



Mémoire du Mouvement des caisses Desjardins

présenté à

la Commission des affaires sociales

dans le cadre de la consultation générale

sur le document intitulé

***VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL POUR
L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES***

Février 2005



Desjardins

Mémoire du Mouvement des caisses Desjardins

présenté à

la Commission des affaires sociales

dans le cadre de la consultation générale

sur le document intitulé

***VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL POUR
L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES***

Février 2005

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
2 ^e ORIENTATION : PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ ÉCONOMIQUE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ET CORRIGER LES INÉGALITÉS QUI PERSISTENT DANS LE CONTEXTE D'UNE ÉCONOMIE OUVERTE ET MONDIALISÉE	2
3 ^e ORIENTATION : SUSCITER LA RECONNAISSANCE DE LA PARENTALITÉ ET DU SOUTIEN AUX PERSONNES DÉPENDANTES ET METTRE EN PLACE DES CONDITIONS POUR UNE MEILLEURE ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX.....	5
4 ^e ORIENTATION : AMÉLIORER LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE EN S'ASSURANT QUE LES SERVICES SOIENT ADAPTÉS AUX RÉALITÉS DES FEMMES ET DES HOMMES.....	7
6 ^e ORIENTATION : SOUTENIR L'EXERCICE DU POUVOIR ET DE LA PARTICIPATION SOCIALE EN TOUTE ÉGALITÉ POUR LES FEMMES ET LES HOMMES, SUR LES PLANS NATIONAL, RÉGIONAL ET LOCAL	10
CONCLUSION	14

INTRODUCTION

Groupe financier intégré de nature coopérative, le Mouvement des caisses Desjardins est la plus grande institution financière au Québec et la sixième en importance au Canada, avec plus de 5 millions de membres et clients et un actif global de plus de 100 milliards de dollars. Il regroupe un réseau de caisses et de centres financiers aux entreprises au Québec et en Ontario, ainsi qu'une vingtaine de sociétés filiales dont plusieurs sont actives à l'échelle du pays. Pionnier du découplage des services financiers au Canada, Desjardins met à la disposition de ses membres et clients, particuliers et entreprises, une gamme complète de produits et services financiers. Son réseau de distribution physique est complété par des modes d'accès virtuel dont www.desjardins.com, le site financier le plus fréquenté au Québec et le troisième au Canada. La force de Desjardins s'appuie sur la compétence et l'engagement de plus de 38 000 employés et de près de 7 500 dirigeants élus.

C'est à titre de plus grand employeur privé au Québec, d'organisation coopérative et de fournisseur de conseils financiers à plus de 5 millions de Québécoises et de Québécois que le Mouvement des caisses Desjardins partage son expérience sur la question de l'égalité entre les sexes. Nous avons articulé notre point de vue en ayant comme toile de fond l'avis préparé par le Conseil du statut de la femme (Conseil) intitulé *Vers un nouveau contrat social pour l'égalité entre les femmes et les hommes*.

Selon ce document, le Québec est un leader et, à plusieurs égards, il trace la voie en matière de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Qu'il s'agisse d'éducation, de la présence des femmes sur le marché du travail, des revenus d'emploi ou de la présence de plus en plus marquée des femmes dans les différents lieux de pouvoir, des progrès indéniables ont été réalisés. Malgré cela, il demeure encore des défis importants à relever. À cet égard, nous partageons l'analyse du Conseil lorsque ce dernier mentionne que « le défi d'un nouveau contrat social au Québec est de savoir composer avec cette tension entre l'égalité et les différences. »

Pour le Mouvement des caisses Desjardins, les différences qui existent entre les deux sexes représentent une véritable richesse dans la mesure où nous croyons que la mixité des talents permet de maximiser le potentiel humain et d'en tirer le maximum. Bref, le défi des organisations consiste en la mise en place de conditions favorisant l'éclosion d'un climat dans lequel la complémentarité des caractéristiques qui différencie les femmes et les hommes sera mise à contribution.

En somme, nous souscrivons globalement aux orientations et aux axes d'interventions proposés dans l'Avis du Conseil. Dans ce contexte, le Mouvement des caisses Desjardins

fera part de son expérience, de ses commentaires et observations sur les orientations qui le concernent plus directement à titre de grand employeur et d'institution financière fondée sur une structure démocratique, c'est-à-dire les orientations 2, 3, 4 et 6 qui portent respectivement sur l'égalité économique, la reconnaissance de la parentalité et la mise en place de conditions favorables à l'équilibre vie-travail, la santé et sur l'exercice du pouvoir et la participation sociale en toute égalité. Même si nous ne traitons pas expressément de la première orientation visant la lutte aux stéréotypes féminins et masculins et favorisant la promotion de valeurs et de comportements égalitaires, ni expressément de la cinquième orientation sur l'élimination de toute violence, il est clair que nous sommes parfaitement à l'aise de les appuyer.

