85	—	41	10	33	381
Fédération des C.P.D. de la PENINSULE ET DES ILES	76	100	180	—	687	116	18	—	1,177
Fédération des C.P.D. de LANAUDIERE	84	647	427	—	324	369	106	—	1,957
Fédération des C.P.D. de MONTREAL ET DE L'OUEST DU QUEBEC	3,031	1,001	697	225	1,516	475	632	309	7,886
Fédération des C.P.D. de L'ABITIBI	75	64	—	—	—	69	—	—	208
Fédération des C.P.D. de QUEBEC	2,369	1,540	—	—	449	1,350	598	—	6,306
Fédération des C.P.D. du BAS ST-LAURENT	857	189	248	583	648	150	280	119	3,074
Fédération des C.P.D. de RICHELIEU-YAMASKA	—	385	280	470	—	240	144	256	1,775
Fédération des C.P.D. du CENTRE DU QUEBEC	634	308	752	—	1,325	1,208	1,192	—	5,419
T O T A L:	7,475	4,605	2,584	1,363	5,701	4,146	3,234	717	29,825

* « AUTRES » . Sessions s'adressant aux trois catégories à la fois.

NOMBRE DE PARTICIPANTS AUX SESSIONS

ANNEXE VI

De 1976 à 1980

ANNEES ORGANISMES	1976	1977	1978	1979	1980	T O T A L
CONFEDERATION	150	148	110	145	360	913
INSTITUTIONS	371	365	454	594	786	2,570
FEDERATIONS	174	226	210	237	166	1,013
T O T A L	695	739	774	976	1,312	4,496

EFFECTIFS DES SERVICES DE FORMATION

(au 30 novembre 1980)

