



## NOTES

POUR UNE ALLOCUTION DE

M. GUY CORMIER,  
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION  
DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

DEVANT L'ECONOMIC CLUB OF CANADA

**« DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE DANS UN MONDE  
EN RAPIDE ÉVOLUTION : DESJARDINS RENFORCE SES ACTIONS »**

TORONTO, LE 18 OCTOBRE 2018

(La prestation peut différer du texte ci-joint)

---

Distingués invités,  
Mesdames, Messieurs,

C'est à la fois un plaisir et un honneur d'être aujourd'hui l'invité de l'Economic Club of Canada. Je vous remercie de vous être déplacés pour l'occasion.

La courte vidéo que nous venons de voir vous a donné un aperçu de ce qu'est le Mouvement Desjardins. Le modèle coopératif que nous mettons en œuvre au quotidien. Les valeurs qui nous animent. Notre rôle auprès des personnes et des communautés.

Pour compléter un peu le tableau, j'ajouterai que Desjardins, aujourd'hui :

- C'est un actif de 290 G\$.
- Des revenus d'exploitation de 15,4 G\$ et des excédents de 2,15 G\$ en 2017.
- Et ce sont d'excellents ratios de capital. Parmi les meilleurs de l'industrie.

Le Mouvement Desjardins a considérablement accéléré son expansion ici en Ontario et dans d'autres provinces canadiennes au cours des dernières années. L'acquisition des activités canadiennes de State Farm, réalisée en 2015, nous permet aujourd'hui de nous classer au troisième rang canadien en assurance de dommages et au cinquième en assurance de personnes.

Depuis 2015, nous avons travaillé à resserrer les liens avec les équipes qui se sont jointes à nous à la suite de cette transaction. Nous les avons outillées pour qu'elles puissent offrir à leurs clients la gamme complète des produits Desjardins d'assurance et d'épargne. D'ici la fin de l'an prochain, elles afficheront toutes la bannière Desjardins.

Comme vous pouvez le voir à l'écran, nous avons aussi, au Canada, des activités importantes en assurance de personnes et en gestion de patrimoine. Des engagements substantiels auprès de la grande entreprise. Et notre caisse de retraite a des investissements de plusieurs centaines de millions de dollars dans différentes infrastructures.

---

À l'heure actuelle, le Mouvement Desjardins réalise 25 % de l'ensemble de ses revenus d'exploitation en Ontario. Et le tiers dans le Canada hors-Québec. Nous voulons continuer à faire croître ces pourcentages.

Nous le ferons en misant sur la croissance de tous nos secteurs d'affaires, incluant notre réseau de caisses en Ontario. Nous demeurons aussi à l'affût des occasions d'acquisitions et de partenariats qui pourraient se présenter.

L'an dernier par exemple, nous avons joint nos forces avec celles de cinq centrales provinciales de *credit unions* – représentant 300 *credit unions* à la grandeur du Canada – et avec le Groupe CUMIS pour créer Patrimoine Aviso. Patrimoine Aviso est l'une des plus importantes sociétés indépendantes de gestion de patrimoine au pays, avec plus de 500 000 clients et 57 G\$ d'actifs sous gestion et administration.

Ce partenariat avec les *credit unions* et avec CUMIS, qui est la propriété de The Co-operators, n'est pas le fruit du hasard. Nous l'avons fait parce que nous croyons à la force de la coopération. Nous croyons à l'importance de travailler avec les autres coopératives au Canada.

Contrairement donc à certaines perceptions, le Mouvement Desjardins est un groupe financier coopératif pancanadien au service des Canadiens et de leurs communautés. Il cultive des liens et des partenariats d'affaires dans tout le pays.

### **Desjardins, une entreprise ouverte sur le monde**

Le Mouvement Desjardins, c'est aussi une institution financière ouverte sur le monde.

Au début du mois, j'étais à Paris, Londres et Bruxelles pour rencontrer des partenaires. Pour prendre la parole dans les chambres de commerce. Pour travailler à bâtir de nouveaux ponts avec l'Europe.

L'entrée en vigueur provisoire, il y a un an, de l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne, représente une occasion à ne pas manquer pour les entreprises canadiennes qui souhaitent diversifier leurs marchés.

Je vous dis cela tout en reconnaissant que l'entente de principe intervenue fin septembre pour la conclusion d'un Accord États-Unis—Mexique--Canada (AEUMC) représente une bonne nouvelle. Car cela contribue à réduire l'incertitude qui planait sur l'économie canadienne.

Mais la grande concentration de nos exportations aux États-Unis, jumelée à l'imprévisibilité de notre partenaire américain doivent motiver les entrepreneurs canadiens à se tourner aussi vers le marché européen. Sans oublier le marché de la zone Asie-Pacifique grâce à la participation du Canada au Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP).