LA STRATÉGIE PROPOSÉE

En ce qui a trait à la stratégie proposée, elle nous semble prometteuse dans la mesure où les leviers identifiés font état d'un haut niveau de complémentarité. Effectivement, l'approche spécifique permet à l'État de documenter les situations d'inégalités et de concevoir des mécanismes pour les enrayer alors que le deuxième levier, l'approche transversale, vise à ce que l'appareil gouvernemental intègre, dans ses façons de faire et ses décisions, une préoccupation pour l'égalité entre les femmes et les hommes. Bien que ces deux leviers soient relativement évidents, nous considérons cependant le troisième levier, celui de l'approche sociétale, comme très novateur et sans aucun doute porteur d'amélioration considérable en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Le Mouvement des caisses Desjardins estime que pour atteindre l'égalité, il est nécessaire de mobiliser les différents acteurs sociaux en intégrant les hommes encore davantage à la construction de l'égalité. En fait, c'est cette stratégie que nous sommes à mettre en place. Il faut trouver les moyens pour que les hommes qui s'engagent dans cette démarche le fassent avec conviction et sans être surreprésentés.

2^e ORIENTATION :

PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ ÉCONOMIQUE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ET CORRIGER LES INÉGALITÉS QUI PERSISTENT DANS LE CONTEXTE D'UNE ÉCONOMIE OUVERTE ET MONDIALISÉE

Pour le Mouvement Desjardins, il ne fait pas de doute que le phénomène de la mondialisation entraîne avec lui l'obligation d'accroître la flexibilité organisationnelle, introduit des modes de travail atypiques, ce qui produit parfois des effets indésirables. Dans un monde où la productivité et la compétitivité font foi de presque tout, la recherche de l'équilibre entre les besoins des organisations et ceux des individus devient alors essentielle. Le déclin démographique appréhendé au Québec occasionnera fort

probablement une pénurie de main-d'œuvre, laquelle cherchera alors à travailler pour des employeurs de choix. Les employeurs seront donc fortement incités à développer leur pouvoir d'attraction, car il est clair que ce seront les employeurs les plus en mesure d'offrir des conditions de développement personnel et professionnel supérieures qui tireront le mieux leur épingle du jeu.

Le Mouvement des caisses Desjardins estime que l'autonomie économique est une condition essentielle à l'exercice de tous les autres droits et qu'à cet égard, il y a encore beaucoup de place à l'amélioration. Nous sommes également conscients que le partage inégal des tâches et des responsabilités entre les hommes et les femmes a une incidence majeure sur l'égalité économique. Effectivement, le fait que les femmes s'impliquent davantage dans les soins à prodiguer aux enfants ou à leurs proches plus âgés et/ou en perte d'autonomie n'est pas sans conséquence sur les aspects liés au développement personnel et professionnel. Il est indéniable que cette tendance constitue un frein à l'accession à des postes supérieurs, et ce, dans quelque organisation que ce soit. Malgré cela, il faut reconnaître que bon nombre d'employées de Desjardins se sont prévaluées des programmes de formation existants afin de se perfectionner. Dans le contexte du vieillissement de la population et de la pression qu'il exercera sur la disponibilité de la main-d'œuvre, les entreprises doivent trouver des solutions pour permettre à leurs ressources féminines de se dégager afin de se réaliser pleinement, et ce, à l'avantage de l'individu et de son employeur.

En vertu de son Plan ressources humaines 2002-2005, Desjardins a déployé une série de mesures destinées à démontrer aux employés et aux gestionnaires que leur contribution est importante pour atteindre les objectifs de l'entreprise et demeurer un leader dans l'industrie des produits et des services financiers. Cette reconnaissance passe notamment par la mise en place de processus qui favorisent l'équité, un environnement de travail stimulant et des conditions de rémunération et de vie concurrentielles ainsi qu'un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Cette approche a permis d'améliorer la situation économique du personnel de Desjardins composé de plus de 80 % de femmes. Les régimes d'intéressement et d'assurances collectives plus souples et accessibles à l'ensemble des employés ont également été bonifiés. Un repositionnement salarial des emplois a été effectué et a amené un ajustement de la masse salariale de près de 6,5 %, représentant un montant récurrent de 48 millions de dollars. Dans le même ordre d'idées, Desjardins a également investi au-delà de 5 % de sa masse salariale au niveau de la formation. Il s'agit là d'une preuve tangible de la détermination du Mouvement des caisses Desjardins à continuer de miser sur la formation initiale, la formation continue, la diversification professionnelle et l'insertion en emploi. Nous avons pris des mesures d'encouragement à la formation et