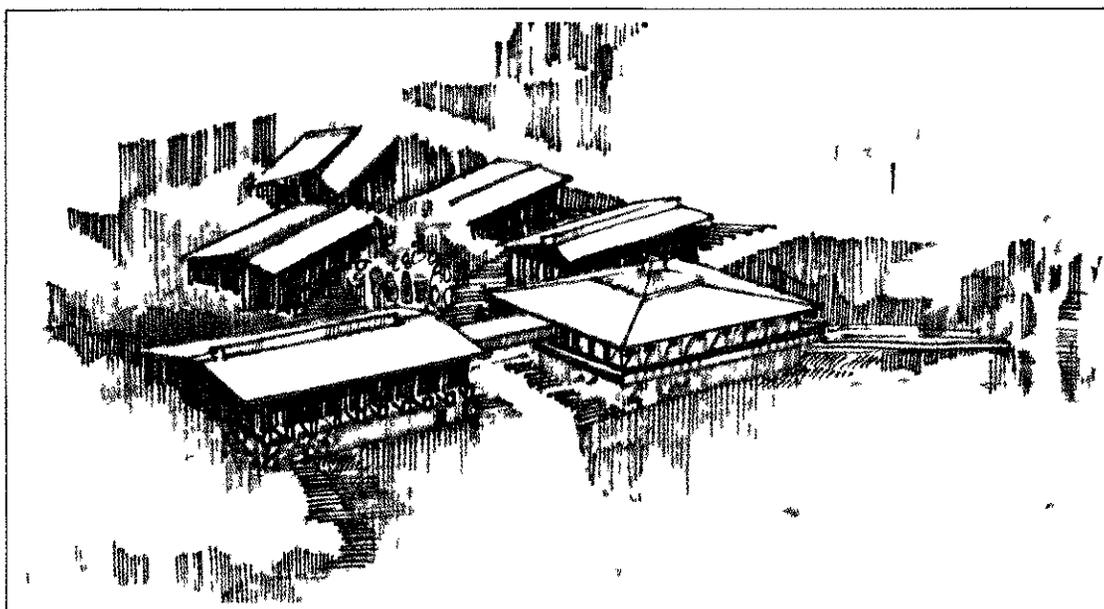
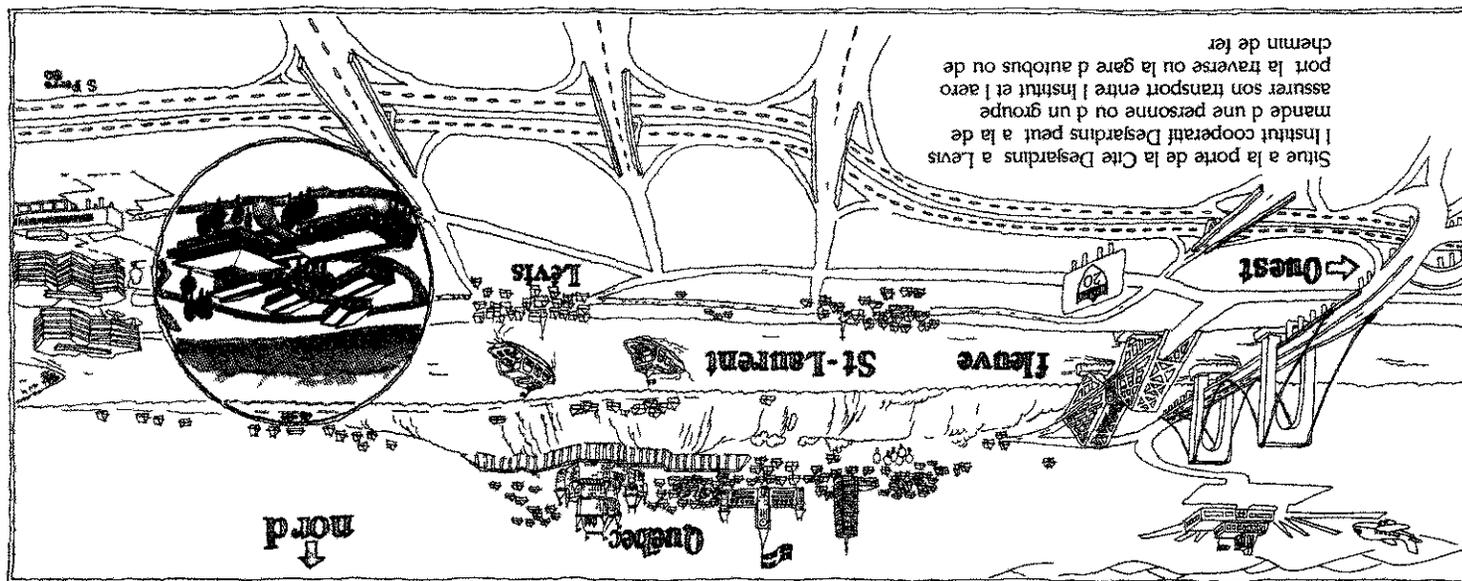
NOM DE L'ORGANISME	TOTAL
Confédération	19
Assurance-Vie Desjardins	2
Fiducie du Québec	2
Sauvegarde	2
Groupe Desjardins	1
Fédération des Caisses d'économie Desjardins du Québec	—
Fédération des C.P.D. de L'ESTRIE	4
Fédération des C.P.D. du SAGUENAY-LAC ST-JEAN	4
Fédération des C.P.D. de LA PENINSULE ET DES ILES	6
Fédération des C.P.D. de LANAUDIÈRE	6
Fédération des C.P.D. de MONTREAL ET DE L'OUEST DU QUEBEC	27
Fédération des C.P.D. de L'ABITIBI	—
Fédération des C.P.D. de QUEBEC	23
Fédération des C.P.D. du BAS ST-LAURENT	3
Fédération des C.P.D. de RICHELIEU-YAMASKA	2
Fédération des C.P.D. du CENTRE DU QUEBEC	13
Société de développement international Desjardins	1
TOTAL	115