Nous avons chez Desjardins la volonté d'accompagner les entreprises canadiennes dans la diversification géographique de leurs échanges.

Nous avons réalisé plusieurs partenariats à cette fin. L'un d'eux avec le Crédit Mutuel, une institution bancaire mutualiste de France qui compte près de 24 millions de clients en Europe et emploie plus de 78 000 personnes. Un autre avec le groupe Siparex, une entreprise européenne qui est spécialisée dans le financement de projets de développement et de transfert d'entreprises.

---

Ces partenariats nous permettent d'accompagner les entrepreneurs qui veulent développer le marché de l'Europe et nos membres particuliers qui séjournent ou s'établissent là-bas.

\* \* \*

Cela étant dit, je veux aussi vous parler ce midi du Desjardins que nous travaillons à bâtir. De la vision que j'ai pour notre grand Mouvement. Je veux également vous parler de prospérité partagée et de la responsabilité que nous avons tous à cet égard.

### **Une recherche de simplicité au quotidien**

Le Desjardins que nous construisons chaque jour, il se résume en quatre mots : simple, moderne, performant et humain.

Commençons donc avec la simplicité. Nous nous sommes donnés comme but que ça soit toujours plus facile pour nos membres et clients de faire affaire avec nous. En éliminant les formalités administratives qui peuvent être éliminées. En réduisant la paperasse. En utilisant la technologie pour faciliter la vie de nos membres et clients.

Nous nous servons notamment des mécanismes de suivi à la prestation de service pour détecter les sources de contrariété pour nos membres et ce qui nuit à leur pleine satisfaction. Les irritants que nous identifions ainsi, nous les éliminons ensuite un à un.

Simplifier la vie de nos membres, ça peut se faire d'une foule de façons. Par exemple, par une nouvelle procédure d'authentification en ligne – une « signature électronique », qui permet aujourd'hui d'ouvrir un compte et de réaliser différentes opérations sans envoi de formulaire par la poste. Et sans avoir à se déplacer à la caisse. Desjardins figure parmi les premières institutions financières à offrir cette solution.

### **Un groupe financier coopératif moderne, capable de se projeter dans l'avenir**

Le Mouvement Desjardins, nous le voulons aussi moderne. Nous mettons la technologie à contribution pour répondre efficacement aux besoins et aux attentes de nos membres et clients.

C'est dans cette optique que nous accélérons aujourd'hui notre virage numérique, et en particulier notre virage vers le mobile.

Nous offrons à nos membres et clients qui le désirent la possibilité de réaliser de plus en plus de transactions de façon entièrement autonome. Par exemple, il leur est aujourd'hui possible de souscrire une assurance automobile ou de faire une réclamation à l'aide de leur téléphone intelligent. Ils peuvent aussi renouveler leur hypothèque de la même façon.

La technologie, elle sert également à outiller nos employés de première ligne pour qu'ils soient toujours plus pertinents et juste-à-temps dans leurs interventions auprès des membres et des clients. Pour qu'ils aient plus de temps disponible pour cultiver leur relation avec eux.

Cela étant dit, la technologie n'est pas pour nous une fin en soi. Elle est et elle sera toujours un moyen, un levier pour mieux servir nos membres et nos clients.

---

## **Une performance au service des membres, des clients et des communautés**

Nous voulons aussi un Mouvement Desjardins qui est performant. Une performance essentielle pour l'avenir et la pérennité de notre groupe financier coopératif.

Pour nous, la performance c'est avant tout une expérience membre et client toujours plus appréciée. Mais la performance comporte aussi une dimension financière. Il en va ainsi parce que nous œuvrons dans un contexte compétitif. La discipline de marché nous motive à faire de Desjardins une organisation toujours plus efficace, plus solide et plus concurrentielle.

Lorsque nous faisons croître nos excédents annuels, cela nous permet d'améliorer nos services et d'accroître notre leadership socioéconomique. Cela nous permet aussi de réaliser l'important programme d'investissements que nous nous sommes donnés afin de mener à bien notre transformation numérique, au bénéfice de nos membres et clients.

## **Un Desjardins humain, qui mise sur les personnes**

Nous travaillons, enfin, à bâtir un Mouvement Desjardins encore plus humain.

Être humain, ça veut dire avoir les yeux fixés sur les besoins et les aspirations de ceux que nous servons. Travailler toujours dans leur intérêt.

Dans les années qui ont suivi la crise économique et financière, il nous a fallu nous concentrer davantage sur des exigences réglementaires et de capital en forte augmentation. Mettre en place de nouveaux mécanismes internes. Améliorer certains ratios financiers. Cela ayant été réalisé, nous nous recentrons aujourd'hui sur nos membres et nos clients.