cela sous de nouvelles formes, afin de répondre aux besoins du plus grand nombre. D'ailleurs, il est possible pour les employés de Desjardins de réaliser la moitié de leur temps de formation en emploi, ce qui réduit la pression sur leur vie personnelle et favorise un meilleur équilibre personnel. De plus, un système de formation en ligne a été développé dans l'optique d'en augmenter l'accessibilité et de réduire les déplacements. Enfin, Desjardins poursuit dans ce sens en misant dans les prochains mois sur l'amélioration des liens et du partenariat avec les maisons d'enseignement et ainsi offrir à son personnel majoritairement féminin des programmes encore mieux adaptés à leurs besoins. Notre présence sur les campus universitaires s'est accentuée : au cours des deux dernières années, nous avons recruté tout près de 300 universitaires sur les campus, dont la majorité sont des femmes. Nous sommes fiers de compter sur ces participants à nos divers programmes de relève depuis 2002 : ce sont de futurs planificateurs financiers, directeurs de comptes et conseillers en finances personnelles sur lesquels les caisses en besoin peuvent et pourront compter en raison de leur formation récente.

Au moyen de sondages sur la satisfaction et la mobilisation des employés, nous avons multiplié les efforts pour maintenir un dialogue fructueux. Des travaux sont en cours pour intensifier le développement des compétences ainsi que le cheminement de carrière chez Desjardins, et ce, au bénéfice des femmes et des hommes composant notre organisation.

Parmi les autres moyens dont Desjardins dispose pour favoriser la formation, il ne faut pas oublier la contribution de la Fondation Desjardins. Celle-ci contribue à promouvoir l'égalité économique dans la mesure où c'est la fondation privée qui accorde le plus grand nombre de bourses universitaires au Québec. En 2003, la Fondation Desjardins a octroyé 344 bourses d'études, dont 227 à des femmes, soit 66 % des bourses, pour un montant total qui dépasse les 275 000 \$. De plus, la Fondation Desjardins octroie des bourses « Dorimène », uniquement destinées aux employées de Desjardins qui aspirent à une carrière en gestion ou à un retour aux études. En 2004, 5 bourses de 15 000 \$ ont été octroyées. La Fondation décerne également des bourses Jeunesse Raymond Blais qui appuient les projets de jeunes de 18 à 30 ans visant l'accès au travail ou une meilleure insertion sociale. Parmi les 80 bourses octroyées en 2003, 58 ont été remises à des femmes.

Parmi les autres moyens dont le Mouvement Desjardins dispose pour former ses ressources, il y a l'Institut coopératif Desjardins (ICD). Créé en 2004, l'ICD est l'« université d'entreprise » du Mouvement. Son objectif est de favoriser la compréhension commune des enjeux et l'acquisition de compétences stratégiques nécessaires à l'évolution de son réseau. Les programmes de l'ICD s'adressent à une clientèle composée exclusivement de dirigeantes et de dirigeants élus des caisses, d'administrateurs des filiales et de gestionnaires de l'ensemble du Mouvement. Outil de

premier plan pour Desjardins, l'ICD favorise l'intégration des valeurs et des stratégies et mise sur le développement des compétences pour toujours mieux servir les membres ainsi que les clients de Desjardins. Enfin, même s'il semble que les hommes soient plus nombreux que les femmes à utiliser l'ICD, il ne fait pas de doute que l'Institut représente un lieu de réseautage intéressant et une belle plate-forme pour intégrer les femmes encore davantage.

En somme, il est certain que Desjardins poursuivra ses efforts dans la mise en œuvre des changements souhaités et nécessaires pour le développement personnel et professionnel des hommes et des femmes. À cet égard, toutes les ressources de Desjardins sont interpellées pour éliminer les écarts qui peuvent subsister entre la réalité vécue par les femmes et les hommes.

3^e ORIENTATION :

SUSCITER LA RECONNAISSANCE DE LA PARENTALITÉ ET DU SOUTIEN AUX PERSONNES DÉPENDANTES ET METTRE EN PLACE DES CONDITIONS POUR UNE MEILLEURE ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX

Dans son avis, le Conseil explique que la rapidité avec laquelle les femmes ont intégré le marché du travail, la lente évolution des hommes dans la sphère domestique, le retard dans l'adaptation des structures et des modes de fonctionnement aux nouvelles réalités des familles et les exigences du marché du travail appliquent une pression considérable sur l'articulation des temps sociaux, notamment en ce qui concerne les responsabilités relatives à la parentalité et au soutien des personnes dépendantes. C'est précisément dans ce contexte que le concept de conciliation travail-famille est devenu un enjeu social majeur, et ce, tant pour les individus que pour les entreprises. Plus que jamais, les individus recherchent des employeurs qui leur permettront d'avoir plus d'emprise sur l'articulation de leurs temps sociaux; c'est pourquoi Desjardins a adopté une série de mesures intéressantes.