BUDGETS DES SERVICES DE FORMATION

DE 1976 A 1980

ORGANISMES	ANNEES	1976	1977	1978	1979	1980	TOTAL
Confédération		\$ 547,179.	\$ 568,116.	\$ 551,821.	\$ 735,115.	\$ 916,662.	\$ 3,318,893.
Assurance-Vie Desjardins		35,229.	50,818.	64,722.	68,324.	55,000.	274,093.
Fiducie du Québec		14,000.	71,000.	69,000.	33,000.	30,000.	217,000.
Sauvegarde		—	—	—	—	60,000.	60,000.
Groupe Desjardins		—	—	—	200,000.	110,000.	310,000.
Fédération des caisses d'ECONOMIE DESJARDINS DU QUEBEC		—	—	—	—	—	—
Fédération des C.P.D. de L'ESTRIE		89,231.	110,746.	131,309.	128,845.	157,182.	617,313.
Fédération des C.P.D. du SAGUENAY-LAC ST-JEAN		82,915.	85,690.	102,280.	109,964.	93,998.	474,847.
Fédération des C.P.D. de la PENINSULE ET DES ILES		9,200.	14,900.	10,050.	16,100.	9,800.	60,050.
Fédération des C.P.D. de LANAUDIERE		54,250.	84,440.	69,300.	90,700.	109,260.	407,950.
Fédération des C.P.D. de MONTREAL ET DE L'OUEST DU QUEBEC		343,200.	727,000.	*630,000.	1,121,000.	798,000.	3,619,200.
Fédération des C.P.D. de L'ABITIBI		10,000.	15,000.	20,000.	24,000.	13,000.	82,000.
Fédération des C.P.D. de QUEBEC		353,700.	384,186.	586,453.	663,705.	776,145.	2,764,189.
Fédération des C.P.D. du BAS ST-LAURENT		75,169.	88,434.	104,040.	122,400.	144,000.	534,043.
Fédération des C.P.D. de RICHELIEU-YAMASKA		3,980.	13,590.	157,510.	23,930.	22,730.	221,740.
Fédération des C.P.D. du CENTRE DU QUEBEC		383,311.	472,162.	710,444.	591,685.	543,329.	2,700,931.
Société de développement international Desjardins		—	—	—	—	50,000.	50,000.
TOTAL:		2,001,364.	2,686,082.	3,206,929.	3,928,768.	3,889,106.	15,712,249.

* Montant couvrant la période du 1er septembre 78 au 28 février 79.



Un centre résidentiel de formation pour aujourd'hui

l'Institut coopératif
desjardins



Une institution du
Mouvement Desjardins

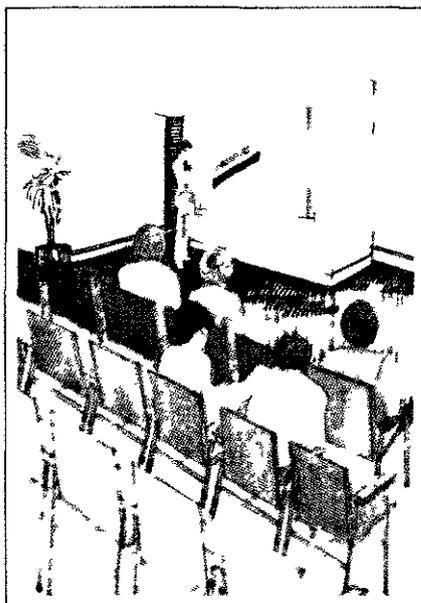
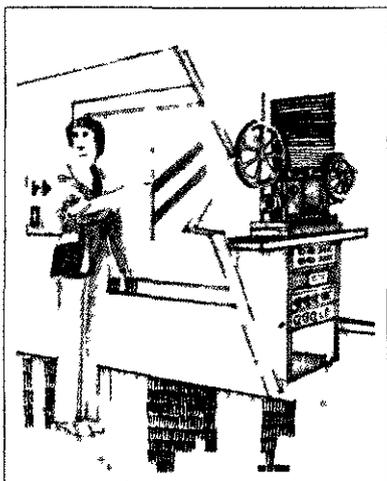
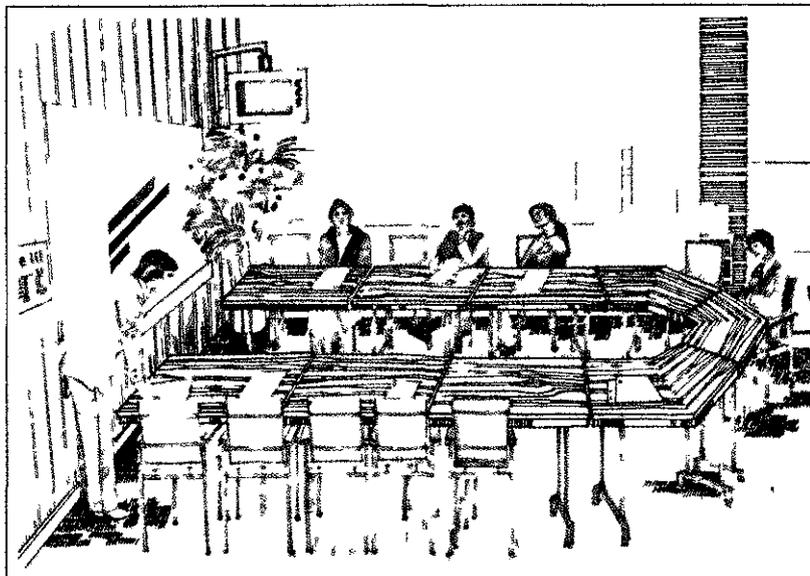
Un travail fructueux

L'Institut coopératif Desjardins se veut, d'abord et avant tout, un centre de formation où le stagiaire peut compter sur des moyens qui facilitent les apprentissages.