Il s'agit d'un changement culturel important car cela veut dire que notre organisation, plutôt que d'être centrée sur elle-même et sur ses résultats, donne en tout temps la priorité à l'intérêt de ses membres et clients. Qu'elle fait de leur satisfaction la mesure de son succès.

Pour nous assurer que nous travaillons toujours dans l'intérêt de nos membres et clients, nous avons procédé à un examen détaillé de nos pratiques d'affaires, de gestion et de gouvernance. Nous encourageons aujourd'hui les comportements qui cadrent avec nos intentions.

Nous avons aussi précisé les attentes que nous avons à cet égard à l'endroit de nos 45 000 employés et nous les avons intégrées au processus d'évaluation de leur performance. Nous nous assurons ainsi d'un alignement des comportements et des actions dans tout le Mouvement Desjardins.

Même dans un monde hyper-technologique, il est clair dans mon esprit que les interventions humaines vont demeurer essentielles. Que ce sont nos dirigeants élus et nos employés à travers le Canada qui vont continuer à jouer le rôle le plus déterminant auprès de nos membres et clients, dans une relation de proximité. C'est pourquoi nous attachons autant d'importance à la qualité de l'expérience que nous leur faisons vivre.

## **Pour un développement durable, responsable et humain**

Être humain, ça comporte aussi une dimension collective. Et ça se traduit entre autres par notre contribution à un développement plus inclusif et à un meilleur partage de la prospérité que nous générons collectivement.

---

Le capitalisme tel qu'il s'est développé au cours des dernières décennies a causé d'importants dommages collatéraux.

Une sorte de ressac se fait actuellement sentir, partout dans le monde, contre le libéralisme économique, contre les grandes entreprises et même contre les gouvernements. Ce ressac a certainement quelque chose à voir avec le fait que les fruits de la croissance ont été très inégalement répartis depuis 30 ans.

Si certains se sont enrichis, un nombre important de personnes ont vu leur situation se détériorer pendant cette période. Parce que leur métier a disparu. Parce que l'entreprise qui les employait a déménagé. Parce que des machines les ont remplacés ou parce que des choix politiques les ont désavantagés.

Le Lauréat du prix Nobel d'économie 2015, l'américano-britannique Angus Deaton, parle à propos de tous ces gens, d'une « accumulation de détresse » et d'un « océan de souffrances ».

Cette situation représente aujourd'hui un danger pour l'équilibre de nos sociétés. Parce qu'avec l'appauvrissement et la détresse viennent aussi la perte de confiance dans les institutions et la perte de motivation qui décourage tout investissement personnel dans la société. Les inégalités alimentent aussi la recherche de bouc-émissaires et la montée en force de points de vue politiques extrêmes. Autant de facteurs d'instabilité.

Si nous gardons les yeux fermés sur cet enjeu important, nous allons tout simplement continuer à nourrir l'insatisfaction et la frustration chez une partie toujours grandissante de la population. Avec toutes les dérives que cela peut entraîner.

À l'inverse, une société plus égalitaire et plus « aidante » pour les personnes en difficulté est plus susceptible de donner confiance envers les institutions. D'alimenter un sentiment généralisé de sécurité. De susciter l'engagement citoyen. D'encourager les jeunes à prendre leur place. Et de donner envie à chacun d'acquérir les compétences qui lui permettront de jouer un rôle actif dans la société.

C'est ce genre de société que nous voulons continuer à bâtir chez Desjardins. Dès lors que vous partagez cet objectif, vous devez reconnaître que la viabilité de notre système économique repose sur un rôle socioéconomique enrichi pour nos entreprises. Il en va ainsi parce que l'économie et la société, ça fait partie d'un tout. Et nous les gens d'affaires, nous les financiers, on doit aussi s'occuper du « social ». On doit contribuer à mieux partager la prospérité pour un meilleur équilibre au sein de nos sociétés.

### ***Des choix pour mieux partager la prospérité***

Le Mouvement Desjardins agit en faveur de ce meilleur équilibre.

À titre d'exemple, nous nous efforçons de déconcentrer nos activités dans les différentes régions que nous servons – des régions qui ont souvent souffert des transformations économiques des dernières décennies. Lorsque nous avons créé un centre de services partagés qui offre aujourd'hui différents services administratifs aux caisses, nous aurions pu en loger tous les employés à Montréal ou à Québec. Nous les avons plutôt localisés en plusieurs lieux différents, aux quatre coins du Québec.