Au niveau des mesures que nous avons adoptées pour favoriser l'équilibre vie-travail, il y a d'abord l'instauration de politiques qui se veulent flexibles et soucieuses aussi du service aux membres. Il y a aussi la mise en place d'un système de gestion par caisse de temps qui permet aux employés de personnaliser leur horaire de travail où les surplus et les déficits varient au fil des événements et des besoins qui les concernent. L'employé de Desjardins a la responsabilité de gérer sa banque de temps en fonction de ses besoins. De plus, les employés peuvent compter sur un généreux programme de congés parentaux, et ce, qu'il s'agisse d'une naissance ou d'une adoption. Sans trop entrer dans les détails, mentionnons qu'une mère peut compter sur 95 % de son salaire pour deux semaines et qu'ensuite, lorsque le programme d'assurance-emploi prend le relais, l'employeur

continue de verser à l'employée 40 % de son salaire pour 25 semaines. Pour sa part, un père peut bénéficier du même traitement pour une période de 10 semaines ou encore transformer cette période en une caisse de congés mobiles de 20 jours. Au grand total, peu importe leur sexe, les employés de Desjardins peuvent bénéficier d'un congé parental de 70 semaines. Évidemment, nos politiques vont au-delà de ce qu'on retrouve dans la *Loi sur les normes du travail*.

Parmi les autres éléments favorisant la reconnaissance de la parentalité et une meilleure articulation des temps sociaux, les employés de Desjardins se sont dotés d'une garderie à Lévis il y a près de 25 ans. Les employés peuvent également compter sur un service de navette assurant les déplacements entre Lévis et Montréal à tous les jours de la semaine, matin et soir. Enfin, pour réduire les déplacements et favoriser le bien-être de ses employés, Desjardins n'hésite pas à recourir à différentes solutions technologiques tels le recours au télétravail, à la vidéoconférence et à la téléconférence.

Enfin, comme ce sont encore majoritairement les femmes qui assument les fonctions relatives aux aidants naturels, il ne fait point de doute que la souplesse qu'introduisent les différentes mesures est fort appréciée. Il importe également de rappeler que ces mesures s'adressent aux deux sexes, de sorte que les employés masculins du Mouvement Desjardins seraient bien mal venus d'invoquer « l'impossibilité » pour assurer une part plus importante d'implication dans la gestion des imprévus propres à la vie de famille. Bref, ces mesures de conciliation travail-famille représentent une contribution réelle à la réunion de conditions favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes. Avec un taux de rétention des employés oscillant autour de 95 %, il est évident que les mesures destinées à accroître l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle trouvent un écho très favorable chez la main-d'œuvre et nous en sommes très fiers.

Cependant, malgré la qualité des mesures offertes par le Programme équilibre vie-travail et le fait que celles-ci soient tout à fait accessibles et destinées à améliorer la qualité de vie des employés, il importe de mentionner qu'il demeure encore des obstacles à surmonter. Ceux-ci sont conditionnés par ce qu'on pourrait appeler la réalité organisationnelle et du marché ainsi que par des aspects liés à la culture.

En ce qui a trait aux obstacles liés à la réalité organisationnelle et du marché, il demeure que, pour bénéficier de ces mesures, les employés doivent rencontrer leur gestionnaire et obtenir leur approbation. À cet égard, il est évident que les employés n'ont pas tous le même degré d'aisance et que les gestionnaires n'ont pas tous la même ouverture ou la même souplesse. À cela s'ajoute le fait que, lorsqu'un employé s'absente pour un certain temps, ses dossiers devront inévitablement être assumés par un collègue et que cela peut

occasionner un sentiment de culpabilité, voire un frein pour l'employé qui souhaite se prévaloir du programme d'équilibre vie-travail.

Au niveau des obstacles de nature culturelle, et c'est là tout le débat, il est indéniable que les femmes se sentent davantage interpellées que les hommes en ce qui a trait au soin des enfants malades ou des parents en perte d'autonomie. À ce sujet, nous espérons que le temps et l'universalité des mesures que nous avons mises en place permettront de corriger cette situation qui, sans aucun doute, ne milite pas en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes quant à leurs chances respectives de réaliser leur plein potentiel professionnel.