Chaque salle de cours est dotée d'un réseau multi-media qui permet l'utilisation des plus récentes techniques de communication sur place et à distance.

Au rez-de-chaussée, quatre salles de cours peuvent se transformer en un vaste auditorium pour la plénière d'un ou de plusieurs groupes. On peut également utiliser un centre multi-media ainsi que deux tribunes modulaires.

L'Institut peut donc disposer de huit salles de cours qui peuvent accommoder au-delà de 160



personnes en session. La formule de la table ronde est privilégiée et le travail est facilité par un mobilier confortable et pratique et un environnement climatisé et insonorisé

Chaque salle de cours est munie d'un éclairage à fluorescents et à incandescence à intensité variable.

Parmi le matériel péri-didactique disponible, on trouve les accessoires suivants. tableaux, chevalets, projecteurs 16 mm et à diapositives, rétroprojecteurs, magnétophones, magnétoscopes, télévision par câble ou en circuit fermé, service d'impression et service de photocopie

Pour bien répondre aux besoins des participants, un babillard et une table pour la pause-café sont disposés à la porte de chaque salle de cours

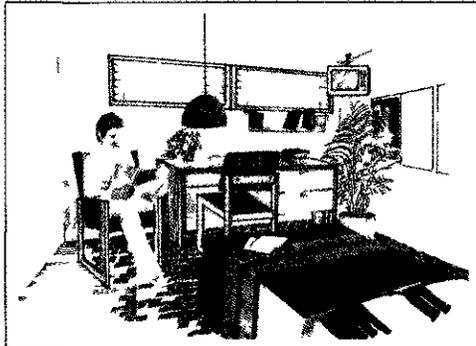
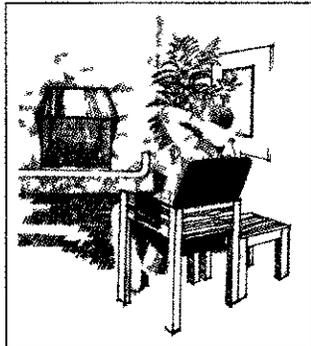
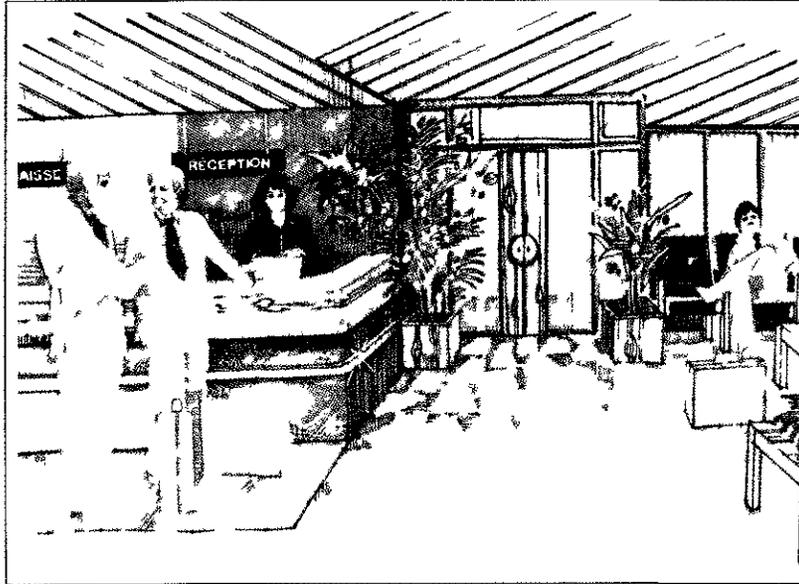
Un accueil chaleureux

Dès qu'on passe la porte d'entrée, on perçoit vite la nature particulière de l'Institut coopératif Desjardins.

Chaque stagiaire est accueilli personnellement. À l'entrée, l'efficacité et l'atmosphère de la réception favorisent un accueil chaleureux dont l'influence marquera tout le séjour.

Chaque participant ou chaque groupe peut profiter d'un système moderne de facturation automatique pour les chambres, les repas et tout autre service.