---

C'est ce qui fait que nous avons aujourd'hui près de 500 employés en poste dans des centres d'appels localisés à Trois-Rivières, dans la région de la Mauricie. Que nous avons un centre de recouvrement employant près de 200 personnes à Saguenay, dans la région de Saguenay—Lac-Saint-Jean. Ou encore que notre centre de conseils aux étudiants, qui emploie près d'une centaine de personnes, est situé à Gaspé, tout au bout de la péninsule gaspésienne.

Dans un même esprit, nous avons aussi mis sur pied un fonds de 100 M\$ afin d'appuyer des initiatives en provenance de toutes les régions que nous servons, au Québec et en Ontario.

Les dirigeants des caisses de l'Ontario ont notamment décidé d'utiliser ce fonds pour apporter un appui financier au Foyer Richelieu-Welland, qui pourra ainsi augmenter sa capacité d'accueil. Un projet important pour une région qui fait face à une pénurie de lits de soins de longue durée.

### **Contribuer à une économie plus sobre en carbone**

Parmi les responsabilités collectives qui nous incombent à tous, il y a aussi la nécessité de mieux protéger l'environnement et de lutter contre le changement climatique.

Vous savez comme moi qu'il n'y a pas de « planète B ». Il n'y a pas, caché quelque part, de bouton « reset » sur lequel on pourrait appuyer pour revenir à la planète Terre d'origine.

Le dernier rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (le GIEC), rendu public il y a une dizaine de jours, rappelle à la fois l'urgence d'agir et l'ampleur de la tâche à accomplir pour limiter le réchauffement planétaire à 1,5 degrés Celsius. Sans quoi l'emballement du climat deviendrait incontrôlable.

Malgré que certains résistent encore à se rendre à l'évidence, ce n'est certainement pas le temps de baisser les bras sur le plan climatique. Bien au contraire.

Le secrétaire général de l'ONU, Antonio Guterres, disait l'an dernier (je vous le traduis dans mes mots) : « *Le changement climatique est indéniable. L'action climatique est inévitable. Et les solutions climatiques entraînent des occasions incomparables. (...) Il nous incombe à tous – gouvernements, entreprises et consommateurs – de procéder à des changements. Plus encore, nous devons “devenir” le changement.* »

Le Mouvement Desjardins entend continuer à jouer un rôle d'accélérateur de la transition énergétique. Un rôle qu'il joue depuis déjà plus de 25 ans.

Il va donc poursuivre ses investissements dans les énergies renouvelables (le solaire, l'éolien), qui dépassent déjà le milliard de dollars.

Il va continuer à compenser les émissions de gaz à effet de serre associées à ses activités par l'achat de crédits de carbone. Des émissions qui ont déjà été diminuées de plus de 20 % par rapport au niveau de 2008.

Le Mouvement Desjardins va continuer à soutenir ses membres entreprises et particuliers dans la transition énergétique en cours avec une offre de produits financiers verts en constante évolution. Ce qui comprend par exemple des rabais d'assurance sur les véhicules électriques, hybrides ou à faible consommation de carburant.

---

Desjardins va aussi continuer d'offrir à ses membres et clients différents types de placements dans le domaine de l'investissement responsable. Nous venons d'ailleurs, sur ce plan, de lancer 11 nouveaux fonds. Ce qui fait de nous l'institution financière offrant aujourd'hui la plus large gamme de fonds en investissement responsable au Canada avec 22 produits distincts.

Plusieurs de nos fonds offrent des portefeuilles ayant une empreinte carbone inférieure d'au moins 25 % à celle des indices boursiers correspondants.

Et dans nos décisions d'affaires et d'investissement, nous appliquons de plus en plus généralement des critères d'autorisation qui tiennent compte des facteurs de risque de nature environnementale, sociale et de gouvernance – ce qu'on appelle les facteurs ESG.

### **La coopération, une voie d'avenir**

En conclusion, je veux vous dire que pour réussir à relever les défis de grande ampleur auxquels nous faisons face aujourd'hui, il faut nécessairement emprunter la voie de la coopération. La coopération qui est la capacité à travailler ensemble. À rechercher ensemble les bonnes solutions aux défis auxquels nous sommes confrontés. Et surtout, à agir ensemble pour concrétiser ces solutions.

Le monde hyperconnecté qui est le nôtre et le fait que nous faisons tous partie du même écosystème terrestre, aujourd'hui menacé, accroissent d'autant notre interdépendance. Dans un tel contexte, le dialogue et la collaboration constructive sont devenus des incontournables.

Les défis d'aujourd'hui, nous les relèverons donc nécessairement ensemble.

Pas les uns contre les autres. Pas les uns au détriment des autres. Les uns avec les autres, en coopérant.

Merci.