Enfin, le Mouvement des caisses Desjardins invite le gouvernement du Québec à reconnaître les efforts des entreprises proactives en matière de conciliation travail-famille. Un des éléments fondamentaux concerne la cohérence législative en matière de conciliation travail-famille. Par exemple, des modifications à la Loi sur les normes du travail, en vigueur depuis le 1^{er} mai 2003, ont un impact sur les conditions de travail chez Desjardins et causent préjudice aux mesures d'équilibre vie-travail en raison des coûts supplémentaires que cela occasionne. Bref, une attention particulière devrait être apportée à cet effet.

4^e ORIENTATION :

AMÉLIORER LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE EN S'ASSURANT QUE LES SERVICES SOIENT ADAPTÉS AUX RÉALITÉS DES FEMMES ET DES HOMMES

En ce qui a trait à l'amélioration de la santé et du bien-être, le Mouvement des caisses Desjardins a développé une série de mesures destinées tant aux femmes qu'aux hommes pour favoriser la santé et le bien-être de l'ensemble de nos employés.

Le « Programme Santé et Mieux-être Desjardins » a pour objectif principal de responsabiliser l'employé face à sa santé, d'entamer une réflexion personnelle et d'intégrer de saines habitudes de vie. Les employés profitent ainsi de conférences qui leur sont données pendant les heures de travail sur des sujets sur lesquels il faut agir pour améliorer leur santé tels le stress, l'activité physique et l'alimentation. Grâce à ce programme, les employés reçoivent une information accessible avec des recommandations faciles à intégrer, en plus de bénéficier de l'opportunité d'établir un portrait personnalisé de leur état selon chacun des sujets abordés. Ces conférences sont données par des spécialistes et un suivi est offert, sur une base volontaire, par des représentants de la santé pour aider les personnes à établir leurs priorités et élaborer un plan d'action pour améliorer certains aspects de leur santé.

En vertu de ce nouveau programme, nous sommes fiers de mentionner que nous avons obtenu un taux de participation de 80 % avec des taux de satisfaction encore plus élevés. Il va sans dire que notre objectif ultime est de faire en sorte que cette prise de conscience soit contagieuse et bénéfique à l'ensemble de la famille de l'employé.

En ce qui a trait au réseau des caisses, notre offre de service a été bonifiée récemment en élargissant, d'une part, la gamme des solutions santé offertes et/ou d'autre part, en les intégrant dans une démarche d'évaluation des besoins propres à chacune des caisses en fonction de leurs réalités et de leur environnement.

C'est dans ce contexte que Desjardins investit depuis plusieurs années dans le mieux-être et la santé de ses employés. Nous mettons en œuvre des actions concrètes pour les soutenir et les accompagner dans le but d'améliorer ou de maintenir leur santé globale. Implantées sur une base volontaire, ces actions reposent sur une évaluation complète de la santé des employés.

Nous avons constaté que le message à l'effet qu'ils étaient responsables de leur santé a été très bien accueilli et qu'ils ont apprécié l'effort de leur employeur pour les accompagner à travers cette démarche de prise en charge et d'amélioration.

Les actions que nous menons sont donc appuyées par les bilans de santé effectués auprès de nos employés. Ces résultats ont apporté dès le départ des constats très révélateurs :

- 40 % des répondants présentent un niveau de risque élevé ou très élevé de maladies cardiovasculaires ;
- 37 % des gens ont un niveau de cholestérol supérieur à la valeur souhaitable;
- 48 % des répondants ont un poids qui se situe au-dessus de leur zone de poids optimale.

Cette situation s'explique en majeure partie par un niveau d'activité physique insuffisant pour 75 % des participants.

Dans ce contexte, nous avons mis en place un certain nombre de mesures fort intéressantes et appréciées par les employés majoritairement féminins :

- La vaccination contre la grippe comportant une tournée provinciale où chaque employé est invité à se faire vacciner contre la grippe sur les lieux de travail, et ce, tout à fait gratuitement. Les résultats sont excellents.

- Une deuxième activité qui est le programme d'aide aux employés désireux d'arrêter de fumer où l'on combine le programme « Défi j'arrête, j'y gagne ! » à la conscientisation faite par le « Programme Santé et Mieux-être ». Cet heureux mariage a entraîné, à la Fédération, une diminution du nombre de fumeurs de 25 % au cours de la dernière année seulement. Ainsi, nous sommes fiers de pouvoir affirmer que seulement 16% des effectifs de la Fédération fument par rapport à 30 % dans la population en générale.
- Il y a également le « Défi je bouge, j'y gagne ! » en vertu duquel une campagne intensive de mobilisation des employés est réalisée pour les inciter à faire de l'activité physique pendant 6 semaines consécutives.
- Les marches annuelles des employés de Desjardins qui se tiennent simultanément à Lévis et à Montréal.
- Depuis le 1^{er} janvier 2005, les employés peuvent compter sur un programme de remboursement des frais reliés à l'activité physique (250 \$), qui vise à ce que le plus grand nombre de personnes bougent. Nous voulons ainsi encourager les employés à bouger de toutes les façons possibles à travers des activités accessibles et adaptées à leur quotidien. Il s'agit d'un programme souple capable de répondre aux besoins des femmes et des hommes, et ce, en fonction de ce qu'ils aiment pratiquer comme activité.