Aussitôt arrivé, le stagiaire peut visiter sa chambre moderne et fonctionnelle. Chaque chambre a été refaite, agrandie, insonorisée et



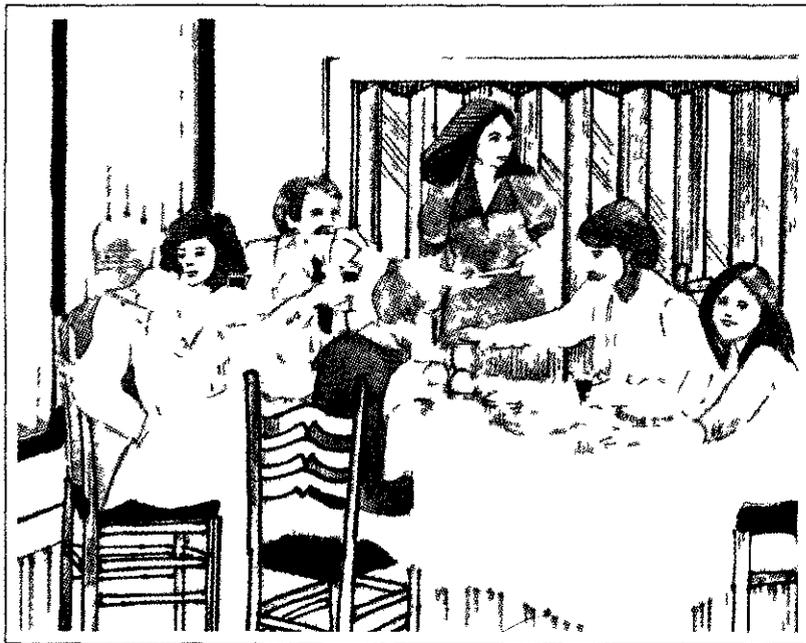
pourvue de services sanitaires individuels, de même qu'un contrôle de chauffage personnel

Chacune est aussi équipée du téléphone et de la télévision par câble ou en circuit fermé. Tout est disposé de manière à faciliter à la fois la détente et le travail.

Chaque aile de chambres est à son tour agrémentée d'un petit salon muni d'un foyer à bois. On peut y échanger tout en relaxant ou en continuant à travailler.

Il n'y a pas que le travail...

Le matin et le midi, le service de caféténa ou de buffet répondra aux besoins des personnes. Les groupes peuvent réserver un local fermé pour leur repas



Après une bonne journée de travail, il est agréable de relaxer dans une salle à manger donnant le service aux tables et munie d'un mobilier moderne et confortable.

Chaque jour, on y offre des menus variés à des prix divers et des horaires souples. Bière et vin y sont disponibles.

Ouvert durant les heures de repas et la soirée, le salon-bar complète les repas et invite à la détente. Ce vaste salon peut également servir de salle de réception.

De façon à favoriser la communication, le salon-bar dispose d'un écran de télévision et est animé de jeux de société qui créent une ambiance chaleureuse.

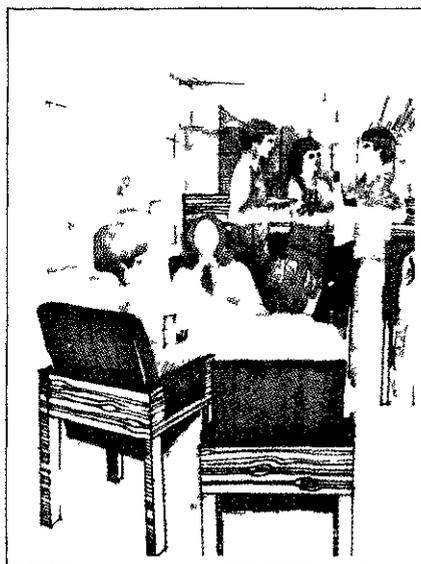
Adjacent au salon-bar, le salon de repos favorise la communication inter-personnelle dans un décor harmonieux et doux.

Porte ouverte sur la région

Chaque matin, la réception met à la disposition des résidents des renseignements sur les activités récréatives de la région de Québec, tant sur le plan culturel ou social que dans le domaine sportif.

Il est possible de s'inscrire à l'avance à des activités variées, telles le tennis, le raquetball, la natation, le jogging, le golf, etc. Des centres d'activités récréatives sont accessibles pourvu qu'on effectue une réservation dès le matin.

À l'intérieur même de l'Institut coopératif Desjardins, des expositions diverses se déroulent en permanence.



Illustrations Gnette Laberge