En ce qui a trait au volet curatif, nous avons intensifié nos efforts afin éviter que nos employés tombent en invalidité en instaurant des interventions précoces, rapides et près du milieu. L'implication des gestionnaires est fondamentale et est mise à contribution pour prévenir toute situation menant à une longue période d'absence.

Pour ceux et celles qui connaîtront des périodes d'absence plus longues, l'accompagnement personnalisé sera assuré par des conseillers en gestion de la santé, avec des interventions adaptées et soutenues pour favoriser un retour au travail progressif, flexible et en santé.

En ce qui concerne l'investissement dans la santé des employés, c'est une question fondamentale et tout aussi essentielle que l'amélioration des conditions relatives à la conciliation vie et travail.

6^e ORIENTATION :

SOUTENIR L'EXERCICE DU POUVOIR ET DE LA PARTICIPATION SOCIALE EN TOUTE ÉGALITÉ POUR LES FEMMES ET LES HOMMES, SUR LES PLANS NATIONAL, RÉGIONAL ET LOCAL

Sur l'importante question de l'exercice du pouvoir et de la présence des femmes dans la sphère économique, le Mouvement des caisses Desjardins, à l'instar du Conseil, estime que pour façonner les destinées et les milieux de vie, il faut être présent et participer. Or, le déficit persistant de la présence féminine au sein des institutions démocratiques ou dans la sphère économique mérite qu'on s'y attarde. C'est donc à titre de plus grande institution financière québécoise dirigée par des élus et un grand nombre de gestionnaires que nous ferons part de notre expérience. Dans un premier temps, nous aborderons la question de la représentation démocratique, pour ensuite traiter des aspects relatifs à la gestion du Mouvement des caisses Desjardins et à la contribution de la Commission consultative des femmes à l'avancement de l'égalité entre les sexes.

La sphère politique ou l'enjeu de la démocratie

En raison de sa nature coopérative, le Mouvement des caisses Desjardins est une organisation appuyée par 7 500 dirigeantes et dirigeants élus, et ce, depuis plus de 100 ans. Pour accéder à un poste électif, il faut être membre d'une caisse et soumettre sa candidature puis, bien sûr, se faire élire par ses pairs. Pour nous, il ne fait point de doute que la présence des femmes ou des hommes au sein des conseils d'administration des caisses représente une expérience positive pour quiconque. Effectivement, ce genre d'expérience personnelle favorise la compétence, l'accès à de nouveaux réseaux, la confiance, l'estime de soi et représente souvent une première expérience d'engagement dans le milieu. Bref, les conseils d'administration des caisses Desjardins constituent de véritables lieux de pouvoir et de belles écoles de formation pour quiconque désire acquérir du leadership et de l'expérience dans son milieu.

Depuis l'origine même du Mouvement Desjardins, les femmes y ont toujours joué un grand rôle. Elles l'ont fait de façon discrète mais significative dans les premières décennies, en veillant bien souvent aux activités quotidiennes des caisses alors que c'est leur mari qui en avait officiellement la gérance. C'est d'ailleurs dans ce contexte que nous avons soumis, à titre posthume, la candidature de Dorimène Desjardins à l'Ordre national du Québec. Par la suite, les femmes ont été de plus en plus nombreuses à assumer des fonctions officielles au sein du réseau. Actuellement, 52 % des caisses du réseau comptent au moins 30 % de femmes au sein de leur conseil d'administration. Bien sûr, 30 % ce n'est pas 50 %, mais cela représente une étape mitoyenne vers un niveau de représentativité idéal. À cet égard, le Mouvement des caisses Desjardins est tout à fait

conscient qu'un mouvement coopératif a une responsabilité supplémentaire en matière de représentativité. Étant au service de ses membres, les représentants et les représentantes de ces derniers doivent refléter leur diversité.

En 2004, à l'instar de l'Assemblée nationale et de la table du Conseil des ministres, 32 % des élus de Desjardins sont des femmes. Pour Desjardins, il s'agit d'une amélioration de 100 % par rapport à 1988 (16 %). Au sujet de ce redressement majeur mais qui demeure inachevé, puisque l'idéal à atteindre est l'égalité, il importe de mentionner qu'au cours des 20 dernières années, les femmes du Mouvement des caisses Desjardins se sont donné des outils et se sont regroupées pour favoriser leur représentativité et mieux se faire entendre. Nous faisons ici référence au regroupement Femmes Desjardins¹ et à Partenaires entre-elles qui regroupent des gestionnaires et des élues. Ces regroupements volontaires, existant dans certaines régions du Québec², ont été constitués pour permettre aux femmes de se développer un réseau, mais aussi pour faire valoir leurs attentes et leurs préoccupations au sein des différentes instances du Mouvement Desjardins.

Ainsi, pour favoriser une meilleure représentativité, Partenaires entre-elles a déjà offert aux candidates une formation sur mesure destinée à soutenir les femmes candidates aux élections. Dans les faits, on observe que les femmes ont des réserves à se porter candidate à une élection lorsqu'elles ont à livrer bataille, et ce, même lorsqu'elles savent que leur chance de victoire est bonne. Ceci implique que nous devons travailler davantage et faire preuve de persuasion, car elles sont beaucoup moins spontanées que les hommes à accepter de se battre pour des postes électifs. Il faut également mentionner que lorsque le nombre de femmes n'est pas assez élevé au sein d'un conseil d'administration, le recrutement est problématique, de sorte que la tendance est difficile à renverser. Au-delà de ces considérations basées sur les différences qui existent entre les femmes et les hommes, une partie du manque de représentativité peut s'expliquer par la tradition selon laquelle les personnes qui s'impliquent au sein de leur caisse le font à long terme, ce qui ne favorise pas la relève féminine ni les jeunes d'ailleurs.

Bien que le passage de 16 à 32 % de représentation féminine au sein des conseils d'administration des caisses depuis 1988 représente une amélioration importante, il n'en demeure pas moins que les femmes ne président que 25 % de ceux-ci, ce qui est nettement insuffisant. En ce qui a trait à la représentation féminine à titre de présidente de conseil de vérification et de déontologie, elle se situe à 36 %. Parmi les endroits où les femmes ont fait preuve de détermination et ont réalisé des gains importants au cours des dernières années, c'est au niveau des comités de sélection pour l'embauche des directeurs

¹ Présent dans la grande région de Montréal

² Région de Québec, Estrie, Centre-du-Québec, Mauricie, Bas-Saint-Laurent

généraux de caisses. Aujourd'hui, nous sommes en mesure d'affirmer que des femmes siègent sur près de 85 % de ces comités.

Malgré les éléments positifs concernant la représentation féminine au niveau des postes électifs, le Mouvement des caisses Desjardins reconnaît que la situation n'est pas encore acceptable et qu'il est nécessaire de poursuivre les efforts à ce chapitre. Enfin, nous demeurons confiants que les différentes mesures que nous avons mises en place, conjuguées à la détermination et aux effets du temps, finiront par nous mener vers un modèle de représentation équitable pour les deux sexes.

La sphère économique

Nous abordons ce volet sous l'angle des différents paliers de gestion et de direction au sein du Mouvement Desjardins, et plus particulièrement celui des directeurs généraux et directrices générales de caisses. Desjardins croit qu'il est essentiel de poursuivre le soutien de la participation des femmes à la direction et à la gestion, notamment en poursuivant nos efforts au niveau des processus de promotion et de la possibilité pour elles d'acquérir de l'expérience.

Dans le secteur des produits et services financiers, le nombre de femmes est prépondérant. À titre d'illustration, les femmes constituent actuellement 86 % du personnel des caisses Desjardins alors qu'elles en représentaient 82 % en 1985. Cependant, elles ne représentent que 19 % des postes de direction générale des caisses tout en étant majoritaires dans les autres postes de gestion, notamment chez les directrices de service, avec une représentation de 60 %.

En ce qui concerne leur faible représentation à titre de directrice générale de caisse, le contexte organisationnel récent, qui mise sur l'optimisation du réseau des caisses Desjardins, n'a pas joué en faveur des candidates féminines. Effectivement, l'optimisation du réseau, fondée sur les fusions inter-caisses, implique la création d'organisations plus imposantes nécessitant donc une expérience de gestion plus solide et plus large. En 1994, il y avait quelque 1 300 caisses par rapport à 600 à la fin de 2004. Même si le nombre de points de service n'a pas diminué, le nombre de postes de directeurs généraux a pour sa part été coupé de plus de la moitié. Étant donné que la plupart des directrices générales oeuvraient au sein de caisses de plus petite taille et que bien peu d'entre elles n'ont eu l'opportunité d'acquérir l'expérience maintenant demandée à un directeur général d'une caisse dont la taille est plus importante, bon nombre de directeurs généraux masculins ont été reconduits dans leur fonction, ce qui a eu un impact négatif sur la représentation féminine. Cependant, pour pallier cette lacune de représentativité et pour permettre aux femmes d'aspirer à ces postes, nous avons

instauré un système de développement de la main-d'oeuvre destiné aux employés intéressés à occuper un poste à la direction générale d'une caisse. Aujourd'hui, 24 % des gestionnaires féminins oeuvrant dans des caisses sont des candidates préqualifiées qui pourront éventuellement se porter candidates et obtenir des postes de direction générale. Nous mettons à la disposition des gestionnaires des services de « coaching » qui sont habituellement des employés retraités de Desjardins.

Le portrait est semblable lorsqu'on aborde la question des cadres supérieurs dans Desjardins, c'est-à-dire les divers membres des comités de direction des composantes des filiales. À la Fédération des caisses Desjardins, les femmes représentent 14 % des membres du comité de direction. Par ailleurs, dans le réseau corporatif Desjardins, les femmes sont mieux représentées au sein de leur comité de direction respectif puisqu'elles constituent 23 % des cadres supérieurs des filiales. Bien que certains programmes et politiques soient en place, nous sommes conscients que beaucoup de travail reste à faire et que la vigilance est de mise.

La Commission consultative des femmes

Le succès et la détermination manifestés par Partenaires entres-elles et Femmes Desjardins a conduit le Mouvement à se doter d'une Commission consultative des femmes en 1997. Abolie en juin 2004, son mandat consistait à favoriser le réseautage, à améliorer la vie démocratique et à apporter un meilleur éclairage sur les orientations et les stratégies pour sensibiliser toutes les instances de Desjardins à la condition féminine.

Depuis juin 2004, le Mouvement des caisses Desjardins réfléchit à de nouveaux moyens pour favoriser une égalité accrue entre les sexes. Même si nos travaux ne sont pas encore terminés à cet égard, nous savons que cette approche sera désormais basée sur la reconnaissance de la mixité et sur des mécanismes facilitateurs de gestion. À cet égard, les gestionnaires féminins et masculins seront appelés à répondre de leur gestion de la mixité et de la complémentarité des talents en fonction de différents mécanismes qui demeurent encore à établir. Le grand objectif à atteindre est celui de la création d'une culture de la gestion des talents qui permettra la valorisation de la mixité, de la diversité et de mesurer leur valeur ajoutée.

Autant les regroupements de femmes et la Commission ont eu leur importance pour faire connaître les enjeux relatifs à l'égalité, au réseautage et à la confiance, autant maintenant il apparaît important d'impliquer, au premier chef, les gestionnaires de haut niveau en augmentant leur imputabilité quant aux objectifs de mixité et de représentativité.

CONCLUSION

En terminant, le Mouvement des caisses Desjardins reconnaît que, malgré les améliorations notables des dernières années en matière d'égalité entre les sexes, il demeure encore beaucoup d'effort à déployer pour arriver à une véritable égalité de fait. De plus, bien que nous n'ayons pas analysé en profondeur la stratégie à trois leviers, nous estimons qu'elle est intéressante de par la complémentarité qu'elle suppose, et ce, tant au niveau des approches que de la place qu'elle propose d'accorder aux hommes dans la construction de l'égalité.

Concernant la deuxième orientation relative à la promotion de l'égalité économique entre les sexes, le Mouvement des caisses Desjardins demeure persuadé que la formation représente une condition essentielle. En plus d'offrir à nos employés, majoritairement féminins, des conditions flexibles pour se former et accroître leur compétence, nous avons conçu, au cours des dernières années, une panoplie de mesures destinées à permettre aux femmes et aux hommes de mieux gérer la relation parfois conflictuelle entre leur vie personnelle et professionnelle. À cet égard, nous sommes très fiers des progrès accomplis et nous croyons qu'il revient au gouvernement du Québec de se présenter comme un modèle et de procéder à certaines réformes destinées à accroître la cohérence législative. Trois axes principaux devraient, à notre avis, retenir son attention : la conciliation travail-famille, l'incitation à l'investissement dans la santé des personnes et le soutien à la participation égale des femmes et des hommes à la vie politique et économique.

Pour ce qui est des défis qui nous confrontent, nous reconnaissons que c'est indéniablement au niveau de l'exercice du pouvoir dans les sphères politiques et économiques que nous devons poursuivre nos efforts, réfléchir et faire preuve de détermination pour atteindre l'égalité de fait entre les femmes et les hommes. Ceci étant dit, la philosophie qui nous anime à cet égard est que nous avons tout à gagner à encourager les femmes à faire valoir leurs talents partout dans notre organisation. Meilleure connaissance du marché, complémentarité dans les styles de gestion, plus grande diversité dans les approches commerciales : ce sont là des conditions de succès à long terme qui sont certainement stimulées par un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes.