

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

MEMOIRE DE RECHERCHE-ACTION  
PRESENTE A L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN  
GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (P.M.O.)

PAR  
ALAIN LECLERC  
B.A.A.

PLANIFICATION STRATEGIQUE D'UN  
ORGANISME SANS BUT LUCRATIF (O.S.B.L.)

JUIN 1988



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RESUME

La recherche-action effectuée au Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy, organisme sans but lucratif oeuvrant dans le domaine des services de soutien et de démarrage d'entreprises, a permis d'établir un cadre conceptuel de la pratique stratégique dans une organisation sans but lucratif. L'utilité de cette recherche-action dans ce cas vient du fait que l'intervention a permis de diffuser la théorie reliée à la planification stratégique et son application dans les problèmes concrets d'un organisme sans but lucratif.

Ce mémoire de recherche-action comporte deux parties principales. La première est constituée d'un diagnostic intervention, tandis que la deuxième comporte des réflexions d'ordre méthodologique.

Le principal but de cette intervention fut d'intégrer les dirigeants de l'organisme dans un processus de planification stratégique de façon à obtenir un plan de développement à long, moyen et court terme. En fait, il s'agissait de préparer, d'organiser, de diriger et de contrôler l'orientation stratégique de façon à obtenir un cadre de référence permettant au Centre de Consultation de se guider.

La méthode de recherche utilisée dans le cadre de cette recherche-action origine de l'approche systémique et utilise la méthodologie de P.B. Checkland, méthode que préconise la maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec à Chicoutimi. Le Conseil d'administration et les

employés du Centre de Consultation-Jeunesse ont été impliqués dans la méthodologie proposée.

Les chapitres 1 à 6 présentent LE CENTRE DE CONSULTATION-JEUNESSE DE LA MRC DOMAINE DU ROY et examinent son environnement interne et externe. Différents problèmes entourant la gestion ont été mis à jour. Le manque d'efficacité du système de gestion dû à une absence d'orientation stratégique fut identifié comme étant la zone problématique à intervenir dans l'immédiate.

Comme cadre de référence, un modèle conceptuel de planification stratégique fut élaboré et comparé aux activités actuelles de l'organisme. La phase d'implantation s'est faite par une séance de planification stratégique durant laquelle les participants se penchaient sur l'évolution future de l'organisme et apprenaient les rudiments de la planification. Les résultats de cette séance de planification se traduisirent par un plan d'action annuel qui a pu être déposé au Ministère de l'Industrie et du Commerce pour fin d'analyse dans le cadre du programme "groupes de soutien aux jeunes entrepreneurs". Ce programme de subvention est la principale source de financement de l'organisme depuis son existence (octobre 1985), et il permet d'aller chercher un montant maximal de \$75,000.00 annuellement selon les activités proposées dans un plan d'action.

Concernant l'utilisation de la méthode systémique dans un contexte de recherche-action, celle-ci s'est avérée très pertinente car elle a permis une démarche rigoureuse et une bonne correspondance avec les problèmes concrets.

Enfin, le Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy possède tous les éléments pour lui permettre de mieux orienter ses activités. Cependant, à la fin de cette intervention, une critique de la méthode est faite en regard avec les spécificités des organismes sans but lucratif.

## REMERCIEMENTS

La réalisation de cette intervention s'est concrétisée grâce à la collaboration de plusieurs personnes. Il m'est évidemment impossible de les remercier individuellement. Je citerai cependant les collaborateurs suivants: M. Raymond Auger, mon directeur de mémoire, pour son support moral et son suivi constant, M. Michel Belley qui a pris la peine de lire ma thèse.

De plus, je ne peux passer sous silence l'excellente collaboration du Conseil d'administration de l'organisme et le Directeur-Adjoint M. Eric Juneau pour m'avoir permis d'avoir une information complète et objective concernant les activités du Centre de Consultation.

Il me faut aussi exprimer toute ma gratitude à Liane Martel pour son soutien moral, son encouragement et sa compréhension au cours de la longue période requise pour compléter le programme de maîtrise en gestion des PMO à temps partiel.

## TABLE DES MATIERES

RESUME .....	ii
REMERCIEMENTS .....	v
TABLE DES MATIERES .....	vi
LISTE DES FIGURES .....	xii
LISTE DES SCHEMAS .....	xiv
LISTE DES ANNEXES .....	xv
LEGENDE .....	xvi
 INTRODUCTION .....	 1

### CHAPITRE 1 LE CONTENU DU MANDAT

1.1 La présentation de l'organisation .....	4
1.2 La description du contenu problématique .....	11
1.3 Les objectifs et attentes du Système client (mandat)...	12
1.4 La méthodologie .....	12
1.5 Les sources de données et les ressources disponibles..	15
1.6 Le calendrier de l'étude .....	15
1.7 Le budget .....	16

## CHAPITRE 2 L'ENVIRONNEMENT

2.1	L'environnement socio-humain-politique .....	17
2.1.1	L'organisme sans but lucratif .....	17
2.1.2	Le Bénévolat .....	21
2.1.3	La mode entrepreneuriale .....	24
2.1.4	La politique .....	28
2.1.5	Les Groupes de soutien aux initiatives -jeunesse .....	29
2.2	L'environnement légal .....	31
2.3	L'environnement économique	
2.3.1	Le chômage .....	32
2.3.2	Les clients .....	33
2.3.3	La concurrence .....	33
2.3.4	Les fournisseurs .....	35
2.3.5	Le milieu d'affaires .....	35
2.3.6	Les institutions financières .....	35
2.4	L'environnement physique .....	35
2.4.1	Le territoire .....	36

## CHAPITRE 3 DESCRIPTION DES STRUCTURES

3.1	Organigramme .....	37
3.2	Descriptions de tâches .....	39
3.3	Politiques opérationnelles .....	39
3.4	Règlements	
3.4.1	Les règlements généraux .....	40
3.4.2	Les règlements régissants	



lors de demandes de subvention .....	40
3.5 Aménagement physique des lieux et du travail .....	40

## CHAPITRE 4 DESCRIPTION DES PROCESSUS

4.1 Le sous-système de production .....	42
4.1.1 Les sous-sous systèmes .....	45
4.1.1.1 Accueil .....	46
4.1.1.2 Entrevue .....	48
4.1.1.3 Rencontre d'analyse .....	50
4.1.1.4 Production du dossier .....	53
4.1.1.5 Financement .....	56
4.1.1.6 Suivi d'entreprises.....	58
4.2 Le sous-système marketing .....	60
4.3 Le sous-système finance .....	62
4.4 Le sous-système approvisionnement .....	64
4.5 Le sous-système conseil d'administration .....	66
4.6 Le sous-système personnel .....	68
4.7 Le sous-système soutien administratif .....	70

## Chapitre 5 LES RESSOURCES

5.1 Les ressources humaines .....	73
5.2 Les ressources financières .....	75
5.3 Les ressources technologiques .....	77

## CHAPITRE 6 DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

- 6.1 Les relations entre les structures et les activités.... 78
- 6.2 Les relations avec les différents intervenants ..... 80

## CHAPITRE 7 SELECTION DES PROBLEMES A ETUDIER (GOULOT D'ETRANGLEMENT)

- 7.1 Les orientations stratégiques ..... 81
- 7.2 Le Conseil d'administration ..... 83
- 7.3 Les mesures de performances ..... 83
- 7.4 La situation financière ..... 84
- 7.5 Le Marketing ..... 84
- 7.6 Les relations de travail ..... 85
- 7.7 La sélection et la justification du problème retenu.. 85

## CHAPITRE 8 POINT D'ANCRAGE

- 8.1 L'introduction au point d'ancrage ..... 87
- 8.2 La définition du point d'ancrage ..... 87
- 8.3 La validation ..... 88

## CHAPITRE 9 MODELE CONCEPTUEL

- 9.1 Les activités du modèle conceptuel ..... 91
  - 9.1.1 L'analyse de la situation (environnement)..... 93

9.1.2 L'élaboration de la mission et des objectifs généraux .....	94
9.1.3 L'identification des priorités .....	95
9.1.4. L'élaboration des stratégies .....	96
9.1.5. L'élaboration des objectifs spécifiques .....	96
9.1.6. La préparation des plans à moyen terme et court terme .....	97
9.1.7. L'implantation des plans d'action .....	97
9.1.8. L'évaluation des résultats .....	97
9.2 L'utilité du processus de planification stratégique .....	98
9.3 La validation du modèle pour sa cohérence systémique .....	100

## CHAPITRE 10 COMPARAISON

10.1 Le sous-système Conseil d'administration .....	104
10.2 Le sous-système Marketing .....	104
10.3 Le sous-système finance .....	106
10.4 Le sous-système personnel .....	106
10.5 Le sous-système de soutien administratif .....	110

## CHAPITRE 11 IMPLANTATION

11.1 Session de planification stratégique .....	112
---	-----

## CHAPITRE 12 LE CONTROLE (LE SUIVI)

12.1 Au niveau de la mission .....	116
12.2 Au niveau des opérations .....	116

## CHAPITRE 13 LA REFLEXION ACADEMIQUE

13.1 La méthode .....	120
13.2 Le cognitif .....	124
13.2.1 Sur l'organisation .....	124
13.2.2 Sur les modèles de planification stratégique	124
13.2.3 Pour le chercheur .....	125
CONCLUSION .....	126
BIBLIOGRAPHIE .....	128

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	Organigramme synthèse du CENTRE DE CONSULTATION- JEUNESSE DE LA M.R.C. DOMAINE DU ROY INC. ....	38
FIGURE 2	Diagramme des processus du CENTRE DE CONSULTATION- JEUNESSE DE LA M.R.C. DOMAINE DU ROY INC. ....	43
FIGURE 3	Le sous-système de production .....	44
FIGURE 4	Le sous-sous système accueil .....	47
FIGURE 5	Le sous-sous système entrevue .....	49
FIGURE 6	Le sous-sous système rencontre d'analyse .....	51
FIGURE 7	Le sous-sous système production du dossier .....	54
FIGURE 8	Le sous-sous système financement .....	57
FIGURE 9	Le sous-sous système suivi d'entreprise .....	59
FIGURE 10	Le sous-système marketing .....	61
FIGURE 11	Le sous-système finance .....	63
FIGURE 12	Le sous-système approvisionnement .....	65
FIGURE 13	Le sous-système conseil d'administration .....	67
FIGURE 14	Le sous-système personnel .....	69
FIGURE 15	Le sous-système soutien administratif .....	71

FIGURE 16	Les zones problématiques .....	82
FIGURE 17	Le modele conceptuel de planification stratégique .....	92
FIGURE 18	Le sous-système conseil d'administration .....	105
FIGURE 19	Le sous-système marketing .....	107
FIGURE 20	Le sous-système finance .....	108
FIGURE 21	Le sous-système personnel .....	109
FIGURE 22	Le sous-système soutien administratif .....	111

## LISTE DES SCHEMAS




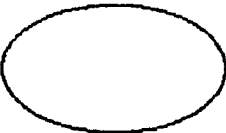


SCHEMA 1	Méthode systémique de Checkland .....	14
SCHEMA 2	Caractéristiques et fonctions de l'entrepreneur à succès ...	27
SCHEMA 3	Utilité de la planification stratégique (le système général dans son environnement) .....	99
SCHEMA 4	Le processus de recherche-action .....	122

## LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE 1 Liste des membres du Conseil d'administration du Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy
- ANNEXE 2 Liste des entreprises démarrées avec l'aide du Centre de Consultation-Jeunesse, nombre d'emplois créés et investissement total
- ANNEXE 3 Règlements généraux du Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy
- ANNEXE 4 Règlements pour le programme de soutien aux initiatives jeunesses
- ANNEXE 5 Plan d'action annuel découlant de la planification stratégique



**LEGENDE**

FLUX D'INFORMATION -----	
FLUX DE MATIERES -----	
ACTIVITES-----	
SYSTEMES ET SOUS SYSTEME-----	
ENVIRONNEMENT-----	
ZONE PROBLEMATIQUE' D'INTERFERENCE OU D'INTERROGATION-----	

## INTRODUCTION

Le Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy est un organisme sans but lucratif qui bénéficie d'une aide financière dans le cadre du programme de Soutien aux initiatives Jeunesses. Ce programme est sa seule source de revenu. Lors d'une rencontre tenue en juin 1987 avec le responsable régional, Monsieur Jean-Louis Dufour du Ministère de la Santé et de la Sécurité du Revenu du Québec, celui-ci nous faisait part que ce programme allait changer de Ministère.

Le Conseil d'administration du Centre de Consultation s'est informé des modalités de transfert de Ministère et des conséquences pour l'organisme. Pour le gouvernement, la priorité s'oriente vers le dépôt d'un plan d'action des activités pour la prochaine année. L'aide gouvernementale accordée sera déterminée en fonction de ce plan d'action. Le Ministère de l'Industrie et du Commerce sera responsable de ce programme.

C'est pour cela que les dirigeants du Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy désirent établir une orientation globale de l'organisme qui leur permettra de mieux s'identifier et de définir les buts et objectifs à long, moyen et court terme. Ainsi ils pourront orienter les activités de l'organisme en fonction des objectifs visés et déposer un plan d'action au Ministère de l'Industrie et du Commerce qui déterminera l'aide financière accordée en fonction des activités proposées.

Il était aussi important pour l'organisme de faire le point sur sa situation et mieux s'orienter en tenant compte de sa mission. Ce besoin

s'accroît quand on constate que l'organisme évolue dans un environnement de plus en plus turbulent soit celui des services de soutien et de démarrage d'entreprises.

C'est en ce sens que le Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy est le sujet d'une analyse, d'un diagnostic et d'une conceptualisation lui permettant de bien se connaître en vue de se donner une orientation bien définie.

Les chapitres de un à six sont descriptifs et présentent l'organisme et son environnement. La terminologie utilisée pour le diagnostic-intervention est basée sur l'approche systémique de P.B. Checkland (1972) qui propose en plus de l'étape précédente, les suivantes:

- la sélection des problèmes à étudier (Goulot d'étranglement). On y identifie la cible d'intervention (Chapitre 7);

- le point d'ancrage (Chapitre 8) qui donne l'orientation de base à la solution éventuelle;

- le modèle conceptuel (Chapitre 9) sur lequel s'appuie l'intervention;

- la comparaison (Chapitre 10) qui compare les processus d'activités actuels de l'organisme avec le modèle conceptuel en identifiant les principaux changements;

- l'implantation (Chapitre 11) qui fait en sorte que les changements proposés dans le modèle conceptuel soient appliqués aux opérations de l'organisme;

- le contrôle (Chapitre 12) qui traite des moyens à mettre en oeuvre afin de sélectionner la meilleure stratégie d'ajustement à l'environnement, en évaluant les résultats et en revisant le processus régulièrement;

- la réflexion académique (Chapitre 13) qui inclut une réflexion sur la capacité de la recherche-action de répondre à l'implantation d'une planification stratégique dans le cadre d'une intervention réalisée pour un organisme sans but lucratif.

En appliquant la recherche-action à des problèmes vécus par des organismes sans but lucratif cela permettra, espérons le, de trouver des solutions aux problèmes de ces organismes dont la complexité et les particularités sont peu connues et de faire évoluer la recherche-action dans ce domaine du management scientifique où l'informel domine le formel.

## **CHAPITRE 1**

### **LE CONTENU DU MANDAT**

#### **1.1- Présentation de l'organisation**

L'organisation qui fait l'objet de mon intervention s'appelle le Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy Inc. Cet organisme sans but lucratif a pour but de susciter la création d'emplois par et pour les jeunes sur le territoire de la M.R.C. Domaine du Roy et offrir aux jeunes qui veulent créer leur propre emploi, le soutien logistique et technique à la réalisation de leur projet.

Le Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy Inc. a débuté ses opérations à Roberval en novembre 1985. Création d'emplois pour les 18-30 ans, soutien et information chez les jeunes, voilà des sujets qui sont, depuis quelques années, d'intérêts majeurs pour les organismes, entreprises, services et autres. Jusqu'à maintenant, plusieurs d'entre eux et certains groupes de jeunes ont fait valoir leur point de vue et ont tenté de s'intégrer au marché du travail, mais en vain. Faut-il d'un manque de soutien et d'un manque de connaissance du milieu, ils en sont venus à se décourager et à douter du potentiel qu'ils détiennent.

Sur le territoire de la MRC Domaine du Roy, le taux de chômage chez les 15-24 ans s'élève à 25.8% comparativement à 15.7% pour l'ensemble de la province. Ce sont là des statistiques impressionnantes. C'est pourquoi les différents paliers de gouvernements consacrent beaucoup de subventions pour les projets créateurs d'emplois.

Souvent les jeunes ont beaucoup d'idées pour se partir en affaires, lancer un produit, ou mettre sur pied un nouvel organisme. Malheureusement, dû à un manque de soutien et de ressources, ils se voient dans l'obligation d'abandonner leurs projets. Bien sûr il existe des organismes et entreprises qui pourraient aider ces personnes: Institutions financières, Sociétés de Développement, sans compter les divers professionnels. Mais ces organismes ont déjà plusieurs projets d'envergure et plusieurs dossiers qu'ils considèrent prioritaires à ceux que certains jeunes peuvent leur offrir.

Tous les principaux intervenants s'accordent à dire que la PME est la principale source de création d'emploi et qu'il y a place à de nouvelles idées et de nouvelles entreprises dans la région. De par ce fait, le gouvernement du Québec a implanté un programme qui se nomme: Groupe de soutien aux initiatives-jeunesse.

C'est ainsi qu'un groupe a étudié à fond le programme offert par le Ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu et du même coup a pris conscience du besoin réel des jeunes du territoire de la MRC Domaine du Roy. Les démarches entreprises en ce sens ont consisté à rencontrer les principaux intervenants concernés pour connaître leur degré d'intérêt face à cette intervention éventuelle. De plus, avec l'appui de ceux-ci, ils ont mis sur pied un organisme sans but lucratif dont les buts et objectifs correspondent aux besoins du milieu. C'est pourquoi le CENTRE DE CONSULTATION-JEUNESSE de la M.R.C. Domaine du Roy Inc a été créé.

Après avoir présenté le programme Groupe de Soutien aux Initiatives-

Jeunesse et le Centre de Consultation-Jeunesse (CCJ) tel que les promoteurs le concevaient, ceux-ci ont demandé l'implication de plusieurs personnes comme membre du Conseil d'administration du CCJ. Le Conseil d'administration est multidisciplinaire. Il est constitué de divers stratèges du milieu socio-économique tels: avocat, notaire, comptable agréé, commissaire industriel, entrepreneur, jeune, représentant d'établissement d'enseignement, administrateur, etc. Ces personnes sont réparties équitablement entre les deux pôles de la Municipalité régionale de comté (M.R.C.) Domaine du Roy, soit Roberval et St-Félicien. Ceux-ci se sont engagés personnellement à fournir leur expertise et à donner de leur temps pour encadrer le Centre de Consultation-Jeunesse et son personnel. Vous trouverez en annexe 1 la liste des membres du Conseil d'administration.

Cela demandait de leur part un intérêt particulier envers les jeunes et un nouvel organisme pour les soutenir lors de démarrage d'entreprise. Le CCJ a, lui aussi, besoin de leur soutien et de leur expertise professionnelle et ce, souvent à titre de bénévole. Ces personnes en sont conscientes.

En plus, à titre de membre du Conseil d'administration, il leur a été demandé, comme premier mandat, de rédiger des règlements généraux pour le Centre de Consultation-Jeunesse et d'aller chercher les appuis nécessaires du milieu sur le territoire de la MRC pour obtenir la subvention qui permettra enfin d'aider les jeunes.

Les grandes orientations du Centre de Consultation-Jeunesse sont les suivantes:

**But:** Le Centre de Consultation-Jeunesse a pour but de susciter la création d'emploi par et pour les jeunes sur le territoire de la M.R.C. Domaine du Roy et offrir aux jeunes qui veulent créer leur propre emploi, le soutien technique à la réalisation de leur projet.

**Objectifs:** Instaurer un service adéquat d'information pour mettre les jeunes en relation avec le milieu des affaires en matière de financement, de publicité, de comptabilité et autres services nécessaires à l'implantation d'une entreprise et à la création d'emplois chez les jeunes.

Mettre sur pied un groupe-conseil qui permettra aux jeunes d'acquérir les connaissances requises des différentes sphères de l'entreprise.

Favoriser l'entrepreneurship chez les jeunes.

Susciter une animation économique pour les jeunes au sein de la M.R.C. Domaine du Roy.

Conceptualiser une grille d'analyse qui permettra une intervention efficace au niveau des groupes ou jeunes qui feront appel aux services du Centre de Consultation. Cette grille sera essentielle pour éviter un dédoublement des services déjà offerts dans le milieu.

La production du Centre de Consultation-Jeunesse en est une de



services, et ce qui a été jugé pertinent d'offrir aux jeunes peut se résumer en deux (2) blocs: Information et Conseil.

#### **BLOC INFORMATION:**

- information et promotion auprès des jeunes des possibilités du travail autonome et de la petite entreprise.

- \* conférences et séances d'information auprès des jeunes et des organismes les représentants;

- information sur les lois et règlements régissant l'exploitation d'une entreprise.

- \* sessions individuelles ou collectives de formation ou d'animation concernant la législation et la réglementation des petites entreprises et autres;

- information sur les programmes d'aide à l'emploi et à l'entreprise offerts par les gouvernements fédéral et provincial.

- \* offrir de la documentation sur les programmes gouvernementaux ainsi que sur les outils de formation disponibles accompagnés d'explications supplémentaires et ce, en collaboration avec les différents ministères;

#### **BLOC CONSEIL:**

- conseil et aide technique pour la rédaction et la présentation des projets.

- \* formuler des avis aux Ministères pour divers programmes d'emplois et ce à leur demande ou pour aider le jeune entrepreneur;
  - \* explications et familiarisation avec les divers formulaires.
- aide à la recherche de source de financement.
    - \* Calcul de VAN, TRI, etc;
    - \* Calcul du seuil de rentabilité;
    - \* Evaluer si un projet a des possibilités d'obtenir des octrois gouvernementaux;
    - \* Aide à la préparation de budget de caisse pour faciliter l'emprunt auprès des institutions financières;
- fournir l'aide nécessaire à la réalisation d'étude de faisabilité de divers projets.
    - \* étude de marché;
    - \* étude de coûts
- entourer les projets d'un marketing efficace.
    - \* prix
    - \* produit
    - \* production
    - \* distribution
- fournir un service de ressources humaines
    - \* organigrammes

- \* descriptions de tâches
- \* développement
- assurer la saine gestion et le développement des projets
  - \* plan d'action
  - \* but et objectifs à court et long terme
  - \* orientation générale et évaluation de l'évolution du projet

Ces services sont offerts gratuitement pour la phase de conception et pendant la première année d'exploitation de l'entreprise-cliente.

La clientèle admissible aux services du Centre de Consultation est:

- Tout jeune ou tout groupe majoritairement composé de jeunes de 18 à 29 ans qui présente un projet de création de petite entreprise;
- Toute petite entreprise en exploitation appartenant majoritairement à des jeunes;

De plus, le ministère qui subventionne l'organisme se réserve le droit d'exclure certains types d'entreprises, d'organismes et de services qui ne cadrent pas avec l'esprit du programme ou qui ont moins besoin de l'aide financière du Ministère.

Les employés de l'organisme sont au nombre de trois. Le Directeur général, M. Alain Leclerc, le Directeur adjoint M. Eric Juneau et la secrétaire, Mme Guylaine Lapierre. Bref, tous les employés sont des jeunes

(18-30 ans) et ont un intérêt particulier dans la problématique de la recherche d'emploi et d'aide au démarrage d'entreprise chez les jeunes.

La première année le Centre de Consultation-Jeunesse a pu bénéficier d'une subvention maximale de 75 000 \$ du Gouvernement du Québec provenant du programme "Groupe de Soutien aux Initiatives-Jeunesse". La période de subvention était de douze (12) mois (octobre 1985 à octobre 1986). Par la suite, le Centre obtenu une autre subvention pour continuer d'offrir ses services aux jeunes jusqu'au 30 juin 1987 (8 mois).

En faisant le bilan des 20 derniers mois, dans l'ensemble, ce fut pour le Centre une période de découverte, d'ajustement et d'intégration dans le domaine des affaires, d'évolution et de création d'entreprise. Sa collaboration avec les différents intervenants du secteur de la M.R.C. fut impressionnante. Dix-sept (17) entreprises furent créées avec la collaboration de l'organisme, trente-deux (32) emplois à temps plein furent créés et sept (7) à temps partiel. De plus, la création de ces entreprises a généré des investissements de 433 000 \$ sur le territoire de la M.R.C. Domaine du Roy. Vous trouverez en annexe 2 la liste des entreprises et des emplois créés.

## **1.2- Description du contenu problématique**

Dernièrement, le gouvernement se posait des questions quant à l'avenir du programme Groupes de Soutien aux Initiatives-Jeunesses (G.S.I.J.). Finalement, cette question fut réglée, mais avec quelques modifications. Le programme G.S.I.J. était, depuis son existence, sous la

tutelle du Ministère de la Main d'oeuvre et de de la sécurité du revenu. Au 30 septembre 1987, le programme sera dirigé par le Ministère de l'industrie et du Commerce. C'est donc dire que le Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy sera subventionné par le Ministère de la Main d'oeuvre et de de la sécurité du revenu pour la période du 1 juillet 1987 au 30 septembre 1987. Tout en continuant d'offrir ses services, l'organisme aura à planifier toutes les activités possibles à court, moyen et long terme afin d'offrir aux jeunes un soutien logistique et technique requis à l'élaboration de leur dossier.

Donc l'organisme doit faire le point sur sa situation actuelle et dresser un plan stratégique s'étendant sur une période de trois à cinq ans. C'est précisément la raison de cette intervention dans l'organisme.

### **1.3- Objectifs et attentes du système client (LE MANDAT):**

Le mandat consiste à intégrer l'organisme et les dirigeants du Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy dans un processus d'orientation et de planification stratégique de façon à obtenir une orientation globale à moyen et court terme, et ce, avec la collaboration des principaux acteurs du système. Donc, il s'agit de planifier, organiser, diriger et contrôler la planification stratégique de façon à obtenir un cadre de référence permettant à l'organisme de se guider.

### **1.4- La méthode utilisée:**

La méthodologie utilisée a été celle de Peter Checkland qui favorise

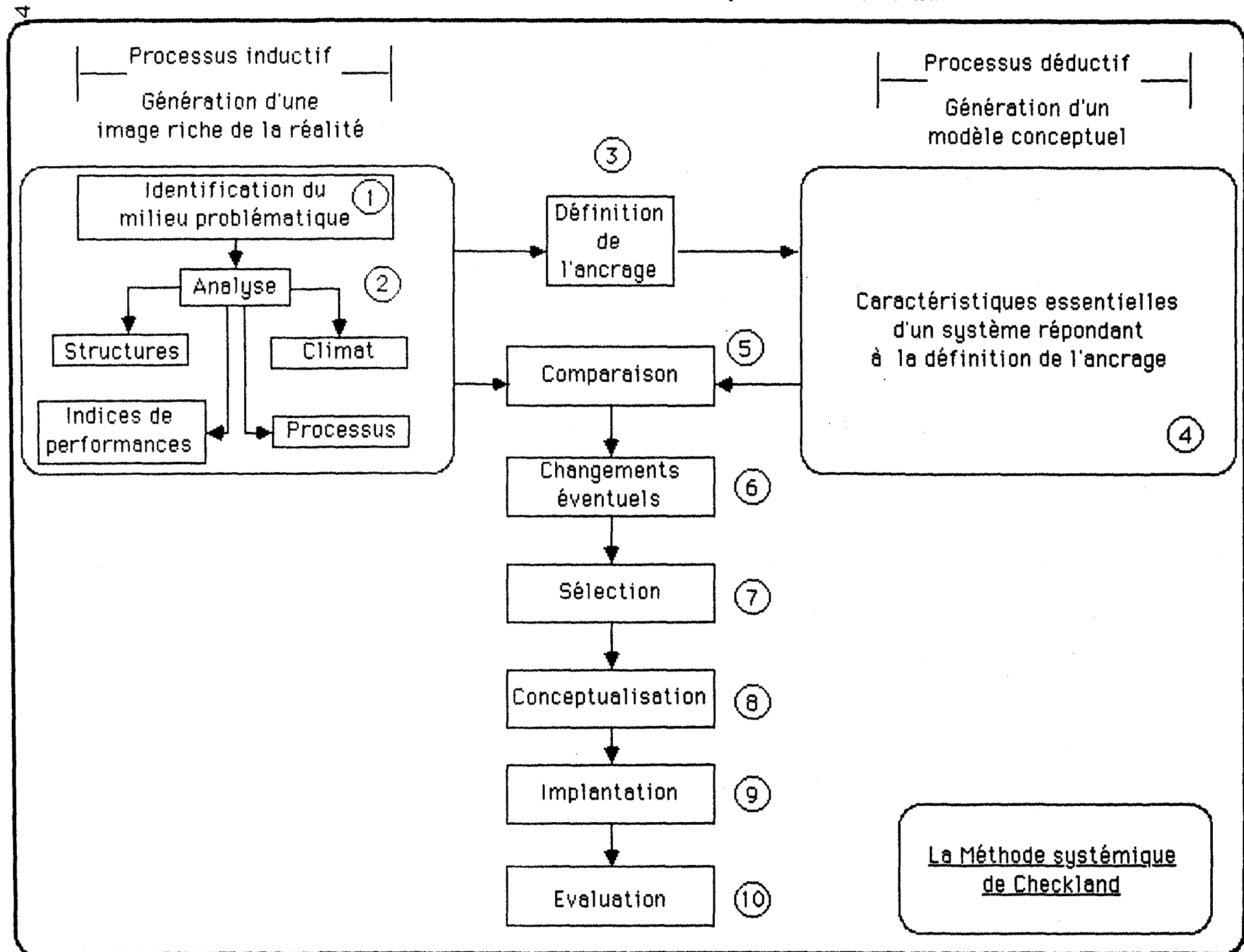
la recherche à la solution de problème en considérant l'organisation composée d'activités humaines interreliées par différents types de flux (matières, monnaie, personnel, information) et agencées de façon à réaliser une finalité, une mission, un objectif, même si dans certains cas cette finalité n'est pas évidente. Cela se fait sous forme systémique en conceptualisant des modèles. Le schéma 1 suivant vous démontre cette méthode et les différentes étapes qu'elle comporte.

Il est à noter que cette intervention a été faite sous forme de recherche-action qui favorise la participation constante entre le client (l'organisme) et le chercheur tout au long de la démarche.

En terme plus concret, le diagnostic-intervention qui a été effectué au Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy a été d'une très grande utilité. Les dirigeants, les employés et les responsables des ministères ont dû collaborer à cette démarche en fournissant les informations nécessaires tout au long du processus. Ils ont perçus le chercheur comme un collaborateur et non comme un intrus qui veut tout chambarder dans l'organisme.

Cette démarche est scientifiquement reconnue. Il est intéressant de voir qu'elle tient compte que l'organisme évolue avec des systèmes d'activités humaines. Dans ce cas, le chercheur doit être averti du fait que toute description est une construction mentale et non un compte rendu de la réalité. En conceptualisant des modèles, l'organisme, le ministère et le chercheur ont maintenant des outils méthodologiques qui pourront être utilisés dans le processus d'exploration de la réalité organisationnelle.

# SCHEMA 1 METHODE SYSTEMIQUE DE CHECKLAND



### **1.5- Les sources de données et les ressources disponibles.**

Compte tenu de la nature de notre mandat, qui vise essentiellement à intégrer l'organisme et ses dirigeants dans un processus de planification stratégique de façon à obtenir une orientation globale de moyen et court terme, des rencontres au besoin avec les dirigeants et responsables de l'organisme nous ont permis d'évaluer la situation actuelle.

Les autres sources d'information ont été les promoteurs qui opèrent déjà leur entreprise et qui ont eut recours aux services du Centre de Consultation-Jeunesse, les diverses études et publications sur l'entrepreneurship, la situation des jeunes, le marché du travail et ses perspectives d'avenir, les organismes sans but lucratif et plusieurs autres sujets. Des recherches ont aussi été effectuées en rencontrant d'autres groupes de la province, différents représentants de ministères et différentes personnes ressources du milieu.

Pour produire ce document, on a procédé à un examen exhaustif des entrevues réalisées. Les points majeurs ont été ressortis, analysés et classés selon leur importance.

### **1.6- Le calendrier de l'étude.**

La démarche, encadrée par des exigences académiques, a exigé 60 jours/conseiller répartis sur une période de vingt-cinq (25) semaines après le début des travaux et prendra fin avec le dépôt de ce mémoire en décembre 1987. Les principales étapes du calendrier d'étude furent:



- l'obtention du mandat
- l'image riche et identification des problèmes
- le modèle conceptuel (ancrage et modèle)
- Recommandations et implantation

Il est intéressant de constater que la démarche se poursuit encore par ceux qui l'ont provoquée dans un processus continu, tel que suggéré par la méthode que nous avons utilisée.

### **1.7- Le budget**

Ce mandat ayant été réalisé par une personne interne à l'organisme, aucune somme n'a été allouée pour cette intervention. Cependant, certaines périodes de temps ont été mises à la disposition du chercheur pour lui permettre de rencontrer l'échéancier et fournir un plan d'action au Ministère de l'Industrie et du Commerce dans les délais requis.

## **CHAPITRE 2**

### **L'ENVIRONNEMENT**

L'environnement est composé de l'ensemble des variables incontrôlables qui affectent l'organisme. Pour le Centre de Consultation-Jeunesse, les principaux éléments pertinents qui composent l'environnement sont les suivants:

#### **2.1 L'ENVIRONNEMENT SOCIO-POLITIQUE**

Il s'agit d'éléments d'ordre général qui ont une influence directe sur l'organisme et qui touchent le domaine social, humain et politique.

##### **2.1.1 L'organisme sans but lucratif (O.S.B.L.)**

Avant d'étudier l'environnement immédiat du Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy, il est important de situer cet organisme avec toutes les particularités qu'il peut avoir. La première de celles-ci est son statut d'organisme sans but lucratif. Dans un document interne sur les organismes sans but lucratif <sup>1</sup>, on découvre que ces organisations peuvent être constituées pour des fins telles: national, patriotique, religieux, philanthropique, charitable etc. Ces corporations sont constituées d'après la troisième (3 ième) partie de la loi sur les

---

<sup>1</sup> LECLERC, Alain, "La gestion des organismes sans but lucratif (O.S.B.L.)" Document interne.U.Q.A.C. mai 1986

compagnies du Québec et en vertu de la deuxième loi des compagnies du Gouvernement Canadien.

Ces corporations n'ont pas de capital-actions, c'est pourquoi elles ne s'appelleront jamais compagnies. N'ayant pas de capital-actions elles ne peuvent émettre des actions et doivent se procurer des fonds autrement. Elles exigent des cotisations des membres. Certaines exigeront un droit d'entrée non-remboursable. Il y a aussi des cotisations annuelles.

S'il n'y a pas d'actions, il n'y a pas non plus d'actionnaires. Les personnes faisant partie de ces corporations s'appellent donc des membres. Dépendamment des règlements, l'on aura des cartes ou des certificats de membre qui sont généralement non-transférables. Il n'y a évidemment pas de dividendes puisqu'il n'est pas sensé y avoir de profits sur le capital investi.

En se référant au même document, <sup>1</sup> en allant plus loin que l'encadrement et la définition légale des organismes sans but lucratif, on constate que la plupart des personnes définissent les organismes à but non lucratif comme des organismes dont les objectifs ne visent pas à faire des profits, des gains d'argent ou si c'est le cas ceux-ci sont réinvestis. D'autres diront que ce sont des organismes qui ont pour objectifs de réaliser le plus possible avec le moins possible et ce, avec un budget équilibré et que la propriété est non-transférable.

---

<sup>1</sup> LECLERC, Alain, "La gestion des organismes sans but lucratif (O.S.B.L.)", Document interne, U.Q.A.C. mai 1986

En fait, on pourrait dire que cela se définit comme un regroupement de personnes se donnant des structures et une mission sociale. Cette mission consiste généralement à satisfaire un ou des besoins non comblés par les institutions déjà en place. Les personnes qui en font partie ne recherchent pas le profit mais visent l'auto-financement de l'organisme. C'est pourquoi, les surplus d'argent servent dans un premier temps à financer les opérations de la corporation, et sont dans un second temps réinvestis sous d'autres formes. Les formes que peuvent prendre les réinvestissements peuvent être de donations, de services et de diverses activités à des gens qui sont dits bénéficiaires. Donc, l'association ou l'organisme est une personne morale constituée de membres qui se donnent volontairement un objectif commun et un ensemble organisé de moyens pour l'atteindre.

On tend souvent à oublier que les organismes sans but lucratif ont des spécificités. C'est pourquoi une simple transposition des méthodes de gestion des entreprises privées serait fréquemment inadaptée compte tenu des différences entre ces deux organisations. Les spécificités se retrouvent:

- *au niveau de leurs finalités:* Contrairement à l'entreprise privée qui recherche le profit, les OSBL poursuivent des objectifs multiples et difficiles à mesurer. Une de leurs fonctions est de fournir différents types de services à des usagers. Dans certains cas, ces organisations ont une fonction sociale qui dépasse largement la simple fourniture de services. Le rôle des valeurs sur lesquelles repose la philosophie de l'organisation est en général très important. La mesure des résultats obtenus va donc être plus complexe que ne l'est la mesure de rentabilité d'un produit ou d'un secteur

d'activités dans une entreprise privée: au delà de la mesure des entrées monétaires, il convient d'évaluer l'impact de l'activité de l'organisation vis-à-vis tel ou tel objectif poursuivi.

- *au niveau de la nature de leur production:* Si l'on considère la production de services, on peut noter dans de nombreux cas la difficulté qu'il y a à mesurer la quantité et surtout la qualité des services fournis. On peut également noter la difficulté qu'il y a à mesurer les fonctions de production, indiquant les quantités de services que l'on peut obtenir en consommant un certain montant de ressources. L'absence de ces connaissances sera souvent suppléée en pratique par des principes provenant des habitudes de l'organisation ou des traditions de la profession considérée. On qualifie dans ce cas les coûts de «discrétionnaires», ce qui veut dire que le choix du montant attribué à tel ou tel poste de coûts se fera en fonction de l'expérience ou des pratiques courantes et non en fonction de la connaissance d'un coût standard objectif mesurant la quantité de ressources nécessaires pour produire un certain service ou obtenir un certain résultat. Cela donne donc une part très importante à l'appréciation des responsables.

- *au niveau de la nature de leurs relations avec leur environnement:* Nous avons vu que fréquemment les services fournis s'adressaient à des publics multiples; une autre caractéristique est que les ressources financières ont en général des origines multiples: subventions, ressources fiscales, dons, redevances... Certaines seulement sont liées à la fourniture d'une prestation de service à l'utilisateur et payées par lui. Ce qui est différent des entreprises privées pour lesquelles l'essentiel des ressources proviennent de la vente de biens ou de services à des clients: Premièrement, il devient nécessaire de

développer des stratégies adaptées à chaque bailleur de fonds pour obtenir les ressources permettant de poursuivre l'activité de l'organisation; Deuxièmement, la moindre importance des ressources fournies par l'utilisateur et le fait que celui-ci sera dans certains cas face à l'organisation ayant une situation de monopole, vont contribuer à développer des comportements vis-à-vis des usagers différents de ceux d'une entreprise vis-à-vis d'un client. La non-satisfaction éventuelle de l'utilisateur ne se manifeste pas nécessairement par le recours à la sanction du marché mais peut se développer sur le plan politique: réclamations, mouvements de protestations...

Deux choses sont établies; Les organismes sans but lucratif sont différents des entreprises à but lucratif et ils ont des spécificités dont on doit tenir compte. Il est essentiel de voir le Centre de consultation-Jeunesse en tenant compte que c'est un organisme sans but lucratif.

### **2.1.2 Le Bénévolat**

Dans les OSBL, la notion de bénévolat fait partie intégrante du phénomène et est indissociable du concept OSBL. Même si un certain nombre d'organisations sans but lucratif compte parmi leurs travailleurs du personnel rémunéré, la base de participation demeure bénévole et les individus qui s'impliquent sont mûs par le même désir d'intervenir dans des situations de problèmes qui les préoccupent.

Il ne faut pas oublier que l'O.S.B.L. prend de plus en plus d'importance dans notre société. En effet, le temps consacré à ce type d'organisation

représente, selon Statistiques Canada <sup>2</sup> lors d'une enquête sur le sujet au cours de l'année février 1979 - février 1980, 374 Millions d'heures. C'est donc dire que cela représente 212,000 emplois par année à 40 heures par semaine. En fait, 2.7 millions de personnes ont fait du bénévolat, soit 15.2% de la population d'âge actif du pays. Ce qui entraîne des retombées économiques très importantes. D'après une étude nationale réalisée en 1975 <sup>3</sup> (277 questionnaires ont été envoyés à des organismes et 172 ont été retournés):

- 64% des organismes avaient plus de 25 bénévoles et la majorité fournissait de 2 à 5 heures de travail par semaine.

- la majorité des bénévoles ont comme motif des raisons altruiste. Les raisons d'intérêt personnel sont celles qui suivent.

- la durée du bénévolat est de 3 à 4 ans.

D'après ce rapport, il est clair que le bénévolat canadien est bien vivant et constitue une partie importante des effectifs.

Les résultats d'une étude réalisée en 1979 au Québec <sup>4</sup> révèlent que:

- l'altruisme est la principale motivation qui incite au bénévolat
- on comptait 512,000 bénévoles au Québec en 1979. Ceux-ci ont fait en moyenne 116,6 heures de bénévolat par année.

---

<sup>2</sup> Tiré de la publication, Apperçu du travail bénévole au Canada, novembre 1981, cat. no. 71-530, hors série.

<sup>3</sup> CARTER, Novia, Le bénévolat: potentiel inexploité, Le Conseil Canadien de développement social, 1975.

<sup>4</sup> GAGNON, Robert, DAVID, Richard, Le loisir au Québec 1981, étude auprès de la population, Gouvernement du Québec, Ministère du loisir de la chasse et de la pêche, Avril 1983.

- 59,708,000 heures de bénévolat ont été faites, soit 8,529,700 jours ou 1,705,900 semaines ou 32,800 personnes-année de travail bénévole.

Cette étude conclut qu'il y a encore un certain potentiel de bénévolat inexploité au Québec.

Une autre étude réalisée auprès de 45 organismes de la région du Saguenay-Lac-St-Jean en 1980 <sup>5</sup>, nous dévoile que:

- la majorité de ceux-ci comptait moins de 500 membres.
- la majorité des organismes avaient entre 1 et 9 ans d'existence.
- la majorité des organismes de cette région avaient entre 1 et 20 bénévoles.

- De la totalité des bénévoles, la majeure partie fournissaient entre 1 et 10 heures de bénévolat par semaine.

Ce qui est important de retenir, c'est que la majorité des Conseils d'administrations des organismes sans but lucratif sont composés de bénévoles.

---

<sup>5</sup> FOURNIER, Ginette, PERRON, Monique, TREMBLAY, Jean-Pierre, FORTIN, Denis, PROULX, Rachelle L., LAFORGE, Martine, SIMARD, Micheline, Apport économique des organismes et/ou à but lucratif, Programme de développement communautaire du Canada, Jonquière, Septembre 1981.



### 2.1.3 La mode entrepreneuriale

L'entrepreneurship est une autre variable qui a une certaine influence sur le Centre de Consultation-Jeunesse. La mode entrepreneuriale s'est beaucoup développée au Québec depuis les dernières années, c'est d'ailleurs avec l'intérêt de plus en plus marqué sur l'entrepreneurship que le Centre de Consultation-Jeunesse a pris naissance.

Il y eut plusieurs définitions de l'entrepreneurship et on s'y intéresse depuis longtemps. Selon un article de Yvon Gasse <sup>6</sup>, le premier à définir l'entrepreneur et à l'identifier fut Cantillon (1755). Il fut suivi par plusieurs autres économistes, sociologues et psychologues. Tous ces auteurs ont surtout exploré quelles pourraient être les caractéristiques et les fonctions de l'entrepreneur.

Dans un rapport de la banque mondiale en 1976 <sup>7</sup>, on nous écrit "...l'impact des PME au niveau de l'emploi est plus important que celui des grandes sociétés. Ces dernières ont plutôt tendance à importer (aussi bien le capital que les matières premières), tandis que les PME tendent à créer le plus possibles d'emplois chez elle...". Rein Peterson <sup>8</sup>, dans son ouvrage

---

<sup>6</sup> GASSE Yvon, "L'entrepreneurship: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement", Revue de gestion des petites et moyennes organisations, Vol. 1, No. 5, pp. 8-24.

<sup>7</sup> "Employment Creation, Small Enterprise Development, and the role of Intermediaries", rapport de la Banque mondiale, (Washington, D.C. 1976).

<sup>8</sup> PETERSON, Rein, Petites et moyennes entreprises pour une économie équilibrée, Le cercle du livre de France Ltée, Ottawa, 1978.

"Petites et moyennes entreprises pour une économie équilibrée" ajoute en 1978 "... on aura donc autant besoin de la PME que la grande entreprise..." Il est donc facile de déceler un intérêt de plus en plus marqué sur l'entrepreneurship.

Enfin, une bonne revue de littérature, nous permet de regrouper les différents thèmes des auteurs et des chercheurs en six (6) caractéristiques dominantes de l'entrepreneur: 1- Le besoin d'accomplissement, de réussite; 2- la créativité et l'initiative; 3- la prise de risques et l'identification d'objectifs; 4- la confiance en soi, l'audace; 5- le besoin d'indépendance et d'autonomie; 6- la motivation, l'énergie et l'engagement.

Il est évident que chez un entrepreneur donné, on ne retrouve pas toutes ces caractéristiques à un degré élevé car l'être humain est un être complexe dont la personnalité est unique. Même s'il n'est pas impératif de posséder toutes ces caractéristiques pour atteindre la réussite, il est souhaitable d'en favoriser l'émergence et le développement chez les entrepreneurs potentiels.

En 1987, on s'intéresse toujours à l'entrepreneurship. Selon une publication du Gouvernement du Québec en 1986 <sup>9</sup>, on prévoit que la quasi-totalité des emplois qui seront créés d'ici l'an 2000 le seront dans des PME inexistantes aujourd'hui et dont la croissance sera intimement liée aux exportations. Devant une telle réalité, nombre de jeunes privilégient

---

<sup>9</sup> Gouvernement du Québec, Les jeunes et l'entrepreneuriat, Secrétariat à la jeunesse, Québec, Éditeur officiel, 1986.

l'entrepreneuriat comme voie d'accès au marché du travail. Selon l'inspecteur général des institutions financières, 15490 jeunes entrepreneurs étaient recensés au Québec en 1982. L'indice d'entrepreneuriat était de 0.44% pour les 15-19 ans, de 1.1% pour les 20-24 ans et de 2.5% pour les 25-29 ans, comparativement à 4.5% pour l'ensemble des Québécois.

On définit l'entrepreneuriat comme la fonction d'une personne qui mobilise et gère des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter des entreprises. L'indice est donc calculé à partir d'échantillon de personnes des groupes d'âges concernés et qui effectuent ces activités. A cette définition de l'entrepreneuriat, Yvon Gasse <sup>10</sup>ajoute que le caractère unique de l'esprit d'entrepreneurship, est la création et l'implantation de quelque chose de nouveau et de plus efficace plutôt que la simple continuation de ce qui existe déjà. Le schéma 2 nous montre les caractéristiques et fonctions de l'entrepreneur à succès.

Le ministère de l'industrie et du commerce vient tout juste de terminer un profil des jeunes entrepreneurs du Québec <sup>11</sup>. Les principaux éléments qui s'en dégagent sont les suivants:

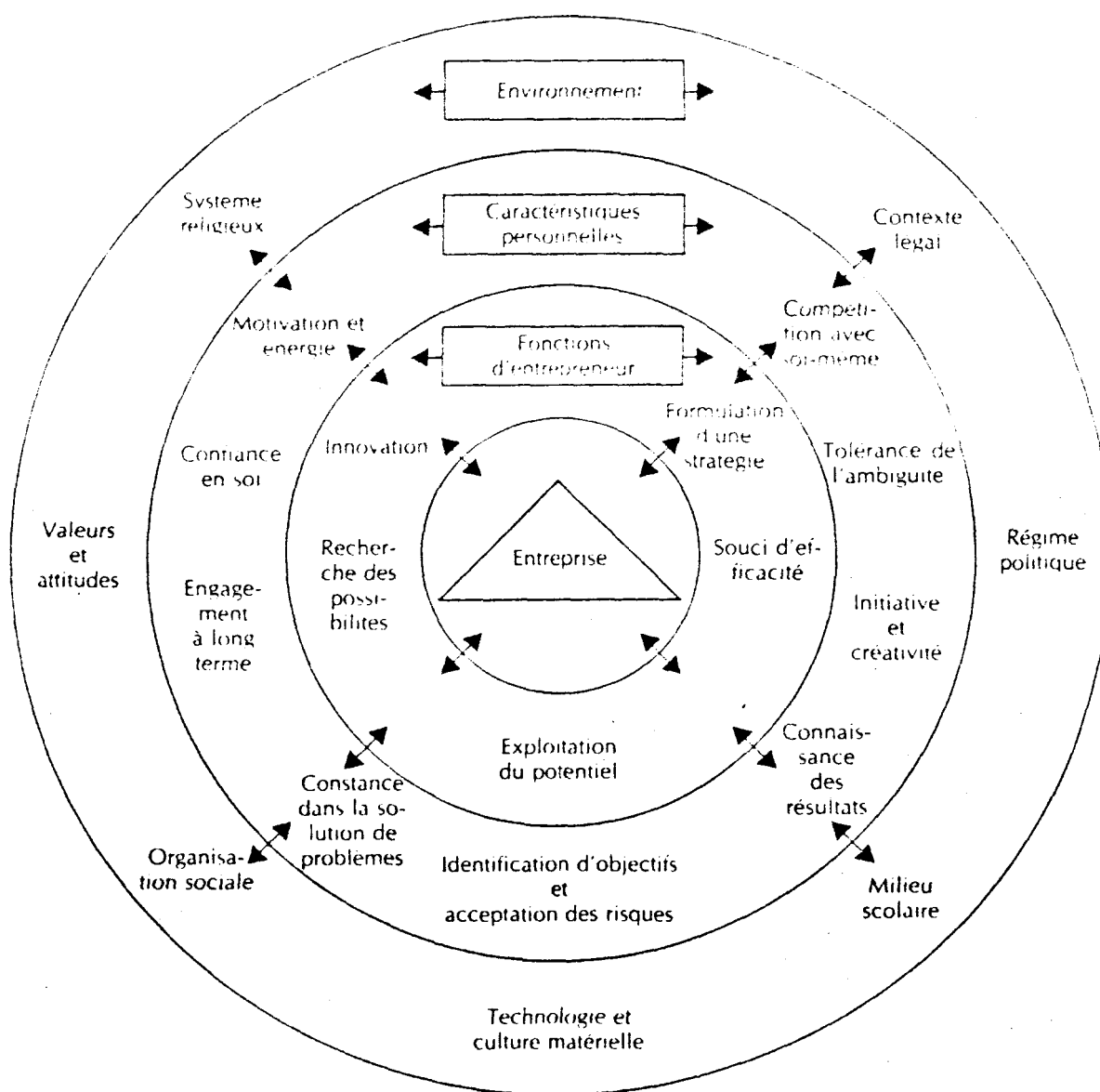
- 54% des personnes interrogées ont une formation universitaire

---

<sup>10</sup> GASSE, Yvon, "L'entrepreneur moderne: Attributs et fonctions", Revue Internationale de gestion, Vol. 7, No. 4, novembre 1982, p.4.

<sup>11</sup> Gouvernement du Québec, Profil des jeunes entrepreneurs du Québec, Ministère de l'industrie et du commerce, Québec, Direction des communications, novembre 1987.

**SCHEMA 2**  
**CARACTERISTIQUES ET FONCTIONS**  
**DE L'ENTREPRENEUR A SUCCES**



Tiré de : Devenez entrepreneur, Faculté des sciences de l'administration de l'Université LAVAL, Les presses de l'Université LAVAL, 1986.

-La majorité des jeunes qui ont fondé leur entreprise se sont associés avec leur père ou ont tout simplement relancé l'entreprise familiale.

- Plus de 60 heures de travail sont accordées pour la majorité des entreprises.

- Les principales raisons du démarrage de l'entreprise sont: être son propre patron ou la valorisation personnelle.

- Les décisions importantes sont prises avec les associé(e)s.

La variable entrepreneurship est très importante dans l'environnement du Centre de Consultation-Jeunesse. Cette variable identifie ce qu'un entrepreneur fait. Il est essentiel d'en tenir compte pour le diagnostic.

#### **2.1.4 La politique**

La politique joue aussi un rôle important dans l'environnement du Centre de Consultation-Jeunesse. Le Centre de Consultation-Jeunesse étant un organisme sans but lucratif est appelé à faire des demandes de subvention pour offrir un service adéquat sur son territoire. Dépendamment du parti au pouvoir, ou des priorités d'intervention que les gouvernements se fixent, le Centre de Consultation peut voir l'aide gouvernementale diminuée voire même abolie du jour au lendemain. Aussi, il faut que le Centre de Consultation s'ajuste à l'évaluation qui sera faite lors de l'analyse des demandes de subvention. Par exemple, une année, on peut évaluer l'efficacité de l'organisme en terme de création d'emploi, une autre année, en terme de création d'entreprise et l'année ensuite par l'atteinte des objectifs fixés en début d'année.

Les gouvernements offrent aussi différentes formes d'aide pour aider les jeunes à démarrer leur entreprise. L'affluence de la clientèle du Centre de Consultation est souvent liée à la popularité des subventions disponibles.

### **2.1.5 Les Groupes de soutien aux initiatives-jeunesses**

Depuis quelques années, le Québec voit poindre une nouvelle réalité économique dont l'une des manifestations les plus probantes est l'intérêt marqué des jeunes pour les affaires.

Résultant à la fois d'un sous-emploi chronique au cours des dernières années et d'une volonté de cette génération de prendre sa place, ce contexte a favorisé l'apparition de multiples outils destinés à supporter l'effort des jeunes entrepreneurs.

C'est également dans cette foulée que sont apparus les Groupes de soutien aux initiatives-jeunesse, destinés à constituer un encadrement idéal des jeunes entrepreneurs. De plus, ces groupes se sont spécialisés dans le secteur le plus créateur d'emplois ces dix dernières années, celui de la micro-entreprise. En effet, des études du M.E.E.R.<sup>12</sup> démontrent clairement que, de 1976 à 1984, les entreprises de moins de vingt (20) employés furent les agents économiques les plus créateurs d'emplois au Québec.

---

<sup>12</sup> Gouvernement du Canada, La création d'emplois au Canada, Ministère de l'Expansion Économique Régionale, 1985.

L'existence du programme prend toute sa signification quand on sait que l'inexpérience en gestion des entrepreneurs constitue la principale cause de faillite.

Le programme des Groupes de soutien aux initiatives-jeunesse (G.S.I.J.) a été approuvé par le Conseil du Trésor au milieu de 1985, dans une perspective d'application de trois ans.

Il visait alors à mettre en place des groupes-conseil en mesure de soutenir les jeunes de moins de trente ans dans leur démarche de création et d'exploitation de petites entreprises.

Initié par le Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du Revenu (M.M.S.R.) , le programme visait à offrir aux récipiendaires éventuels du programme "Jeunes Promoteurs" un support technique et professionnel gratuit, à toutes les étapes de leur projet. Il faut préciser que les services offerts comprennent un encadrement professionnel complet et gratuit lors de la phase d'élaboration du projet et au moins pendant la première année d'exploitation de l'entreprise-cliente.

En janvier 1987, il y avait quatre-vingt-cinq (85) groupes dans toutes les régions du Québec, chaque G.S.I.J. comptait en moyenne deux permanents qui sont pour la plupart, des jeunes diplômés en science de l'administration. Ils sont parrainés par des corporations sans but lucratif, financés principalement par ce même Ministère à raison de 75 000 \$ par an. Les Conseils d'administration de ces corporations sont composés de ressources

multidisciplinaires et de décideurs socio-économiques actifs dans leur milieu.

Au Saguenay-Lac St-Jean on compte trois groupes, ceux-ci étant situés à Chicoutimi, Alma et Roberval.

## 2.2 L'ENVIRONNEMENT LEGAL

Aux yeux de la loi, les organismes sans but lucratif sont des corporations formées sans but de gain, sans but lucratif. La loi prévue pour ce type d'organisation est très large. Au début elle fut instaurée pour mettre sur pied des organismes de bienfaisance. L'humanisme et l'altruisme du début ont pris des formes plus variées. Maintenant on peut compter sur la présence d'organismes dans des domaines aussi variés que la santé, le loisir, la culture, et plusieurs autres formes de dimension humaine que l'on pourrait nommer. En fait, la notion d'oeuvre de bienfaisance s'est élargie à une dimension de la participation du citoyen à la vie de la collectivité. Les Organismes Sans But Lucratif ont pris de l'ampleur comme on n'aurait jamais pu l'imaginer.

Comme nous l'avons expliqué au chapitre descriptif de l'organisation sans but lucratif, ces corporations sont plutôt axées sur les membres. Tous les membres sont égaux, ils ont un droit de vote, chacun ayant un vote. Évidemment il peut y avoir différentes classes de membres, certaines classes comme par exemple les membres honoraires, n'ayant pas droit de vote.



Ces technicalités peuvent être définies dans les statuts et règlements généraux de l'organisme. Ceux-ci font mention des dispositions particulières à suivre quant au siège social, territoire, buts et objectifs, membres, assemblée générale, Conseil d'administration, Conseil exécutif et officiers. Il y a aussi d'autres détails complémentaires (comités, dissolution, etc...).

Les organismes qui bénéficient de subvention, comme le Centre de Consultation, peuvent être soumis à d'autres lois ou règlements. Le Centre de Consultation doit se plier aux conditions du programme Groupe de Soutien aux initiatives-Jeunesse (G.S.I.J.) du ministère qui en est responsable.

## **2.3 L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE**

L'environnement économique représente toutes les variables à caractère économique qui ont une certaine influence sur le Centre de Consultation.

### **2.3.1 Le chômage**

Nous sommes une région défavorisée au niveau de l'emploi et où le taux de chômage est très élevé plus particulièrement sur le secteur de la MRC Domaine du Roy. Le taux de chômage est présentement à 12.4 % pour les jeunes 18-30 ans.

Cette situation a un effet direct sur la clientèle. C'est pourquoi, les employés qui travaillent avec cette clientèle font souvent face à des gens

qui se cherchent un emploi et qui ne veulent pas nécessairement se partir en affaires.

### **2.3.2 Les Clients**

Les clients qui peuvent utiliser les services du Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy sont prioritairement des jeunes âgés de 18 à 30 ans ou toute nouvelle entreprise en exploitation depuis moins de deux ans et qui appartient majoritairement à des jeunes de 18-30 ans. Il est bien entendu que des personnes qui sont âgées de 31 ans ou de 16 ans sont quand même considérées ou référées à d'autres organismes qui offrent un service similaire au Centre de Consultation.

### **2.3.3 La concurrence**

La Concurrence est un phénomène particulier pour le Centre de Consultation-Jeunesse. Les concurrents du Centre de Consultation peuvent être les partenaires de celui-ci. Par exemple, il existe sur le territoire de la MRC une Société de Création Locale d'Emploi (CLE) qui offre, parmi ses services, la possibilité d'élaborer un dossier de démarrage d'entreprise. Cependant, le Centre de Consultation-Jeunesse peut présenter une demande de financement à la Société CLE pour un dossier de création d'entreprise qu'il pilote, tout comme il peut utiliser les sources d'informations de la Société de développement de son secteur pour monter le dossier. Donc, tout en étant compétiteur dans un secteur d'activité, ceux-ci peuvent être collaborateur.

L'importance d'identifier la concurrence à ce stade-ci est de prendre connaissance de tous les organismes, entreprises ou société qui offrent des services similaires à ceux du Centre de Consultation. Cela permettra par la suite de mieux situer le Centre de Consultation par rapport à ceux-ci. Les principaux concurrents du Centre de Consultation sont:

- Soccrent-Job creation
- Office de la planification et du développement du Québec
- Société CLE Lac St-Jean-ouest
- Société de Développement Domaine du Roy
- Promotion Industrielle de Dolbeau
- Commissariat Industriel de St-Félicien
- Banque Fédérale de Développement
- Société de développement industriel
- Groupe de Gestion Coopératif et communautaire
- Fonds d'investissement et de développement
- Société d'investissement Jeunesse
- Centre de création d'entreprises

Tous les intervenants ont un rôle à jouer dans le milieu. Cependant, il peut y avoir chevauchement d'activités pour la production d'un dossier. Comme tous ces intervenants sont évalués selon leur efficacité, c'est dans ce sens qu'il faut les voir comme des concurrents, même si on sait bien qu'il faut collaborer ensemble que ce soit pour une demande de subvention ou une source d'information.

#### **2.3.4 Les fournisseurs**

Les fournisseurs sont les entreprises du territoire où le Centre de Consultation peut s'approvisionner en ressources matérielles. Ce n'est pas la plus grande variable de l'environnement mais il est important d'en tenir compte et surtout ne pas l'oublier.

#### **2.3.5 Le milieu d'affaires**

Le milieu d'affaires comprend tous les propriétaires ou administrateurs d'entreprises du secteur. Cet élément est non-négligeable dans l'environnement puisqu'il peut influencer grandement les opérations du Centre de Consultation et ses réalisations.

#### **2.3.6 Les institutions financières**

Les institutions financières représentent toutes les banques et caisses populaires et institutions prêteuses (trust, Fiducie, etc...) situées sur le territoire d'intervention du Centre de Consultation-Jeunesse.

### **2.4 L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE**

Le Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy est situé à Roberval, sur le boulevard St-Joseph. Il est sous-locataire d'espace de la MRC Domaine du Roy (350 pi. car.). Les locaux, minimes, sont situés à l'extrémité arrière de ceux de la MRC et ne donne pas un accès facile à la clientèle. L'ensemble des opérations se fait dans ces locaux.

### **2.4.1 Le territoire**

Le territoire couvert le Centre de Consultation est celui de la MRC Domaine du Roy . Toutefois, au cours de ses années d'opérations, le Centre a aussi desservi le territoire de Dolbeau-Mistassini et Normandin, pour que les jeunes de ce secteur ne soient pas défavorisés.

## **CHAPITRE 3**

### **DESCRIPTIONS DES STRUCTURES**

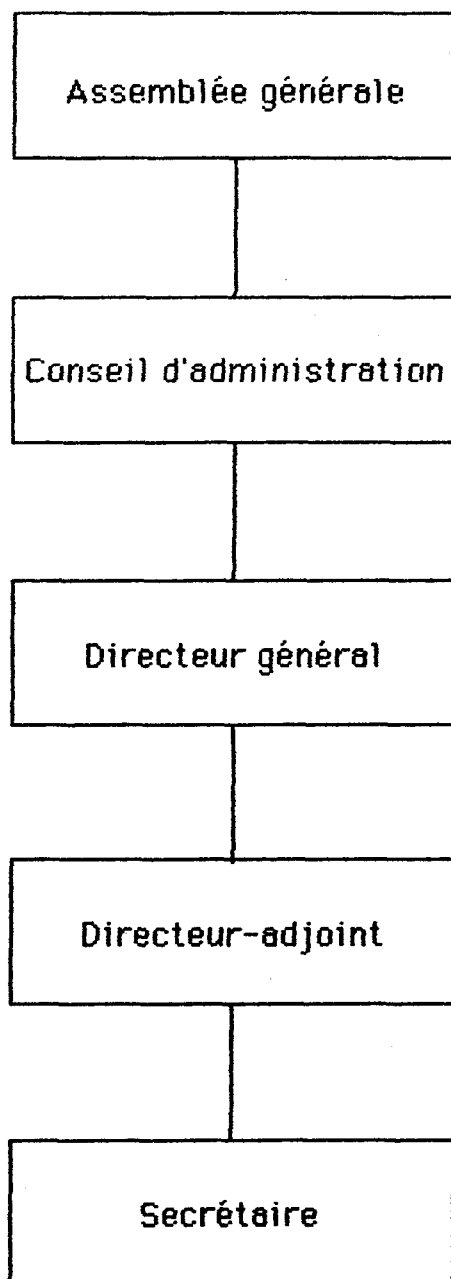
Au niveau des structures, il s'agit de faire ressortir les éléments formels de l'organisation. Au début du mandat, il n'y avait pas d'organigramme ni aucune descriptions de tâches officielles (écrites) au Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy. Les activités de l'organisme se regroupent autour des deux employés permanents qui se partagent l'ensemble des responsabilités.

#### **3.1 Organigramme**

En fait, la hiérarchie informelle de l'organisme, telle qu'illustrée à la figure 1, se décrit comme suit: l'autorité suprême est l'Assemblée générale. Celle-ci regroupe tous les membres de la corporation, elle est la plus haute instance décisionnelle et contrôle le travail effectué par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration est composé de personnes qui sont réparties équitablement entre les deux principaux pôles de la MRC soit, Roberval et St-Félicien. La liste de ces personnes est présentée à l'annexe 1.

Le Directeur général, M. Alain Leclerc est âgé de 28 ans et s'occupe de superviser le déroulement des opérations et du personnel. De plus, on retrouve M. Leclerc à de nombreuses autres fonctions dans l'organisation. M. Alain Leclerc a terminé son baccalauréat en administration option gestion des ressources humaines et possède quelques années d'expérience dans la promotion et la gestion. Aussi, il a entrepris des études de deuxième cycle

**FIGURE 1**  
**ORGANIGRAMME SYNTHESE DU CENTRE DE CONSULTATION-  
JEUNESSE DE LA M.R.C. DOMAINE DU ROY**



de niveau universitaire dans la gestion des petites et moyennes organisations.

Le Directeur-adjoint, M. Eric Juneau est âgé de 25 ans. Il assure le contrôle financier des opérations, l'approvisionnement et partage la production avec M. Leclerc. M. Juneau possède un baccalauréat en administration avec une spécialisation en comptabilité. Il se dirige vers l'obtention d'un diplôme de corporation professionnelle. De plus, il possède de l'expérience en relations publiques

La secrétaire, Mme Guylaine Lapierre est âgée de 23 ans et assure le travail de soutien administratif et de secrétariat de l'organisme. Elle est embauchée à temps partiel et elle collabore à l'élaboration des dossiers. Cette dernière possède une formation en secrétariat.

### **3.2 Descriptions de tâches**

Les entrevues réalisées avec ces personnes ont permis de constater qu'il n'y avait pas de description de tâches définies et réparties de façon formelle. Cela ne semble pas créer de problèmes puisque les employés sont constamment en communication dans l'exercice de leurs fonctions.

### **3.3 Politiques opérationnelles**

Les politiques opérationnelles sont informelles et font partie de la routine. La description des activités informelles sera décrite en détail dans



la partie suivante lors de l'analyse des processus. Il semble y avoir une certaine volonté de changement pour corriger ou formaliser ces politiques.

### **3.4 Règlements**

#### **3.4.1 Les règlements généraux:**

La majorité des Organismes sans but lucratif se dotent de règlements généraux ou y retrouve la mission de l'organisme, les buts et objectifs, la composition de ses membres, la composition du Conseil d'administration, les assemblées, les officiers, les devoirs et pouvoirs des officiers etc... En fait, tous les éléments qui vont structurer un fonctionnement général de l'organisme. Vous trouverez en annexe 3 une copie des règlements généraux du Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy.

#### **3.4.2 Les règlements régissant lors de demande de subvention.**

Souvent pour demander une subvention, les organismes doivent répondre à certaines normes. Ainsi, dans le cas du Centre de Consultation-Jeunesse, les règlements (normes) à respecter pour le programme Groupe de Soutien aux initiatives-jeunesse (G.S.I.J.) vous sont présentés en annexe 4.

### **3.5 Aménagement physique des lieux et du travail**

Les bureaux du Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy sont situés au centre du territoire desservi par l'organisme soit

Roberval. Les activités de production et d'administration y sont regroupées. Par contre, le Centre de Consultation-Jeunesse offre aux clients de St-Félicien et de Dolbeau la possibilité de les rencontrer sur place. Environ 20% des activités de rencontre sont réalisées à l'extérieur du bureau central.

Les bureaux de Roberval sont situés dans les locaux de la MRC Domaine du Roy, très loin derrière, ce qui cause certains problèmes puisque les bureaux ne sont pas évidents pour les clients. Les clients ne viennent pas nous rencontrer parce qu'ils ont vu notre affichage. Les bureaux de Roberval sont très petits et il n'y a aucune possibilité d'agrandissement, ce qui n'est pas sans causer de problèmes de classement et de rencontre pour les clients. Aussi, les conditions de travail y sont très difficiles (espace restreint, chaleur excessive, bruit, manque de confidentialité, etc...).

Les clients de St-Félicien et des environs sont rencontrés au collège de St-Félicien dans un local qui nous est prêté à cet effet. Le local est adéquat et le Centre a recours à tous les services requis pour effectuer les rencontres. Pour ce qui est du secteur de Dolbeau et des environs, Le Centre a accès à un local adéquat qui est prêté par le Centre Travail-Québec de Dolbeau.

## **CHAPITRE 4**

### **Description des processus**

Au niveau des processus, le Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy se compose de 7 sous-systèmes tels qu'illustrés à la figure 2. Nous les décrivons dans les lignes qui suivent.

#### **4.1 Le sous-système de production**

Le rôle du sous-système de production est d'offrir les services nécessaires aux jeunes pour le démarrage d'une entreprise et à offrir un service de suivi lors de l'exploitation de celle-ci. Il comprend 7 activités principales qui sont représentées par les boîtes à la figure 3.

Activité 1: Accueil; les clients du Centre sont accueillis avant de procéder à une rencontre, que ce soit pour des renseignements divers ou pour fournir des explications concernant les services offerts.

Activité 2: Entrevue; les clients qui sont désireux d'exploiter leur idée et qui ont pris un rendez-vous, rencontrent les employés du Centre afin de discuter de leur projet plus en détail, et si cela vaut la peine, de continuer leurs démarches.

Activité 3: Rencontre d'analyse; suite à la rencontre précédente, les clients qui ont poursuivi leurs démarches et qui ont travaillé pour compléter un plan d'affaires viennent discuter du travail effectué. Les employés du Centre présentent les différentes notions fondamentales et

**FIGURE 2**  
**DIAGRAMME DES PROCESSUS DU CENTRE DE CONSULTATION-  
 JEUNESSE DE LA M.R.C. DOMAINE DU ROY**

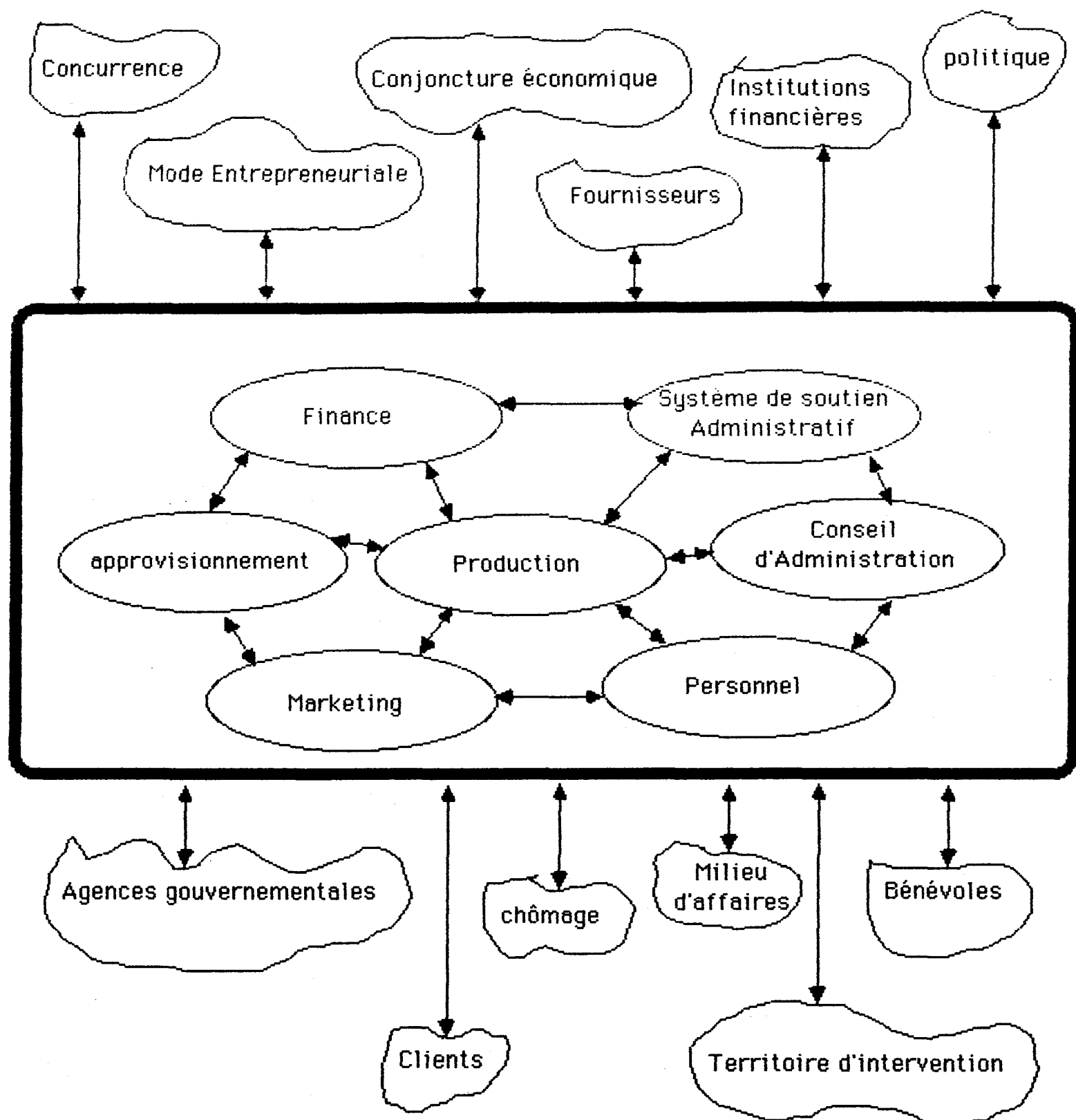
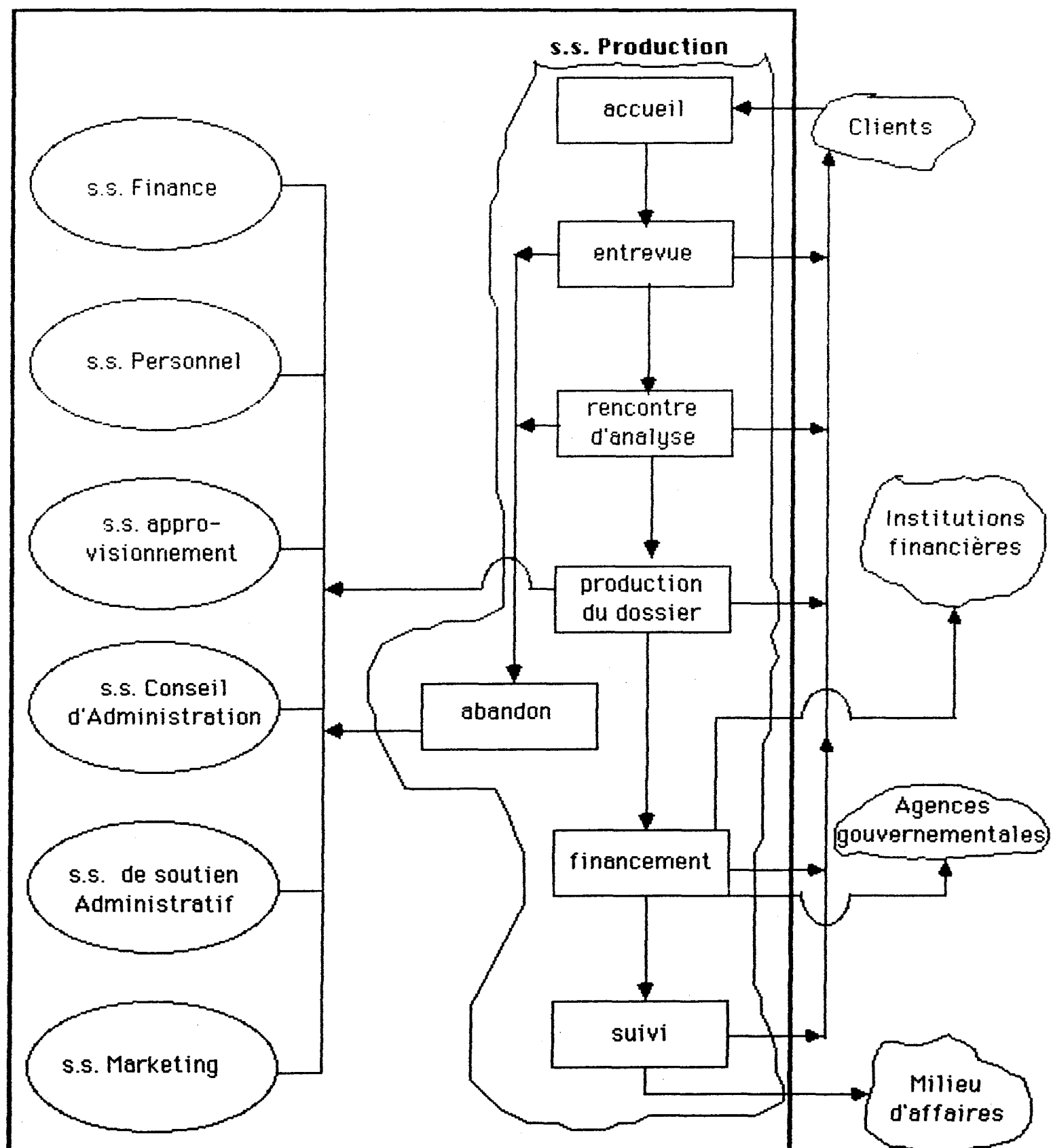


FIGURE 3  
LE SOUS-SYSTEME PRODUCTION



expliquent les différentes techniques requises pour monter un dossier cohérent et complet dans les différentes sphères d'activités d'une entreprise (marketing, production, ressources humaines, etc...).

Activité 4: Production du dossier; avec tous les éléments en main pour produire un dossier complet, cette activité consiste à produire une première version du dossier, évaluer les possibilités de financement et présenter le dossier au Conseil d'administration pour fin d'approbation avant de négocier le financement.

Activité 5: Financement: le client est assisté par les employés du Centre pour négocier son financement. Cela lui permet d'être plus confiant et de profiter d'une présence pour le conseiller lors de difficultés majeures et d'éviter un mode de financement inadéquat.

Activité 6: Suivi d'entreprise; les promoteurs qui sont démarrés en affaires et qui le désirent peuvent bénéficier d'un suivi pour leur permettre de voir plus clair. Ainsi, on compare la situation réelle de l'entreprise avec les prévisions et on donne différents conseils concernant les fournisseurs, les achats, la publicité etc... .

#### **4.1.1 Les Sous-sous-systèmes**

Tel que mentionné précédemment, le système production est composé de 7 activités. Chacune de ces activités se subdivise en d'autres activités. Ainsi, à l'intérieur du sous-système production, nous retrouvons six (6)

sous-sous systèmes. Nous verrons dans les lignes qui suivent chacun de ceux-ci.

#### **4.1.1.1 Le sous-sous-système d'accueil**

Ce sous-sous système est représenté à la figure 4. Il se compose des cinq (5) activités suivantes:

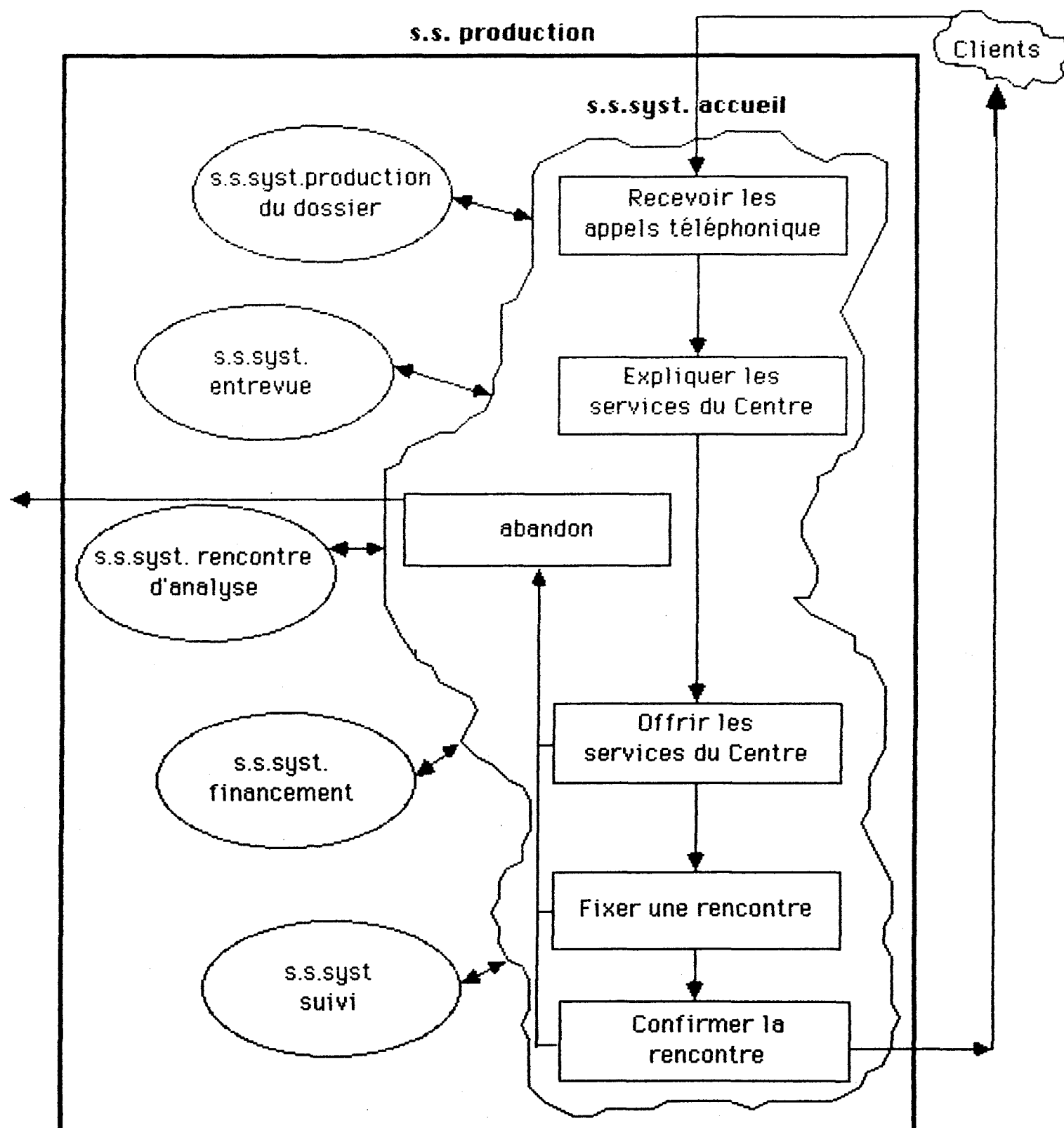
Activité 1: Recevoir les appels téléphoniques; les clients du Centre de Consultation téléphonent pour en savoir plus long sur les services offerts ou pour prendre rendez-vous, puisqu'ils sont souvent référés par d'autres organismes ou personnes. Toutefois, il arrive que les clients se présentent sans rendez-vous. Dans ce cas, le processus commence par l'activité 2:

Activité 2: Expliquer les services du Centre; la personne qui accueille les clients donne certaines explications concernant les principaux services offerts et l'aide qui peut être apportée aux clients.

Activité 3: Offrir les services du Centre; une fois les services connus, l'employé qui accueil les clients offre les services du Centre.

Activité 4: Fixer une rencontre; si le client est intéressé à utiliser les services du Centre, une rencontre est fixée pour pouvoir discuter du projet plus en détail.

FIGURE 4  
LE SOUS-SOUS-SYSTEME ACCUEIL





**Activité 5:** Confirmer la rencontre; La journée précédant la rencontre prévue, il y a vérification de la présence du client à son rendez-vous. Il arrive que le client abandonne son idée ou la reporte à un moment ultérieur.

#### **4.1.1.2 Le sous-sous-système d'entrevue**

Ce sous-sous système est représenté à la figure 5. Il est composé des sept (7) activités suivantes:

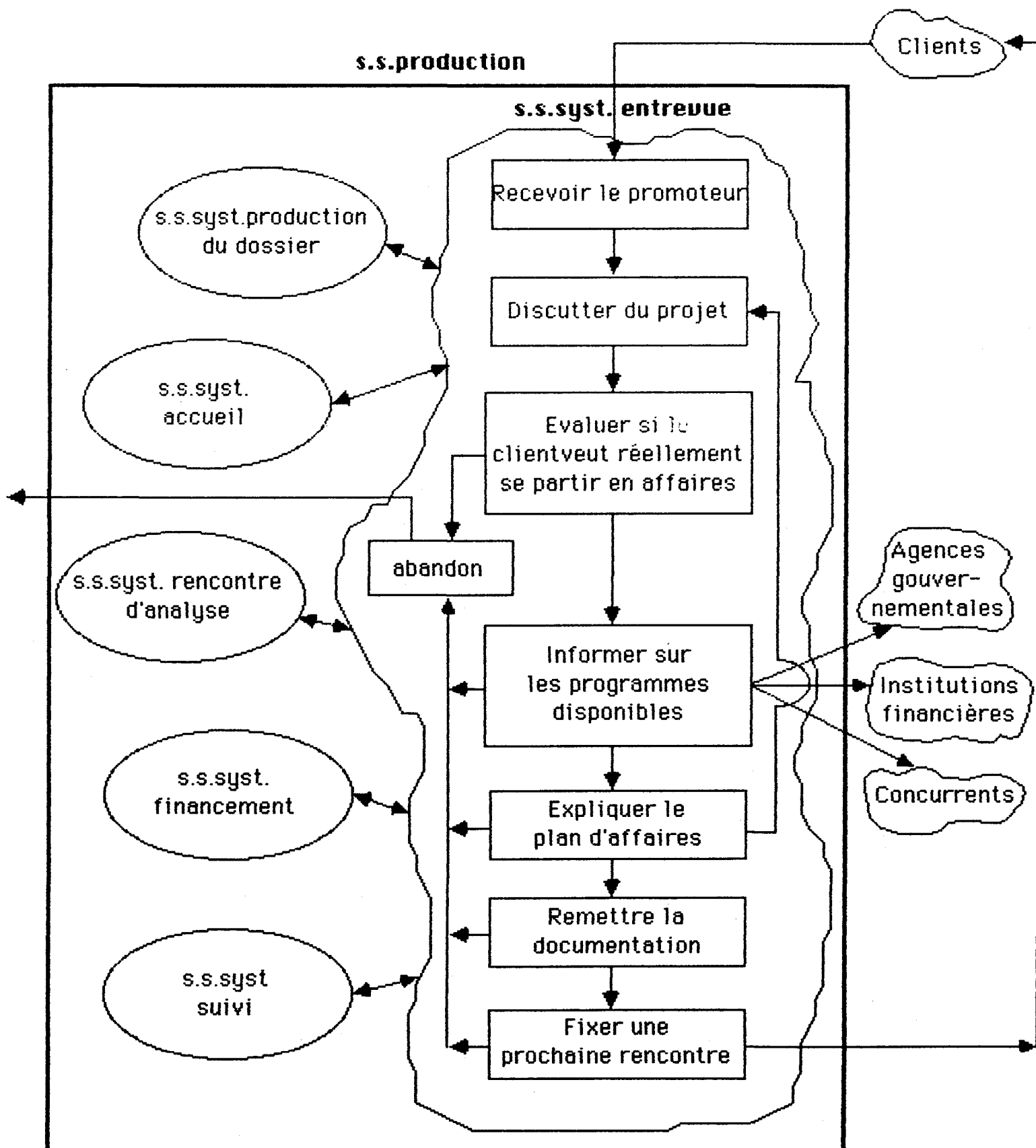
**Activité 1:** Recevoir le promoteur; les employés reçoivent le promoteur et favorisent un climat décontracté avant de discuter du projet.

**Activité 2:** Discuter du projet; le promoteur expose son projet d'entreprise. Les employés échangent avec le promoteur pour vérifier ce qui l'incite à se partir en affaires, d'où lui vient cette idée et quelles ont été ses démarches jusqu'à présent pour réaliser son projet.

**Activité 3:** Evaluer si le client veut réellement se partir en affaires; au cours de l'entrevue, il est important d'évaluer la motivation réelle du client, s'il veut simplement se trouver un emploi, s'il est entrepreneur, si c'est tout simplement ses parents qui l'incitent à faire quelque-chose ou si il voit la possibilité d'aller chercher une subvention pour l'occuper un bout de temps.

**Activité 4:** Informer sur les programmes disponibles; après discussions et vérification de l'intention réelle du jeune, les employés

**FIGURE 5**  
**LE SOUS-SOUS-SYSTEME ENTREVUE**



informer sur la possibilité d'obtention de subvention dans les différents programmes disponibles.

Activité 5: Expliquer le plan d'affaires; les employés expliquent au client l'importance de planifier son démarrage d'entreprise et une méthode pour y arriver soit: le plan d'affaires. Ils mentionnent aussi que ce plan d'affaires servira de document de base pour aller emprunter à la banque, pour présenter une demande de subvention ou tout simplement comme document de référence lors du démarrage.

Activité 6: Remettre la documentation; suite aux nombreuses discussions et explications, la documentation concernant les différents programmes et le plan d'affaires est remis au client.

Activité 7: Fixer une prochaine rencontre; après avoir vérifié auprès du client s'il est toujours intéressé à démarrer son entreprise, une prochaine rencontre est fixée pour analyser le travail effectué par le client et répondre à ses diverses questions.

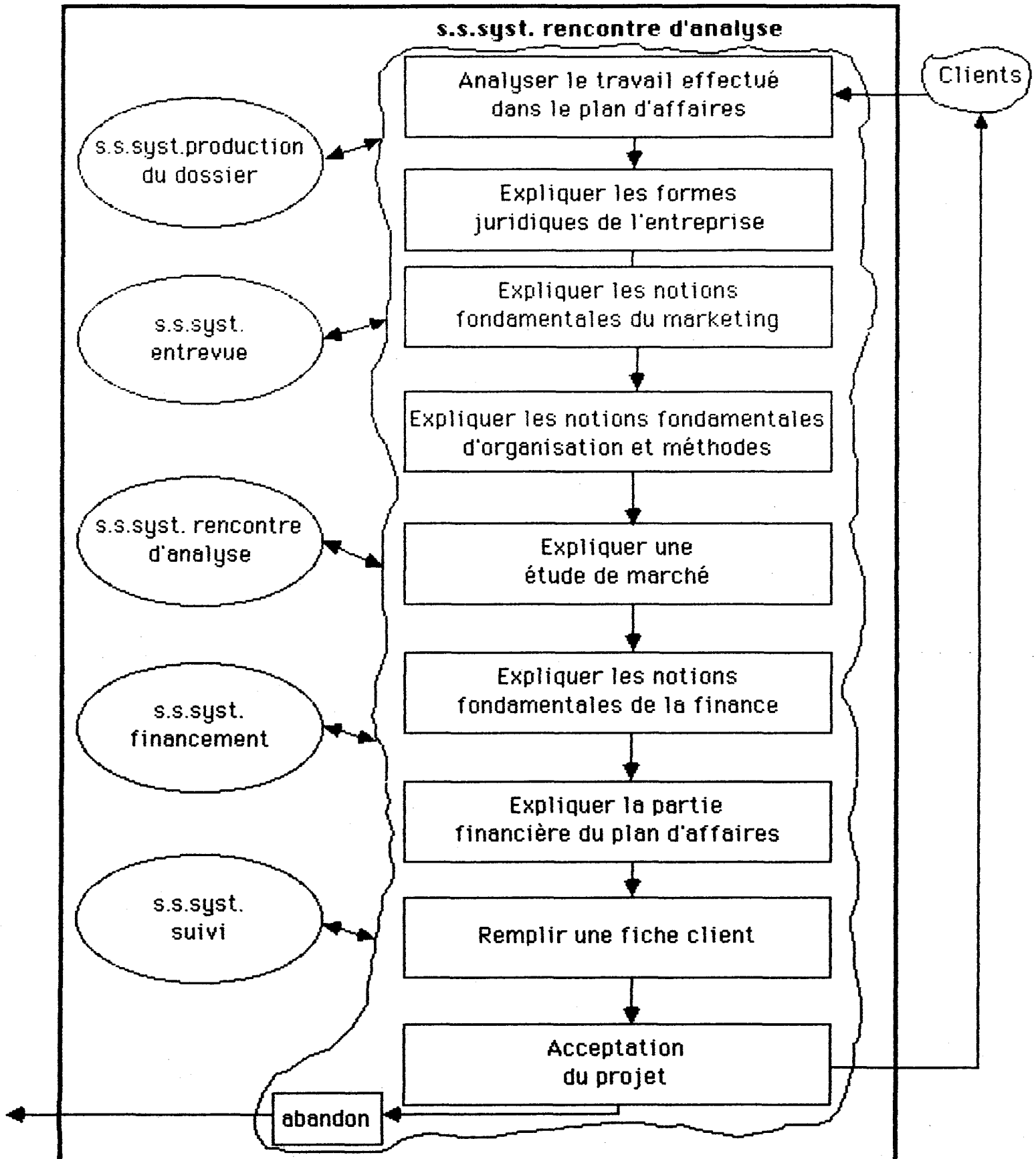
#### **4.1.1.3 Le sous-sous-système rencontre d'analyse**

Ce sous-sous système est représenté à la figure 6. Il est composé des neuf (9) activités suivantes:

Activité 1: Analyser le travail effectué dans le plan d'affaires; lorsque le client pense avoir complété son plan d'affaires, les employés du Centre analysent le travail et aident le client à mettre ses idées sur papier.

FIGURE 6  
LE SOUS-SOUS-SYSTEME RENCONTRE D'ANALYSE

s.s. Production



Activité 2: Expliquer les formes juridiques de l'entreprise; il s'agit de faire penser au client l'importance de choisir la meilleure forme juridique pour démarrer son entreprise.

Activité 3: Expliquer les notions fondamentales du marketing; le produit ou service, le prix, la distribution, la promotion, le comportement du consommateur. En fait, lui faire imaginer encore plus son entreprise et son fonctionnement en terme de marketing.

Activité 4: Expliquer les notions fondamentales d'organisation et méthodes; la disposition des choses à l'intérieur de son entreprise et son fonctionnement éventuel. Encourager le client à visiter d'autres entreprises du même genre pour vérifier comment elles sont organisées et pourquoi. En fait, faire imaginer au client sa future entreprise et son fonctionnement en terme d'organisation et méthodes.

Activité 5: Expliquer une étude de marché; le client doit cerner sa clientèle cible, son territoire, son emplacement, et la nécessité d'un type d'entreprise comme la sienne. Les employés expliquent les moyens d'aller chercher ces informations et encadrent le client pour le faire.

Activité 6: Expliquer les notions fondamentales de la finance; le client ignore souvent l'importance d'injecter du capital dans son entreprise. Qu'est-ce que du capital? Qu'est-ce qu'un fond de roulement? Qu'est-ce que l'actif à court terme, le passif, l'équité, etc... .

Activité 7: Expliquer la partie financière du plan d'affaires; Cette activité consiste à transposer les informations du plan d'affaires sous forme de chiffre. Ainsi, on y retrouve: le coût et le financement du projet, l'état des résultats, le bilan et un budget de caisse. Toutes les explications et l'aide nécessaires sont fournies.

Activité 8: Remplir une fiche-client; Il est nécessaire de recueillir les informations sur le client afin de lui ouvrir un dossier.

Activité 9: Acceptation du projet; une discussion très franche a lieu entre les employés du Centre et le client pour savoir s'il poursuivra son projet et s'il y croit toujours.

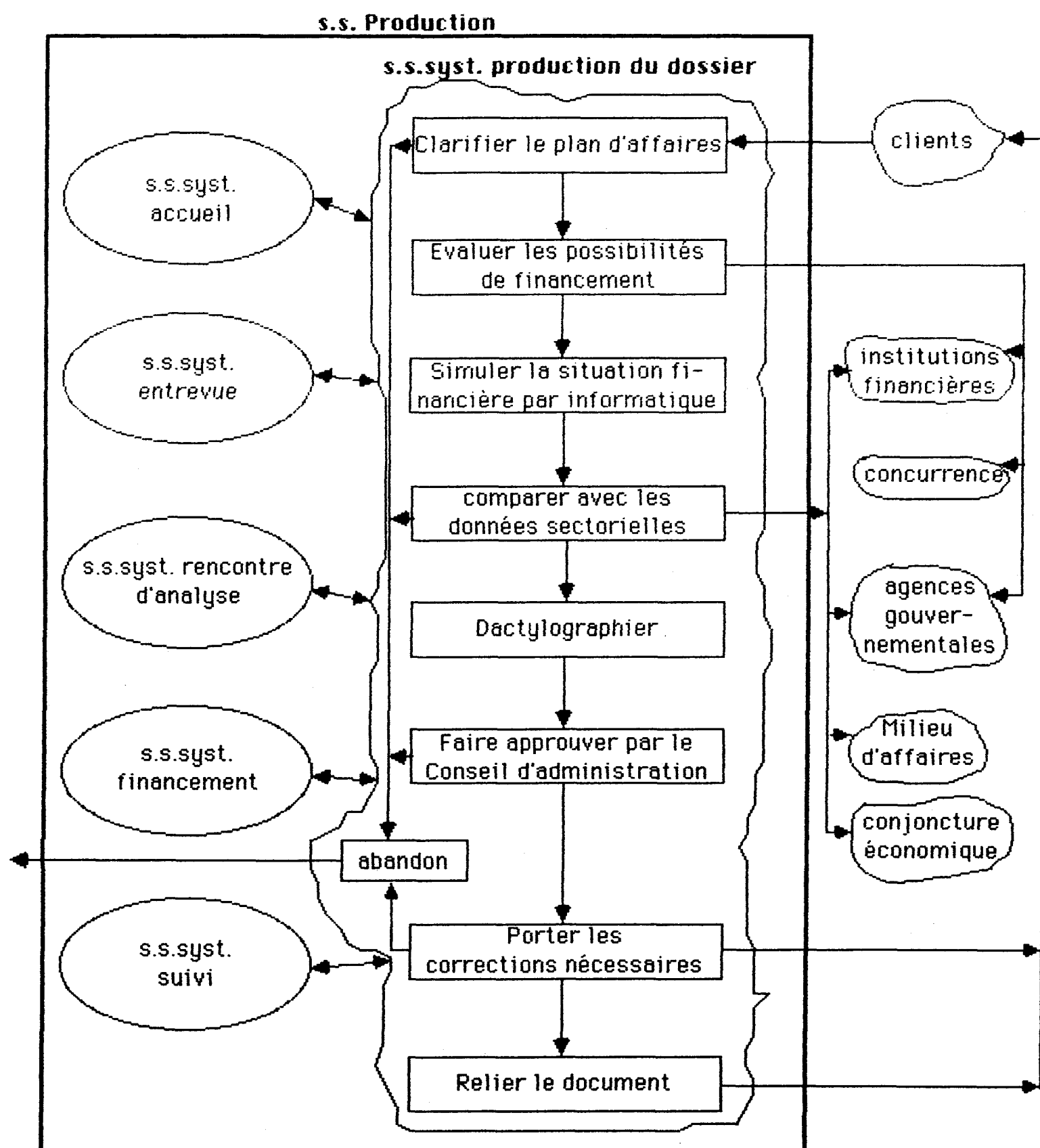
#### **4.1.1.4 Le sous-sous-système production du dossier**

Ce sous-sous système est représenté à la figure 7. Il est composé des huit (8) activités suivantes:

Activité 1: Clarifier le plan d'affaires; Cela permet d'étoffer une version finale du plan d'affaires en comparant la partie financière et la partie qualitative du plan d'affaires.

Activité 2: Evaluer les possibilités de financement; le projet étant déjà bien monté, il s'agit de vérifier auprès des créanciers existants si le projet est admissible à des subventions, à la possibilité de participation dans le capital-action ou à un prêt par une institution financière.

**FIGURE 7**  
**LE SOUS-SOUS-SYSTEME PRODUCTION DU DOSSIER**



Activité 3: Simuler la situation financière par informatique; ceci permet d'évaluer les différentes alternatives qui s'offrent au client et de choisir celles qui sont les plus appropriées.

Activité 4: Comparer avec les données sectorielles; il s'agit d'une activité qui permet au client de juger la faisabilité de son projet compte-tenu du territoire, du type d'entreprise de la concurrence et du promoteur. Cela permet aussi de juger si les prévisions sont réalistes.

Activité 5: Dactylographier; afin de produire un dossier présentable celui-ci est dactylographié. Le Centre de Consultation s'occupe surtout de la partie financière et offre quand même le service quand il est possible de le faire.

Activité 6: Faire approuver par le Conseil d'administration; les projets sont tous présentés au Conseil d'administration pour que les membres du Conseil puissent apporter leur expertise concernant le projet. Il s'agit là de mettre toutes les chances possibles pour le promoteur afin d'éviter des mauvaises surprises lors du lancement.

Activité 7: Porter les modifications nécessaires; après analyse du Conseil d'administration, certains dossiers peuvent être acceptés avec certaines modifications. Il appartient au client d'apporter ou non les modifications.

Activité 8: Relier le document; réunir toute l'information pour produire un projet d'entreprise auprès des créanciers éventuels.



#### **4.1.1.5 Le sous-sous-système financement**

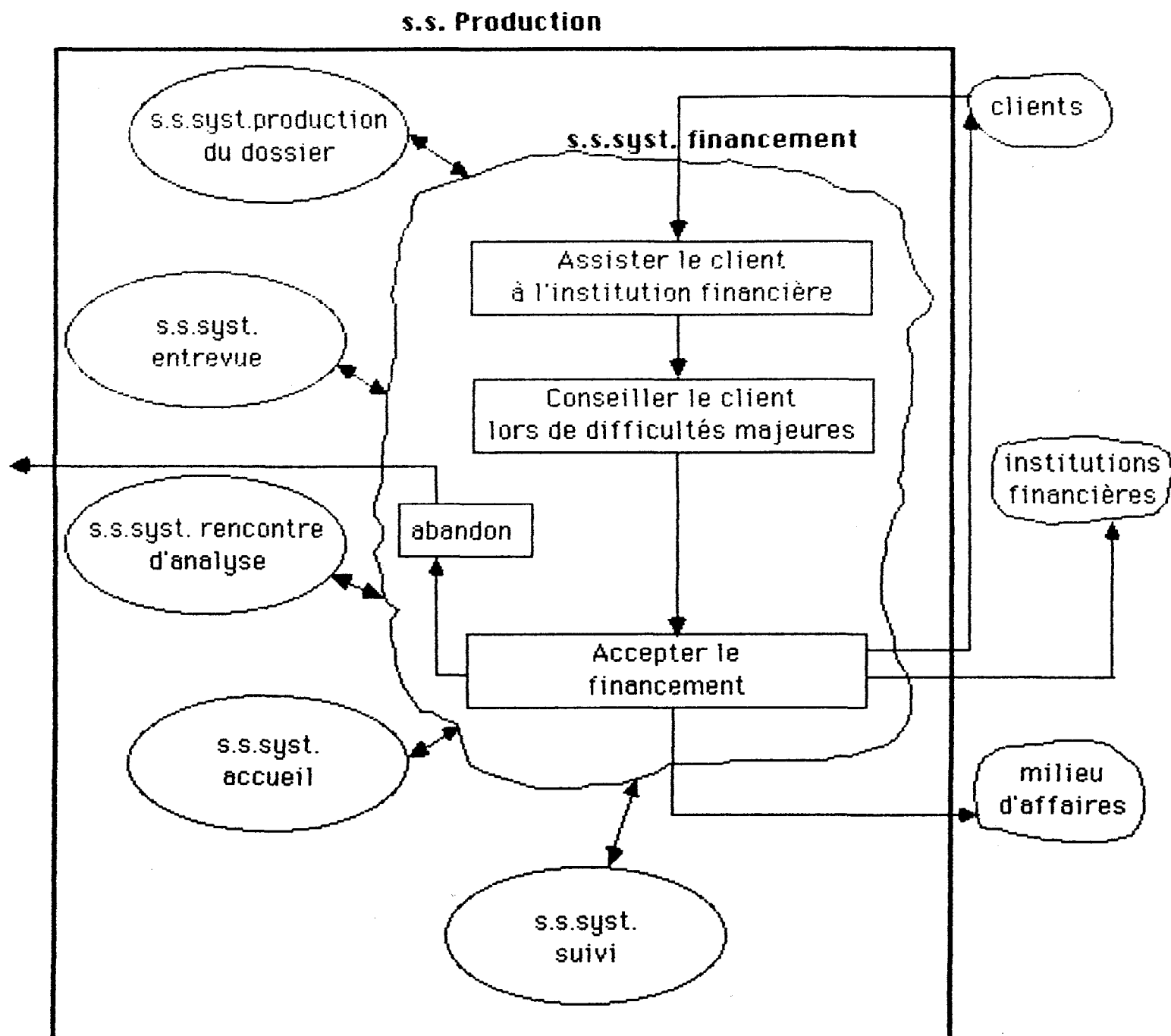
Ce sous-sous système est représenté à la figure 8. Il est composé des trois (3) activités suivantes:

Activité 1: Assister le client à l'institution financière; Cela permet aux clients qui le désirent de se prévaloir des services des employés du Centre pour présenter le dossier aux créanciers. Cela sécurise certains clients et offre l'opportunité à l'organisme de se faire connaître.

Activité 2: Conseiller le client lors de difficultés majeures; le client présente son projet, l'employé du Centre de Consultation assiste et conseille lors de difficultés majeures surtout dans les domaines les moins expérimentés du client.

Activité 3: Accepter le financement: Certains créanciers refusent de participer au projet ou acceptent mais avec des conditions qui ne correspondent pas à la situation du promoteur. Ainsi il peut arriver que le projet soit présenté à d'autres créanciers. Dans le cas où le financement est accepté comme le promoteur le désire il y a création d'une nouvelle entreprise.

**FIGURE 8**  
**LE SOUS-SOUS-SYSTEME FINANCEMENT**



#### **4.1.1.6 Le sous-sous-système suivi de l'entreprise**

Ce sous-sous système est représenté à la figure 9. Il est composé des cinq (5) activités suivantes:

Activité 1: Rencontrer les promoteurs des nouvelles entreprises; les propriétaires des nouvelles entreprises ont des rencontres fréquentes avec le Centre de Consultation. Ceux-ci sont visités par les employés du Centre de façon sporadique.

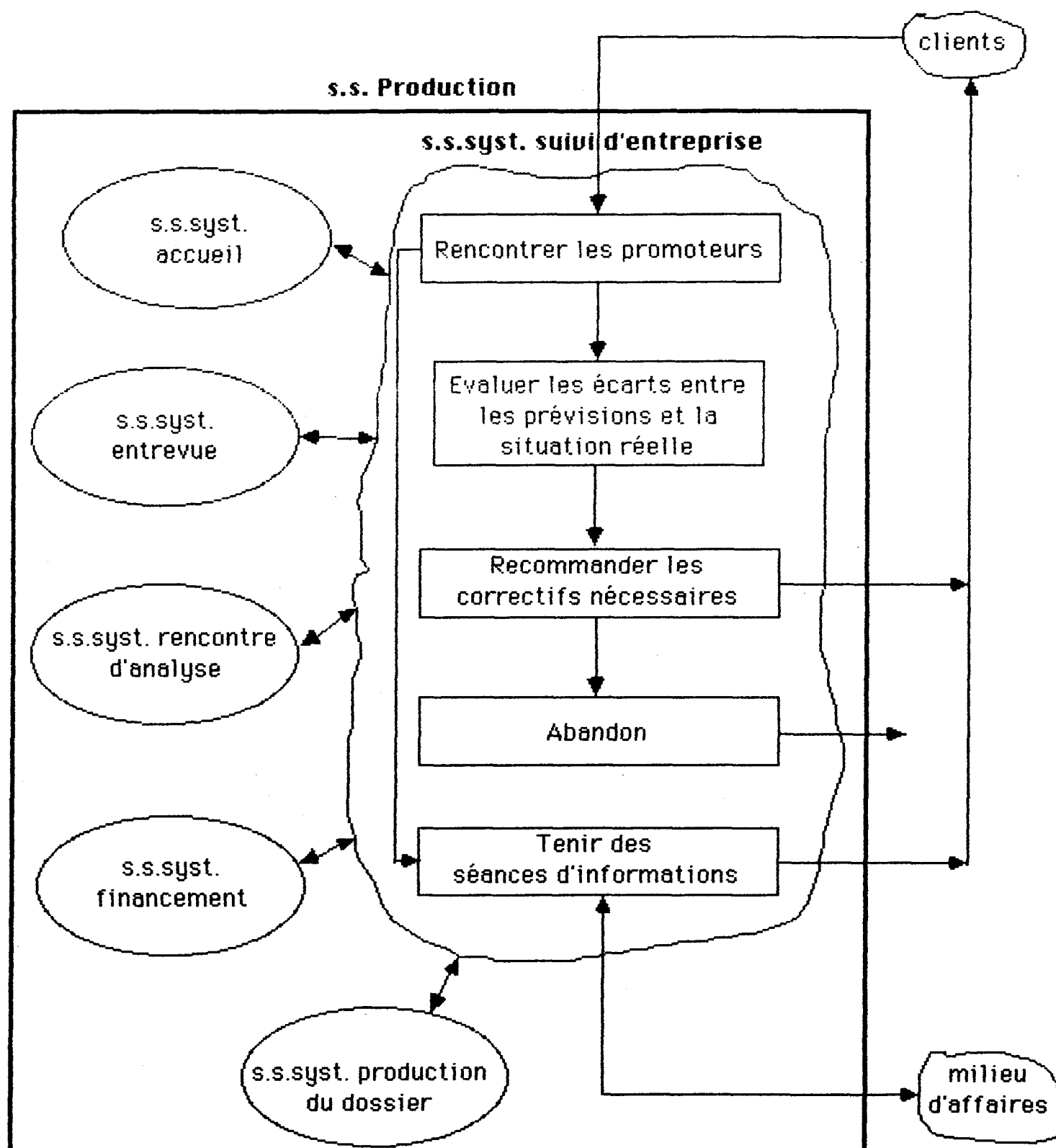
Activité 2: Evaluer les écarts entre les prévisions et la situation réelle; lors des visites les employés du Centre font la comparaison entre la situation prévue et les résultats réels autant au niveau financier qu'au niveau opérationnel.

Activité 3: Recommander les correctifs nécessaires; Les écarts sont évalués et des solutions sont proposées pour ajuster la situation. Les budgets de caisse sont même modifiés en tenant compte de ces correctifs pour permettre au client de rencontrer des objectifs réalisables.

Activité 4: Aider à monter les rapports aux ministères; dans le cas où le client a obtenu une subvention d'un ministère, le Centre offre l'aide nécessaire pour compléter les rapports au ministère. Des questions concernant les divers formulaires à remplir sont aussi répondues.

Activité 5: Tenir des séances d'information; dépendamment des problèmes vécus par les nouvelles entreprises, le Centre de Consultation

FIGURE 9  
LE SOUS-SOUS-SYSTEME SUIVI D'ENTREPRISES



tient différentes séances d'information au cours de l'année. Ces séances s'adressent aux nouvelles entreprises en opération.

#### **4.2 Le sous-système de Marketing**

Le rôle du sous-système de marketing est de vendre les services du Centre de Consultation Jeunesse et de le faire connaître. Il comprend six (6) activités principales qui sont représentées par les boîtes à la figure 10.

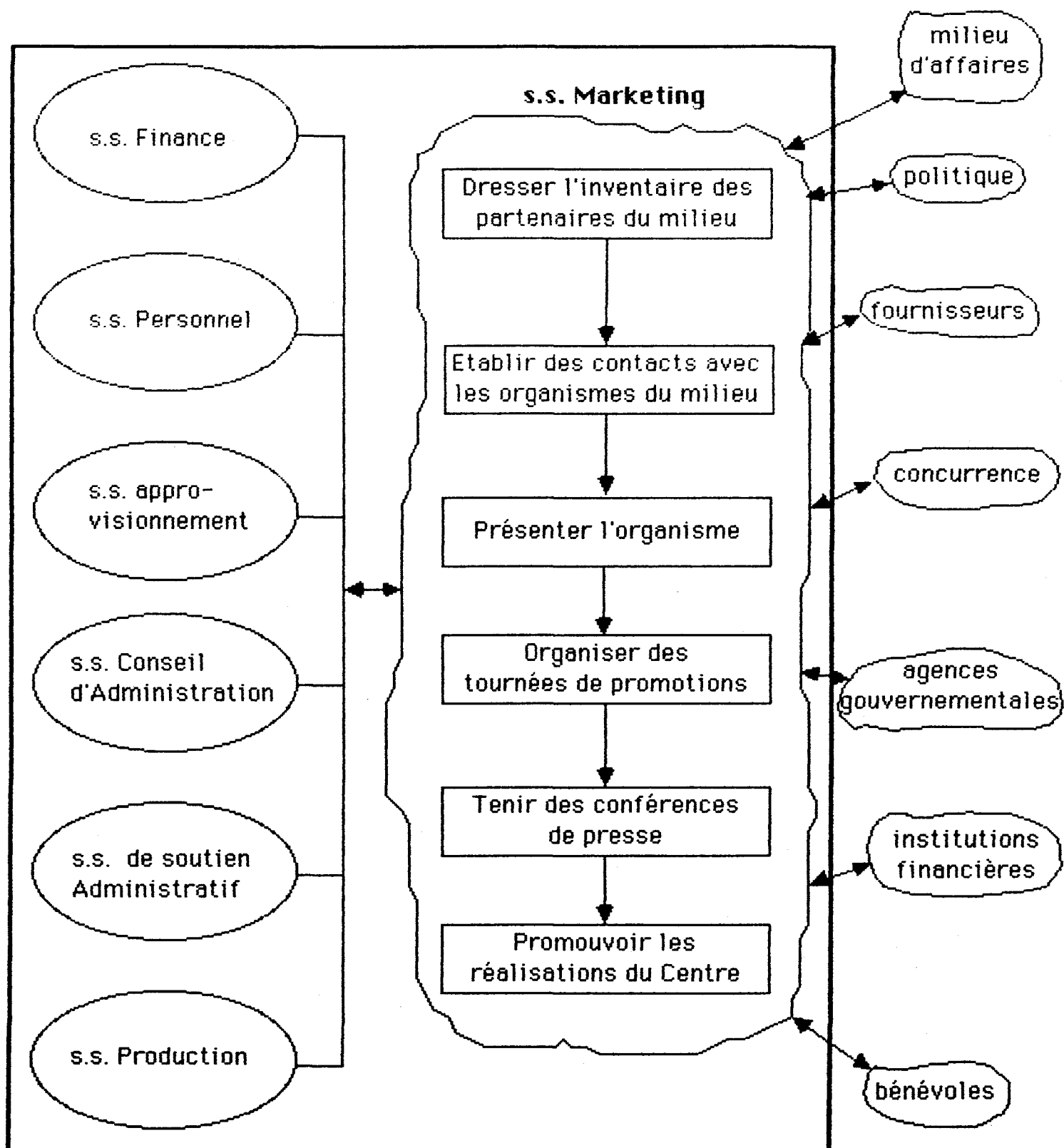
Activité 1: Dresser l'inventaire des partenaires du milieu; cette activité consiste à répertorier l'ensemble des personnes ou organismes qui pourraient permettre au Centre de mieux se faire connaître et de favoriser l'utilisation de ses services.

Activité 2: Etablir des contacts avec les organismes du milieu; inévitablement pour mieux se faire connaître et pour rejoindre en plus grand nombre notre clientèle, il est nécessaire d'établir les contacts.

Activité 3: Présenter l'organisme; quand tous les contacts sont établis, il faut présenter le Centre de Consultation et le vendre de façon à ce que les organismes diffusent une information valable.

Activité 4: Organiser des tournées de promotions; Cette activité représente un moyen efficace de présenter le Centre et ses services. Cette activité peut être périodique.

FIGURE 10  
LE SOUS-SYSTEME MARKETING



Activité 5: Tenir des conférences de presse; Cela représente aussi un moyen efficace de présenter le Centre et ses services pour mieux le faire connaître. Cette activité peut être périodique.

Activité 6: Promouvoir les réalisations du Centre; Cette activité représente aussi un moyen efficace de présenter le Centre et ses services pour mieux le faire connaître. Cette activité peut être périodique.

#### **4.3 Le sous-système finance**

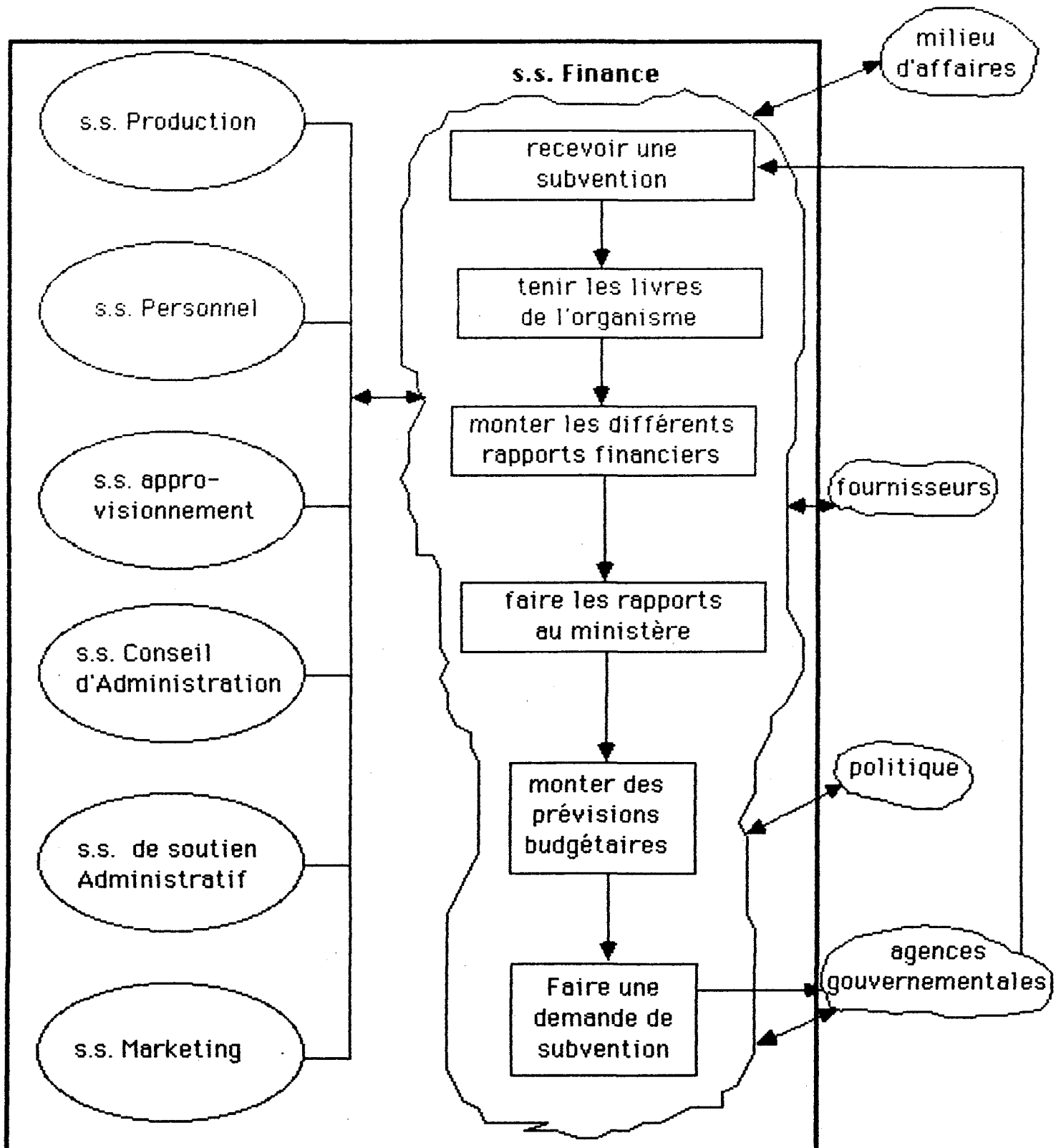
Le rôle du sous-système finance est de monter des prévisions du budget d'opération et de trouver les ressources financières nécessaires au Centre de Consultation-Jeunesse. Il comprend aussi les activités requises pour effectuer les différents rapports financiers. Il comprend six (6) activités principales qui sont représentées par les boîtes à la figure 11.

Activité 1: Recevoir une subvention; dans le cadre du programme Groupe de Soutien aux initiatives-jeunesses, le gouvernement provincial alloue des montants pour financer les activités des groupes.

Activité 2: Tenir les livres de l'organisme; pour avoir une comptabilité adéquate qui permet de dresser un portrait financier de l'organisme en un moment précis et pour exercer un contrôle des opérations.

Activité 3: Monter les différents rapports financiers; pour effectuer un contrôle financier de l'organisme des rapports financiers sont présentés périodiquement au Conseil d'administration.

FIGURE 11  
LE SOUS-SYSTEME FINANCE





Activité 4: Faire les rapports au ministère; le ministère qui subventionne l'organisme demande de présenter des rapports d'étapes d'utilisation de subvention afin de vérifier si les montants sont bien administrés et de procéder au versement d'autres tranches de subvention.

Activité 5: Monter les prévisions budgétaires; Cela consiste à prévoir les différentes dépenses à effectuer pour l'année dans les différents postes.

Activité 6: Faire une demande de subvention; Il s'agit de la préparer et la présenter auprès du ministère concerné.

#### **4.4 Le sous-système approvisionnement**

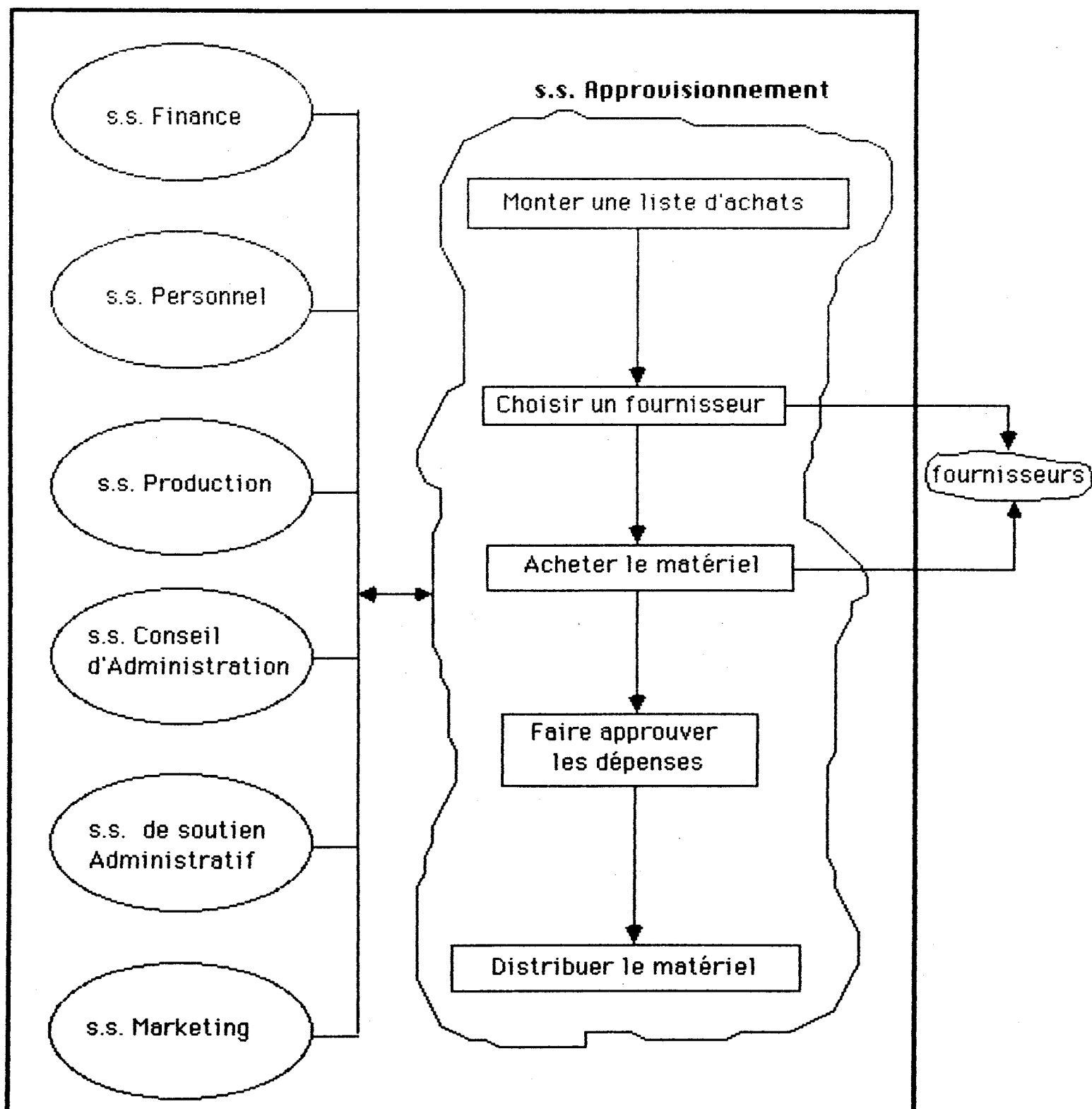
Le rôle du sous-système approvisionnement est de fournir le matériel et les ressources techniques nécessaires au Centre de Consultation-Jeunesse pour offrir ses services. Il comprend cinq (5) activités principales qui sont représentées par les boîtes à la figure 12.

Activité 1: Monter une liste d'achats; avant de procéder à l'achat de matériel, le personnel du Centre dresse une liste de ses besoins.

Activité 2: Choisir un fournisseur; une fois les besoins connus, une recherche est effectuée auprès des fournisseurs afin de se procurer le matériel requis.

Activité 3: Acheter le matériel; le fournisseur étant choisi, le Centre procède à l'achat du matériel.

FIGURE 12  
LE SOUS-SYSTEME APPROVISIONNEMENT



**Activité 4:** Faire approuver les dépenses; avant d'effectuer le paiement, les signataires des chèques de l'organisme vérifient les dépenses.

**Activité 5:** Distribuer le matériel; le matériel est distribué auprès des employés.

#### **4.5 Le sous-système Conseil d'administration**

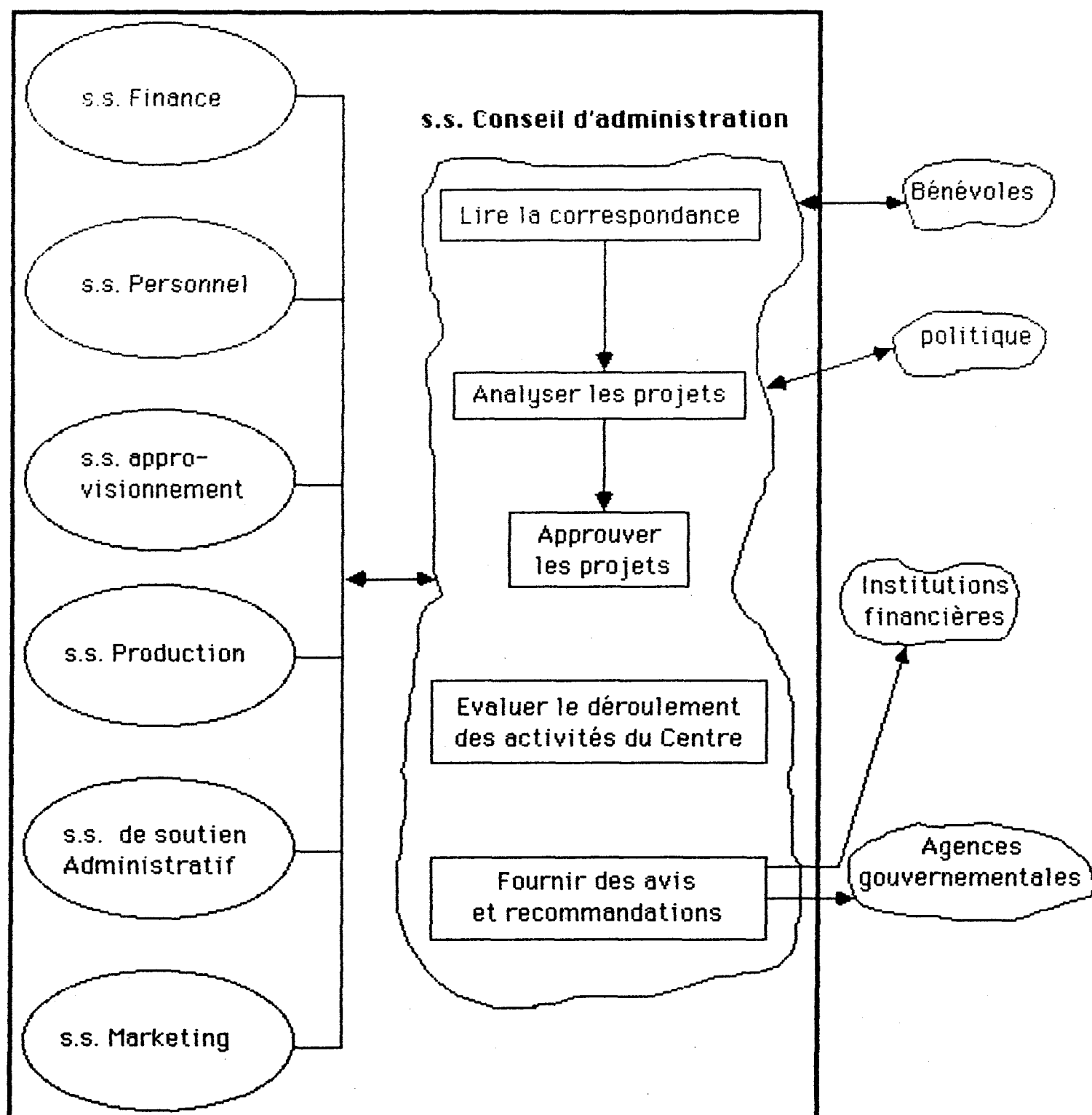
Le rôle du sous-système Conseil d'administration est de gérer l'ensemble des opérations du Centre de Consultation-Jeunesse dans le but d'atteindre les buts et objectifs de l'organisme. Il comprend cinq (5) activités principales qui sont représentées par les boîtes à la figure 13.

**Activité 1:** Lire la correspondance; la lecture de la correspondance relative à l'organisme se fait à toutes les réunions. Les décisions et les réponses à donner sont prises lors des assemblées du Conseil d'administration.

**Activité 2:** Analyser les projets: Les projets d'entreprises sont tous présentés au Conseil d'administration.

**Activité 3:** Approuver ou non les projets: Le Conseil d'administration approuve les projets qui lui sont présentés. Il peut y avoir certaines modifications suggérées dans certains dossiers.

**FIGURE 13**  
**LE SOUS-SYSTEME CONSEIL D'ADMINISTRATION**



**Activité 4:** Evaluer le déroulement des activités du Centre; un compte-rendu des opérations du Centre est donné aux administrateurs (la situation financière, les dépenses, les rapports au ministère, etc...)

**Activité 5:** Fournir des avis et des recommandations; le Conseil d'administration fournit des avis et/ou des recommandations aux ministères, aux institutions financières, aux promoteurs et aux employés.

#### **4.6 Le sous-système personnel**

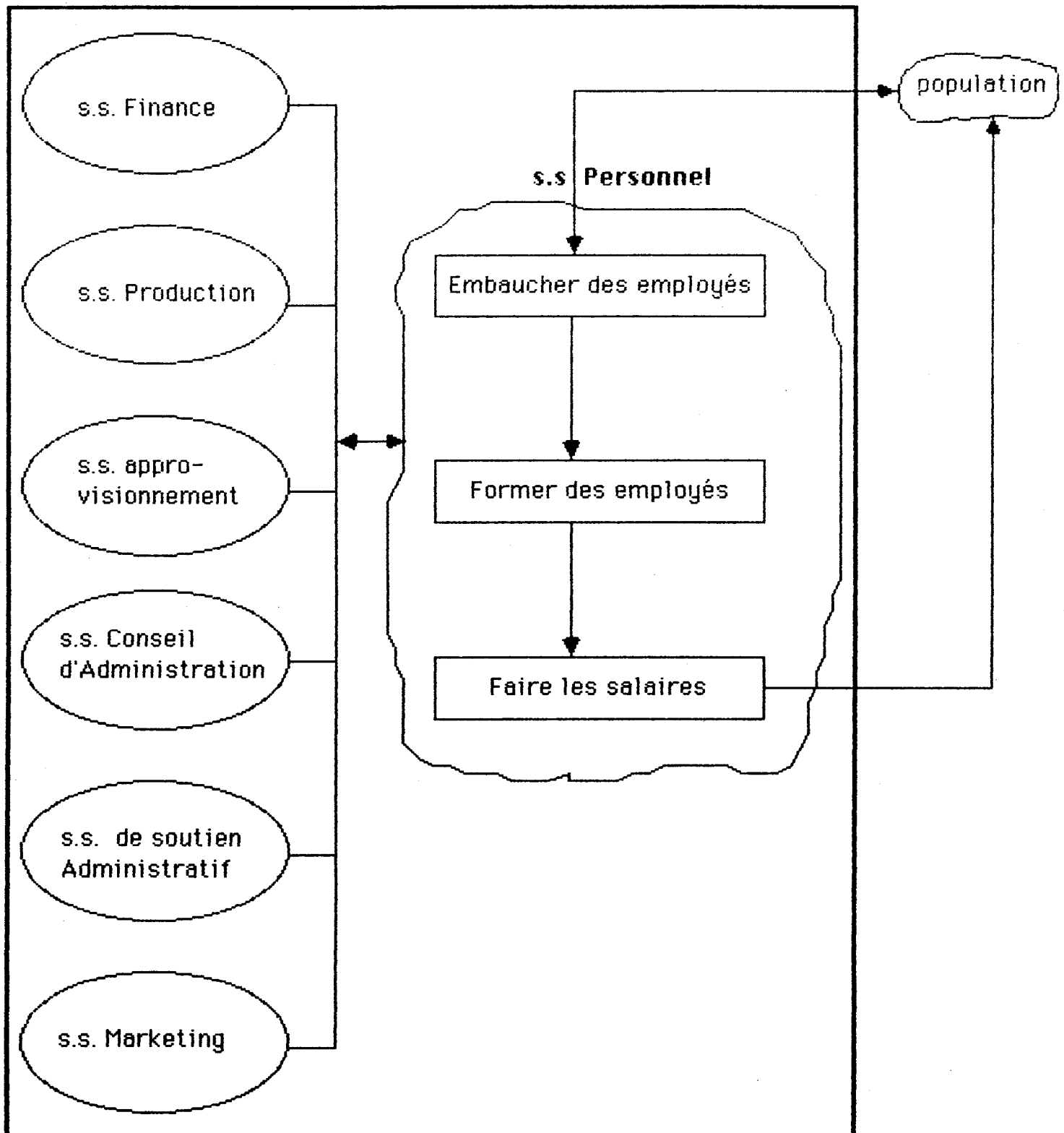
Le rôle du sous-système personnel est de gérer l'ensemble des opérations relatives au personnel du Centre de Consultation-Jeunesse. Il comprend trois (3) activités principales qui sont représentées par les boîtes à la figure 14.

**Activité 1:** Embaucher le personnel; Cette activité consiste à acquérir les ressources humaines requises pour les opérations du Centre.

**Activité 2:** Former les employés; autant pour les nouveaux employés que pour ceux déjà en fonction, il y a des séances de formation pour approfondir les connaissances dans différents domaines.

**Activité 3:** Faire les salaires; représente toutes les activités pour verser le salaire au personnel (des retenues à la source jusqu'à l'émission du chèque).

FIGURE 14  
LE SOUS-SYSTEME PERSONNEL



#### **4.7 Le sous-système soutien administratif**

Le rôle du sous-système soutien administratif est de soutenir l'ensemble des opérations relatives à tous les secteurs du Centre de Consultation-Jeunesse, à partir de la réception de la correspondance, jusqu'à la rédaction des procès-verbaux, en passant par le classement. Il comprend six (6) activités principales qui sont représentées par les boîtes à la figure 15.

Activité 1: Recevoir la correspondance; les fournisseurs, les agences gouvernementales, en fait , tous les intervenants du milieu sont susceptibles de correspondre avec le Centre de Consultation.

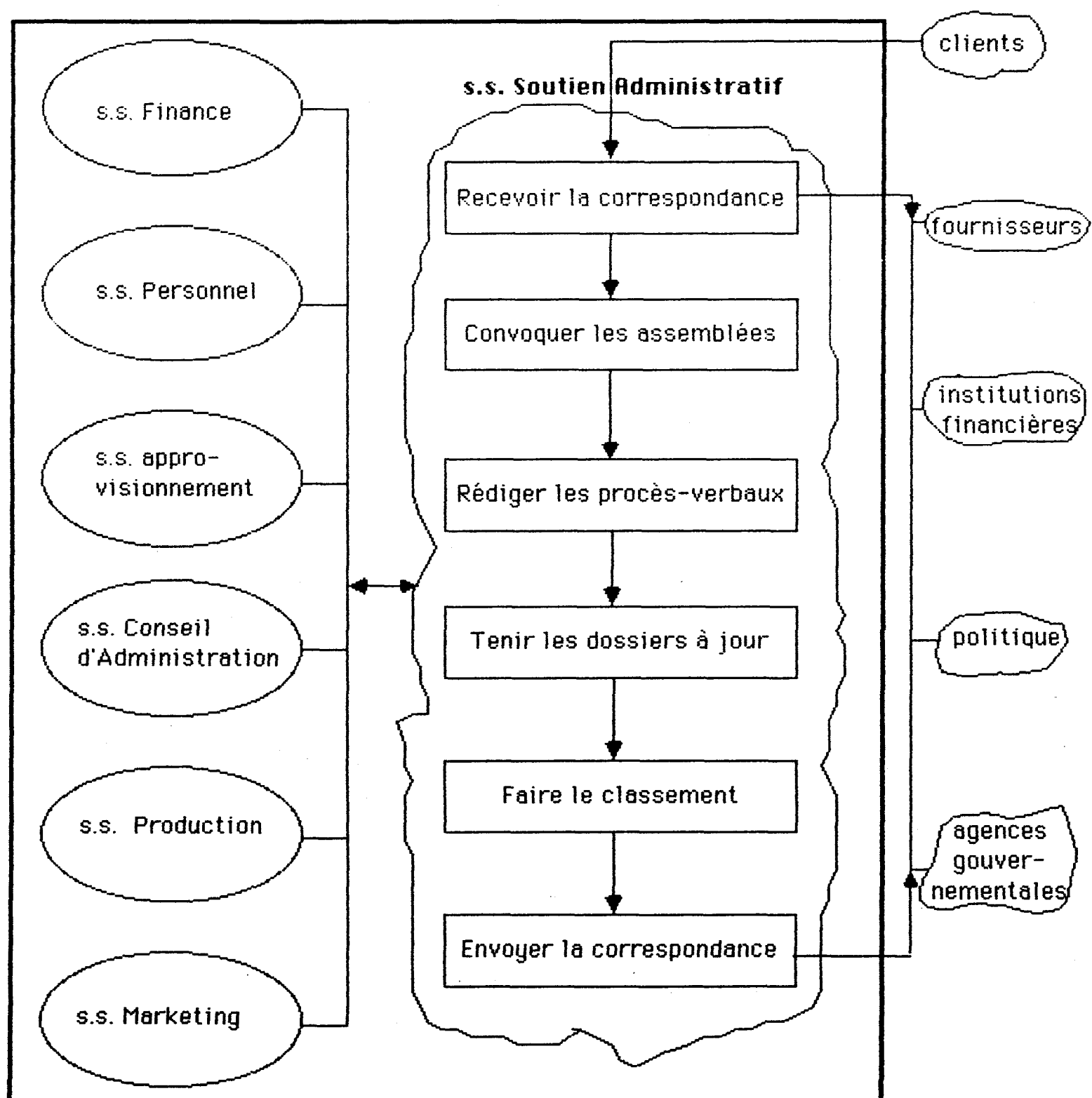
Activité 2: Convoquer les assemblées; pour réunir les administrateurs, il faut faire parvenir des avis de convocation.

Activité 3: Rédiger les procès-verbaux; pour inclure dans le livre des minutes de l'organisme, il est nécessaire de rédiger les procès-verbaux.

Activité 4: Tenir les dossiers à jour; après chacune des rencontres avec les clients, les dossiers sont mis à jour pour mieux suivre l'évolution du client.

Activité 5: Faire le classement; pour se retrouver plus facilement et pour agencer les différents documents de façon cohérente.

FIGURE 15  
LE SOUS-SYSTEME SOUTIEN ADMINISTRATIF





Activité 6: Envoyer la correspondance; lorsqu'il y a une décision de prise au Conseil d'administration, pour fournir des avis ou pour répondre à un correspondant.

## **CHAPITRE 5**

### **LES RESSOURCES**

#### **5.1 Les ressources humaines (les décideurs)**

Le Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy est dirigé par le Conseil d'administration composé actuellement de différents membres bénévoles provenant des deux principaux pôles de la MRC. Les administrateurs ne possèdent pas tous les mêmes expériences et compétences. Lors des réunions, le directeur général donne les différents comptes-rendus. Suite à ceux-ci, des propositions sont faites, analysées et entérinées par les membres. Le directeur général se charge d'exécuter les décisions.

Toutefois, cela ne fonctionne pas toujours comme il se devrait. L'intérêt et la compréhension que chaque membre porte à l'organisme sont inégaux. Souvent des questions ont été soulevées concernant le rôle du Conseil d'administration pour l'organisme. Il faut tenir compte des spécificités des O.S.B.L. qui ont déjà été mentionnées précédemment et qui interviennent dans la prise de décisions. L'O.S.B.L. ne vise pas l'enrichissement monétaire des individus, mais se consacre plutôt à une mission sociale. Aussi, les décisions prises doivent être orientées vers la satisfaction des besoins des individus touchés. Cependant, chaque stratège d'une organisation a des objectifs personnels à rencontrer dans un organisme. Ainsi, les valeurs et les besoins de chaque dirigeant vont influencer le type d'orientation privilégié pour l'organisme. Il semble donc y avoir une zone problématique pour ce qui est du rôle du Conseil

d'administration, de son implication dans l'orientation à long terme de l'organisme et de l'intérêt des membres qui s'y impliquent.

Les employés de l'organisme sont tous des jeunes (20 à 30 ans) et possèdent une formation académique suffisante pour occuper leur fonctions respectives. De plus, ils sont entourés d'un Conseil d'administration qui peut les soutenir lorsque les besoins se font sentir. Les conditions de travail sont régies par la loi des normes du travail. Les relations patronales-ouvrières sont très bonnes. Les employés espèrent que cette intervention permettra de mieux orienter l'organisme afin d'établir des objectifs communs et de travailler tous dans le même sens sans que la survie de l'organisme soit remis en cause à chaque année.

Au niveau du Ministère qui subventionnera le Centre de Consultation-Jeunesse, on ne note aucune constante qui nous permette de définir un profil particulier recherché par le Centre de Consultation-Jeunesse. Le principal critère semble être le dépôt d'un plan d'action des activités prévues du 1 octobre 1987 au 30 juin 1988. Pour réaliser ses objectifs, le Centre devra effectuer ses interventions prioritairement dans les sept (7) domaines suivants:

- A) Promotion de l'entrepreneurship auprès d'éventuels jeunes entrepreneur(e)s.

- B) Information et dans certains cas, support à la gestion des programmes financiers à la création et l'exploitation d'une entreprise pour les jeunes.

- C) Information sur l'exploitation d'une entreprise y compris l'aspect légal.

- D) Conseils en matière de lancement et de suivi de l'entreprise (production, financement et comptabilité, sélection de personnel, administration)

- E) Aide à la conception et au développement du plan d'affaires que ce soit par le biais d'activités de groupe (ateliers sur le démarrage d'entreprise) ou de conseils individuels.

- F) Formation d'avis et de recommandations au M.I.C., notamment dans le cadre des programmes " Nouveaux entrepreneur(e)s" et " Jeunes Promoteurs".

- G) Gestion de l'organisme.

En plus de nous définir ces secteurs d'activités, les responsables du Ministère ont mentionné qu'il faudra envisager d'introduire une notion d'autofinancement de celles-ci. Ainsi, les subventions accordées aux groupes auront tendance à diminuer d'années en années. Cette tendance aura donc une grande influence sur les orientations des groupes.

## **5.2 Les ressources financières**

Les ressources financières ne demandent pas une étude exhaustive. Cependant, il faut considérer que la seule source d'entrée de fonds est une

subvention et les sorties d'argent sont restreintes. Il faut aussi se rappeler que le but de l'organisme n'est pas de faire des profits. C'est pourquoi, comme nous le mentionnions précédemment, la mesure des résultats obtenus va donc être différente de celle de la rentabilité d'un produit ou d'un secteur d'activités dans une entreprise privée. Dans un organisme comme le Centre de Consultation, au delà de la mesure des entrées monétaires, il convient d'évaluer l'impact de l'activité de l'organisation vis-à-vis tel ou tel objectif poursuivi.

L'analyse financière se fait normalement en deux volets: l'analyse de ratios (lorsque ceux-ci sont disponibles) et la comparaison de l'organisme aux entreprises du secteur. Dans le cas du Centre de Consultation-Jeunesse, l'analyse par ratios ne sert pratiquement à rien puisque ceux-ci ne révèle pratiquement rien. Il n'y a pas de comptes clients, pas de ventes, pas de compte à recevoir etc... Cependant, on pourrait y instaurer des ratios internes de résultats de satisfaction et certains autres types de ratios qui seraient très intéressants.

Concernant la comparaison avec les autres organismes du secteur, il est aussi difficile d'effectuer cet exercice. Les groupes semblables au Centre de Consultation-Jeunesse sont relativement jeunes et la compilation des résultats de chacun de ceux-ci n'a jamais été faite de façon systématique. Lorsque les résultats étaient compilés, l'interprétation de ceux-ci ne pouvait être faite puisqu'on avait pas de standards ou de normes nécessaires pour comparer les groupes entre eux.

Il faut aussi noter que les objectifs de chaque groupe sont différents dépendamment du secteur où ils opèrent et les priorités d'intervention qu'ils se fixent. Il devient donc difficile d'évaluer l'impact des activités des organisations vis-à-vis tel ou tel objectif poursuivi.

En fait, les ressources financières du Centre de Consultation pourraient constituer une zone problématique de l'organisme, puisque celui-ci ne dépend que d'une subvention qui diminuera éventuellement.

### **5.3 Les ressources technologiques**

Au niveau technologique, le Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy a informatisé sa gestion. Actuellement, la comptabilité, la production d'états financiers, le traitement de texte sur micro-informatique, la production des dossiers, le classement se font par informatique.

Il faudra que l'organisme demeure à l'affût des changements dans ce domaine pour maintenir une efficacité maximum avec un minimum de ressources humaines tout en offrant un service de grande qualité à sa clientèle.

## **CHAPITRE 6**

### **DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL**

Cette description réfère à la concordance entre les structures de l'entreprise, ses activités effectives, ses stratégies et sa philosophie.

#### **6.1 Les relations entre les structures et les activités.**

Le climat organisationnel du Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy est relativement bon. En fait, il n'y a pas de structure rigide qui régleme les individus . Les relations sont plutôt directes autant entre les patrons et les employés que chez les employés entre eux. L'organisme ne possède pas de syndicat, car personne ne voit l'utilité de ce regroupement. Les employés disent: "Si j'ai quelque chose à dire, je vais voir qui de droit et je lui dis". Il est vrai qu'avec un organisme de la taille du Centre de Consultation cela favorise un échange plus direct.

Au bureau, on se demande des conseils ou services de temps à autre entre les employés et il en est de même lorsque les employés ont besoin de l'avis des membres du Conseil d'administration. En fait, l'esprit d'équipe est excellent.

Au niveau des relations de travail, on peut déceler au Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy une certaine tension. Par exemple, les contrats de travail ne sont pas renouvelés à l'échéance, les

salaires sont offerts en fonction des subventions reçues, le gel des salaires est fréquent et souvent on craint même une diminution.

Les employés sont souvent impliqués dans des décisions ou invités à trouver des solutions plutôt que de faire face à des décisions déjà prises. Les résultats: l'orientation et l'évolution de l'organisme semblent être laissées aux employés. On note que très peu de personnes sont impliquées au niveau du Conseil d'administration. La présence des membres aux assemblées est limitée, ce sont toujours les mêmes individus qui sont présents. Cela constitue aussi une zone problématique.

Au niveau normatif, personne n'a à se plaindre, on retrouve au Centre de Consultation-Jeunesse les mêmes conditions et même mieux qu'ailleurs.

Pour ce qui est du climat de travail "physique", il semble y avoir certaines lacunes. Au bureau de Roberval, on travaille dans un bruit constant, une chaleur excessive et un espace restreint qui rend difficile le classement et les rencontres avec les clients. Aussi, la localisation de ce bureau ne donne pas l'accès facile à la clientèle. Les gens ont de la difficulté à trouver le bureau. Il est impossible d'agrandir dans l'édifice où les bureaux sont situés présentement, l'espace étant déjà tout occupé. Le prix des locaux des bureaux de Roberval est peu élevé, pour ne pas dire symbolique. La M.R.C. Domaine du Roy charge un prix de \$50.00 par mois pour l'utilisation des locaux. Les ressources financières étant limitées, il est difficile pour l'instant d'envisager une relocalisation à moins de trouver de meilleures conditions ailleurs et au même prix.



Pour les rencontres effectuées à Dolbeau et St-Félicien, les locaux sont adéquats mais il est évident que cela ne ressemble pas à un bureau du Centre de Consultation mais plutôt à un bureau qui est prêté et qui n'est pas permanent.

Quant au style de gestion de l'organisme, il est plutôt participatif. Les employés participent à la prise de décision et on laisse place à l'imagination, l'ingéniosité et la créativité. On fait beaucoup confiance aux employés, ce qui crée un environnement de travail favorable.

## **6.2 Les relations avec les différents intervenants.**

Un fait important a été remarqué. Au moment où le transfert de Ministère s'est fait, les relations entre le Ministère de l'industrie et du Commerce et l'organisme semblent très ouvertes. Le climat de collaboration est favorisé et il est très important de produire une planification des activités de la prochaine année comme base d'évaluation pour l'obtention d'une subvention. Au ministère, une personne a été embauchée pour s'occuper essentiellement du programme de soutien aux initiatives-jeunesses et collaborer avec les groupes de la région. Tout semble aller pour le mieux.

## **CHAPITRE 7**

### **SELECTION D'UN GOULOT D'ETRANGLEMENT OU D'UNE OPPORTUNITE A ETUDIER**

A cette étape, suite à des discussions continues entre les intervenants et le conseiller (validation par consensus), nous sommes en mesure de faire l'élaboration d'une problématique. Dans la figure 16, nous avons identifié des zones avec des points d'interrogation qui nous permettent d'identifier les lieux d'améliorations potentiels ou des opportunités de développement à étudier.

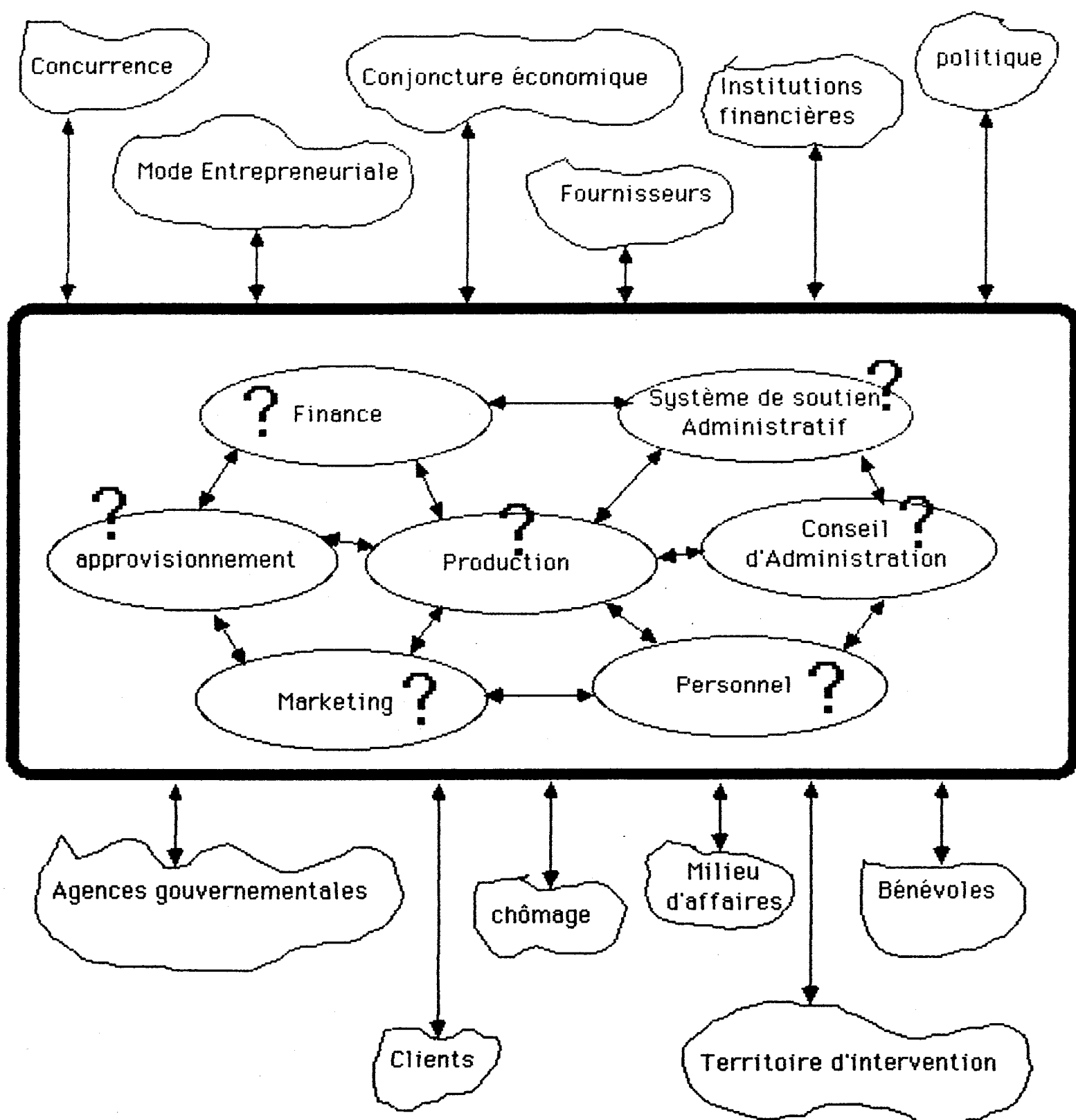
En consultant les zones identifiées d'un point d'interrogation (?) sur cette figure, nous sommes en mesure de constater les zones problématiques de l'organisme. Il est aussi possible de définir les activités de nature problématique.

Après discussions avec les intervenants, nous avons identifié dans l'ordre de priorité d'intervention les activités problématiques suivantes:

#### **7.1 Les orientations stratégiques**

L'absence de processus de planification à long terme entraîne un manque de relation entre chacun des sous-système. Aucune stratégie n'est en place pour l'orientation future de l'organisme et de ses activités. Aussi, on constate l'absence d'outils pour évaluer et suivre l'évolution constante de ces activités. L'organisme n'a pas fixé ses priorités et ne canalise donc pas les efforts vers un objectif commun. Il serait bon pour les

**FIGURE 16**  
**LES ZONES PROBLEMATIQUES**



administrateurs d'examiner la situation et de voir si les actions posées sont cohérentes avec les objectifs qui seront définis en fonction de la mission de l'organisme.

## **7.2 Le Conseil d'administration**

Le rôle des administrateurs semble mal défini ou mal compris. Chaque personne l'interprète comme il le veut bien et dépendamment des objectifs qu'elle s'est fixée personnellement. Il est bien entendu que nous intervenons dans un organisme sans but lucratif. Malgré ce fait, les administrateurs ont un rôle d'orientation stratégique de l'organisme et il faut que cela leur soit expliqué. Le Conseil d'administration actuel ne joue pas pleinement le rôle qu'il devrait au niveau de la définition des orientations stratégiques, de l'approbation de certaines décisions importantes et de l'apport d'idées concernant la gestion et la planification des activités. Le nombre de personne faisant partie du Conseil d'administration semble élevé par rapport à la présence aux réunions. Il serait bon d'envisager de diminuer le nombre des administrateurs que ce soit par l'implantation d'un processus de remplacement en cas d'absences répétées ou en diminuant le nombre d'administrateurs prévus dans les règlements généraux.

## **7.3 Les mesures de performances**

Nous avons constaté qu'il y a peu de mesure de performance de l'organisme. Des mesures concernant le nombre d'emplois créés par projet, l'investissement par projet, les coûts relatifs au démarrage d'entreprise, au

suivi d'entreprise, à la promotion de l'organisme et bien d'autres mesures devraient être implantées.

#### **7.4 La situation financière**

L'examen de la situation financière de l'organisme a montré que certaines lacunes existaient au niveau de la diversification des entrées de fonds.

En se fixant des objectifs précis en début d'année, il serait possible d'envisager d'autre moyens de financement pour offrir un meilleur service aux jeunes du secteur de la MRC Domaine du Roy.

#### **7.5 Le Marketing**

On note que cette fonction de l'entreprise n'est pas effectuée entièrement. Il n'y a pas de planification des activités et de contrôle de satisfaction de la clientèle dans ce département.

L'organisme n'a aucune procédure de mise en marché. L'offre (la vente) des services du Centre est laissé aux employés qui ne s'attardent à ce domaine que lorsque nécessaire. Cette situation ne favorise pas un développement stable de l'organisme.

Nous avons aussi constaté que l'absence de matériel promotionnel entravait une mise en marché efficace. La création de matériel de support pour l'introduction des services et pour l'identification de ceux déjà en

place devra se faire éventuellement. La possibilité d'organiser des événements spéciaux devraient aussi être envisagée.

Le principal véhicule publicitaire du Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy est la communication entre les utilisateurs et les références des Centres d'emplois. Cependant, l'organisme ne connaît ni les opinions ni les goûts de ceux-ci face aux services offerts.

### **7.6 Les relations de travail**

Le seul problème décelé dans les relations de travail est que la situation est parfois tendue face à l'incertitude des employés quant à leur salaire et possibilité de renouvellement. Aussi, il n'y a aucun processus d'évaluation de rendement des employés sauf les réalisations du Centre dans l'année.

### **7.7 La sélection et la justification du problème retenu**

Suite à une discussion avec les personnes impliquées dans le processus du diagnostic intervention, quand on regarde la philosophie de l'organisme, les structures informelles, les activités, le personnel et les moyens pour atteindre le but fixé par le Centre de Consultation-Jeunesse, on peut facilement déceler certains problèmes au niveau de la planification à long, moyen et court terme, au niveau des ressources financières et au niveau du marketing. La mission et les objectifs de l'organisme sont vagues, et chacun fonctionne de son mieux, il serait bon d'éliminer cette zone d'interférence.

C'est pourquoi le problème de manque d'orientation stratégique fut le premier retenu dans l'immédiat. La sélection de ce problème est principalement liée à l'obligation qu'a l'organisme de produire un plan d'action pour la prochaine année au Ministère de l'industrie et du Commerce. Ce plan sera ensuite analysé en vue de l'obtention d'une subvention au programme de soutien aux initiatives-jeunesse, la seule entrée de fonds qu'a présentement le Centre de Consultation-Jeunesse. Donc, la survie même de l'organisme est en jeu.

En arrêtant notre choix sur le problème d'absence de planification des activités, et donc l'absence d'outils pour évaluer et suivre l'évolution constante de ces activités, les autres problèmes mentionnés seront incorporés dans un processus global et continu.

## **CHAPITRE 8**

### **POINT D'ANCRAGE**

#### **8.1 L'introduction au point d'ancrage**

La première étape de cette section consiste à définir quel sera le but poursuivi, la méthode utilisée et les parties impliquées dans les changements amorcés au Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy. Pour ce faire, nous donnerons une définition appelée point d'ancrage. Le point d'ancrage détermine la perspective sous laquelle la problématique sera étudiée et fixe les paramètres essentiels du système d'activités humaines qui servira de référence pour étudier la situation problématique particulière qui a été sélectionnée. Tout en indiquant les démarches futures qui seront faites, le texte indiquera le point de vue préconisé par l'acteur du travail.

#### **8.2 La définition du point d'ancrage**

Le système de planification stratégique du Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy, organisme sans but lucratif, est un ensemble d'activités permettant aux administrateurs de recueillir l'information, choisir les orientations stratégiques, élaborer des objectifs, concevoir et implanter un plan d'action et évaluer les résultats pour développer une stratégie efficace et efficiente.

Cette stratégie passe par l'élaboration d'un plan unifié, exhaustif et intégré, conçue pour assurer la réalisation des objectifs fondamentaux



(mission) de l'entreprise tout en permettant un financement désiré auprès du Ministère de l'industrie et du Commerce.

### **8.3 La validation du point d'ancrage**

La méthode utilisée pour ce diagnostic intervention (méthodologie de Checkland, 1972) nécessite une validation du point d'ancrage. En fait, il s'agit de vérifier si tous les éléments que nous avons besoin pour poursuivre notre démarche sont présents.

- Propriétaire du système: Ministère de l'industrie et du Commerce;
  
- Environnement: Les autres sous-systèmes de l'entreprise ainsi que l'environnement externe à l'entreprise plus particulièrement le fait que ce soit un Organisme sans but lucratif (OSBL);
  
- Clients: Les administrateurs et employés du Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy;
  
- Transformation: Recueillir l'information, choisir les orientations stratégiques, élaborer des objectifs, concevoir et implanter un plan d'action et enfin évaluer les résultats;

- Acteurs: Les administrateurs et employés du Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy;
- Point de vue: Intégrer l'organisme sans but lucratif dans un processus de planification stratégique pour obtenir une orientation globale de moyen et court terme et ceci dans un contexte de financement déterminé par la décision qui sera prise au dépôt d'un plan d'action annuel au Ministère de l'industrie et du commerce.

## CHAPITRE 9

### MODELE CONCEPTUEL

Le modèle conceptuel présenté est un modèle de planification stratégique de l'ensemble des activités humaines essentielles à l'organisme. Après avoir passé en revue les différentes littératures concernant la planification stratégique<sup>13</sup>, pour la PME, pour la grande entreprise et le peu de documentation disponible pour les organismes, cela nous a permis de croire qu'il est possible pour le Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy d'effectuer sa planification stratégique selon le modèle adapté à l'organisme.

Billardon<sup>14</sup>, nous résume bien ce qu'est la planification stratégique. "Le processus de planification stratégique est un processus décisionnel systématique et rationnel qui obéit à un modèle téléologique: en planification stratégique, on détermine tout d'abord les fins (les objectifs) pour ensuite définir les moyens (les stratégies) pour les atteindre. Ce processus comprend l'identification de la mission de l'organisme, le diagnostic stratégique, la détermination des objectifs stratégiques, l'élaboration et le choix des stratégies. En fait, c'est un processus

---

<sup>13</sup> CROSIER, M., FRIEDBERG, E., L'acteur et le système, Editions du Seuil, 1977.

MONTEBELLO, Michel, Planification stratégique et MPI, Revue Direction, mai 1975.

GLUECK, W.F., Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill, 1980.

HIGGINS, J.M., Organizational Policy and Strategic Management, The Driden Press, 1983.

<sup>14</sup> BILLARDON, Jean-François, Analyse et planification stratégique, Document interne, Cours Phénomène de la P.M.O., U.Q.A.C., octobre 1984.

décisionnel qui conduit au diagnostic stratégique à la détermination des objectifs de l'organisme et des stratégies pour les atteindre, en tenant compte de la mission de l'organisme."

Le système de planification stratégique présenté permet de coordonner toutes les activités de tous les sous-systèmes de l'organisme en fonction des orientations choisies pour affronter le futur et d'assurer un contrôle continu. Il comporte plusieurs étapes car il va jusqu'à l'implantation des stratégies et l'évaluation des résultats.

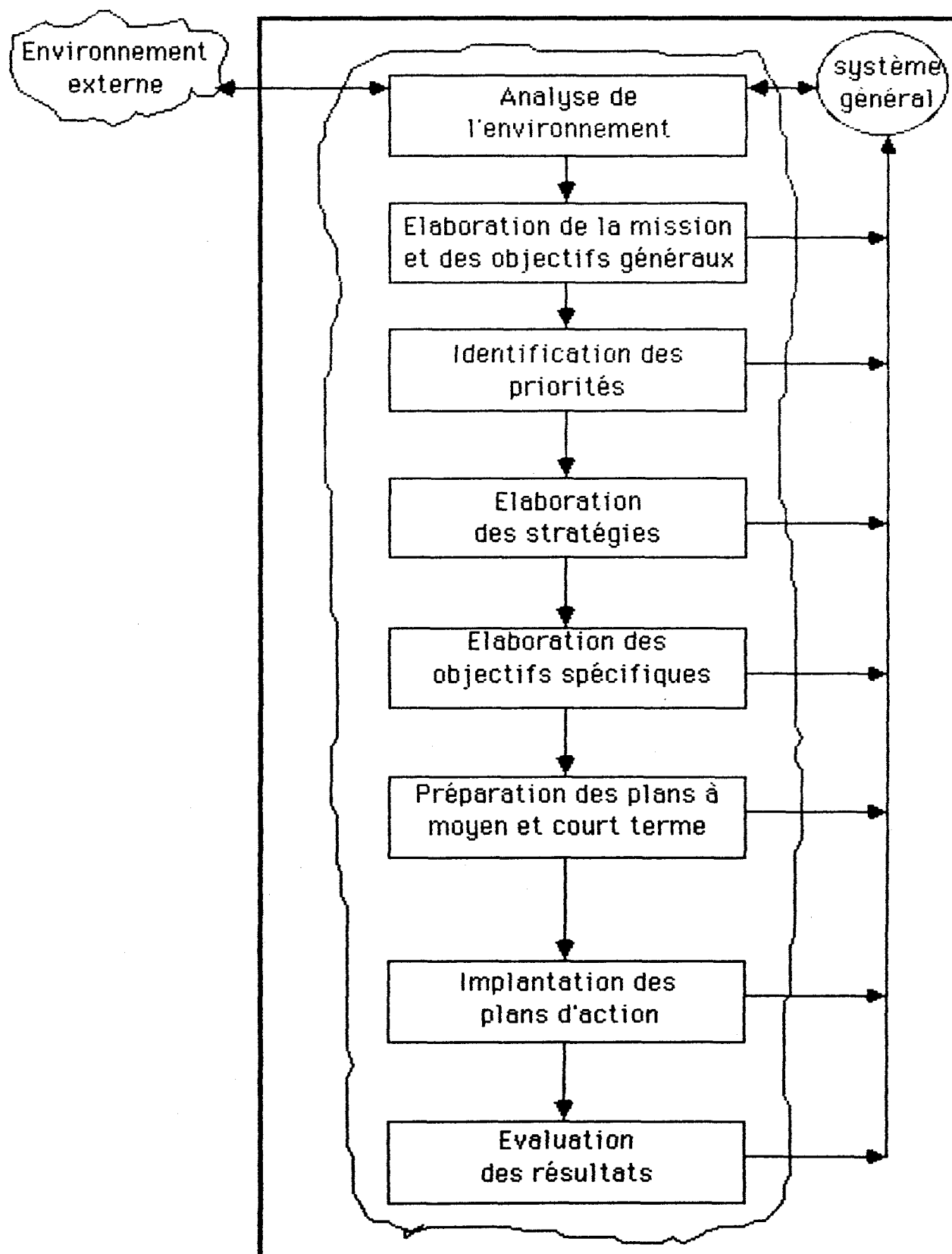
### **9.1 Les activités du système conceptuel**

Le système est constitué des activités suivantes:

- L'analyse de la situation (environnement)
- L'élaboration de la mission et des objectifs généraux
- L'identification des priorités
- L'élaboration des stratégies
- L'élaboration des objectifs spécifiques
- Préparation des plans à moyen et court terme
- Implantation des plans d'actions
- évaluation des résultats

La figure 17 vous présente le modèle conceptuel d'orientation et de planification stratégique. Dans les pages qui suivent, nous allons repasser en détail chacune de ces activités.

**FIGURE 17**  
**LE MODELE CONCEPTUEL DE**  
**PLANIFICATION STRATEGIQUE**



### **9.1.1 L'analyse de la situation (environnement)**

Cette analyse consiste à évaluer la situation passée, présente et future du fonctionnement de l'organisme et de son milieu. L'analyse porte sur toutes les variables internes et externes de l'organisme ainsi que sur ses forces, faiblesses, menaces et opportunités. Elle permet aux administrateurs d'un organisme d'être plus explicites et de fonder les plans stratégiques sur des hypothèses valables et identifiables.

En évaluant la situation passée, il est plus facile d'évaluer les activités courantes de l'organisme, les réalisations et les échecs et d'examiner les tendances du marché. Ainsi, il est possible de déceler les forces et faiblesses et de comprendre les résultats actuels. La mesure de performance peut être évaluée en terme de ratios par exemple.

Les variables externes à l'organisme comprennent l'analyse de l'environnement en général soit:

- Les facteurs économiques (taux d'intérêt, inflation);
- Les facteurs sociaux (attentes des différents groupes sociaux);
- Les facteurs démographiques (croissance de la population, répartition des groupes d'âges);
- Les facteurs technologiques;
- Les facteurs politiques (lois régies par différents gouvernements);
- Le marché (difficulté de pénétration);
- Les concurrents (segmentation, pratiques commerciales, forces et faiblesses);

- Les nouveaux créneaux;

Les variables internes à l'organisme comprennent:

- La philosophie de l'entreprise;
- La stratégie de croissance ou de décroissance de l'organisme;
- Le climat organisationnel;
- Les forces et faiblesses administratives, du personnel, de la direction et des structures;
- Le marketing;
- Les avantages des produits ou services de l'organisme
- La politique de mise en marché
- Les ressources humaines, financières, physiques, technologiques;
- Les relations entre les structures et les activités, les relations de travail, les relations humaines, le style de gestion;
- La manière dont cette affectation des ressources est évaluée et contrôlée.

Il faut se rappeler que l'énumération de ces variables n'a pas la prétension de se vouloir exhaustive. Toutefois, la méthode de Peter B. Checkland semble appropriée pour effectuer l'exercice que nous venons de décrire.

### **9.1.2 L'élaboration de la mission et des objectifs généraux**

L'énoncé d'une mission permet de tracer les lignes directrices qui vont servir à l'élaboration de la stratégie de base et de toutes les sous-stratégies qui vont être faites pour les différentes visions.

Selon un guide de gestion pour les organisme sans but lucratif<sup>15</sup>, pour un organisme sans but lucratif, une réflexion intense doit se faire au niveau de l'évidence des besoins à combler et de la pertinence des objectifs pour le faire. La nature, le motif et la mission de l'organisation doivent être précis et compris de tous. La nature, c'est-à-dire le secteur d'activités dans lequel l'organisme agit, l'essence des services que l'organisme veut offrir et la catégorie d'individus qui bénéficieront des actions de l'organisme. Bref, le motif, ou les raisons profondes du désir d'agir. La mission, ou le résultat que l'organisme se propose d'atteindre par l'action posée. Le questionnement sur tout ces points permettra à l'organisation de mieux s'orienter sur tous ses gestes.

La mission donne une orientation générale de l'organisme, cependant, cette orientation doit être transformée en un langage plus spécifique afin d'élaborer des objectifs plus précis dans des domaines clés du fonctionnement de l'organisation (part de marché, innovation, productivité, rentabilité, ressources physiques et financières, etc ...)

### **9.1.3 L'identification des priorités**

Cette étape, impliquant un processus déductif, consiste à prendre des décisions pour réagir, anticiper ou même ignorer les indices environnementaux externes. Un organisme dont la stratégie est congruente avec son environnement est plus efficace. L'analyse de la situation permet

---

<sup>15</sup> LALONDE, Claude et Ass., Guide de gestion de l'organisation sans but lucratif (O.S.B.L.), Document non publié, 1983.



aux dirigeants d'identifier les priorités. Ces dernières sont basées sur l'analyse des forces et faiblesses, des opportunités et menaces. Une fois que celles-ci sont bien identifiées, les dirigeants doivent définir l'action à entreprendre pour saisir une occasion, corriger une faiblesse ou faire face à une menace.

Les priorités de l'organisme se situent à deux (2) niveaux, soit interne et externe. Les priorités externes se situent au plan global de l'organisme et particulièrement en ce qui a trait à la performance de l'organisme dans son secteur de marché. Les priorités internes se situent au niveau de l'organisation même et ses activités.

#### **9.1.4. L'élaboration des stratégies**

A ce stade il est recommandé d'effectuer un choix de solutions. L'analyse de la situation et l'identification des priorités permet aux cadres d'élaborer les stratégies, c'est-à-dire de déterminer les actions à prendre pour mener à bien la mission de l'organisme. Ces mêmes stratégies s'élaborent dans les domaines de la commercialisation, de la finance, de la production et des ressources. Cette étape est essentielle afin d'en venir à élaborer adéquatement des objectifs spécifiques.

#### **9.1.5. L'élaboration des objectifs spécifiques**

Il importe de définir et fixer les objectifs spécifiques pour rencontrer l'orientation stratégique et de connaître vraiment sa nature. Il

doit y avoir une relation très étroite entre la mission, les objectifs généraux et les objectifs spécifiques.

#### **9.1.6. La préparation des plans à moyen terme et court terme**

La transformation des plans stratégiques en programmes d'actions quotidiennes se fait en deux étapes. La première consiste en la préparation de plans à moyen terme pour chacune des divisions de l'organisme (commercialisation, personnel, finance, production) et la deuxième étape consiste en l'élaboration de plans à court terme et de propositions budgétaires pour ces mêmes divisions.

Dans le cadre du processus démontré, nous retrouvons dans les pages suivantes, la restructuration des activités du système "Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy", sous forme de sous-systèmes.

#### **9.1.7. L'implantation des plans d'action**

La phase d'implantation implique la conjugaison des efforts et de l'action. Elle exige une communication efficace et des négociations au sein de tous les stratèges concernés.

#### **9.1.8. L'évaluation des résultats**

Il est essentiel que cette étape soit respectée dans le processus, sinon l'exercice laborieux de toutes les étapes précédentes perd de sa valeur

et même son but ultime. A quoi sert de planifier s'il n'y a aucun contrôle des résultats atteints ?

Cette dernière étape a pour but de boucler le processus, elle permet de réajuster les activités du système général, et s'il le faut, réajuster les orientations et les objectifs choisis. Elle doit permettre la flexibilité de pensée et d'action à tous les niveaux de la démarche.

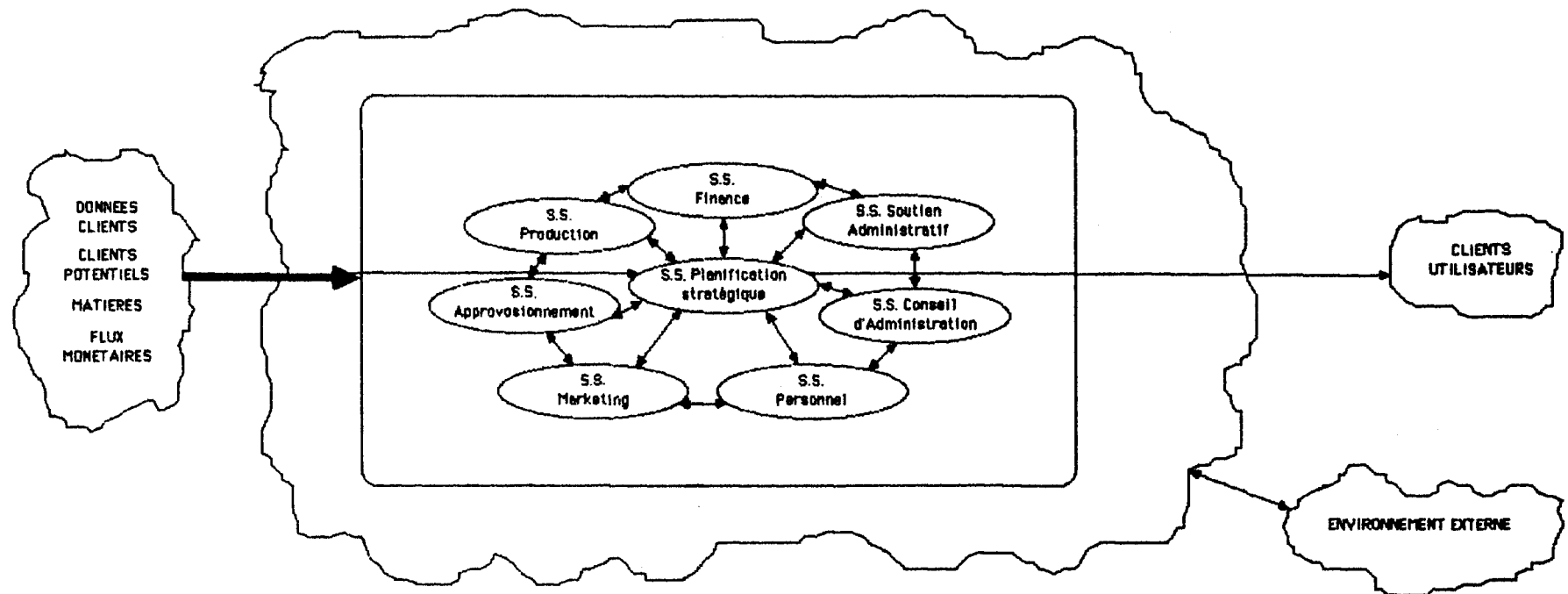
## **9.2 L'utilité du processus de planification stratégique**

Le processus de planification stratégique que nous avons élaboré a un rôle d'intégration et de coordination au centre de l'ensemble des activités du Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy. Pour donner une meilleure idée, nous vous présentons au schéma 3 l'utilité du rôle de la planification stratégique.

Le modèle conceptuel a pour mission de structurer les activités de chacun des sous-systèmes, de les intégrer et de les coordonner entre eux afin de les orienter vers un même objectif.

Dans les pages qui suivent, nous vous définirons les nouvelles structures, ainsi que les nouvelles activités apportées ou modifiées, aux sous-systèmes qui ont été modifiés seulement. Cela nous permettra de suivre les correctifs apportés par notre modèle conceptuel.

SCHEMA 3  
L'UTILITE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE  
(LE SYSTEME GENERAL DANS SON ENVIRONNEMENT)



### **9.3 La validation du modèle pour sa cohérence systémique**

Cette validation du modèle d'orientation et de planification stratégique permet de voir si le modèle élaboré est complet. Pour ce faire, on doit vérifier les 8 éléments suivants<sup>16</sup>:

1- Le système a un objectif, une mission, une fonction

L'objectif du système proposé est de réaliser la concrétisation du plan d'action stratégique en favorisant la recherche d'information et l'intégration de cette information dans l'organisme pour assurer le développement et la croissance.

2- Le système a des mesures de performances et des mécanismes de contrôle

Définir les objectifs, élaborer des stratégies, accroître la croissance pour certains secteurs, mesurer la faisabilité des alternatives, tracer des orientations futures, évaluer le potentiel et le réel, évaluer les résultats.

---

<sup>16</sup> PREVOST, Paul, L'organisation, un système d'activités humaines, publication interne, DSEA, octobre 1980, p. 14.

3- Le système a des composantes elles-mêmes, systèmes avec toutes les caractéristiques appropriées

Environnement interne et externe, secteurs de croissance, sources d'informations, forces et faiblesses, contraintes et ressources, menaces et opportunités.

4- Les composantes du système ont un degré d'interrelation permettant à un effet de se permuter dans tout le système

Participation au comité, diffusion du plan et des objectifs, contrôle au niveau de l'organisme et au niveau du modèle élaboré, mise à jour des données de l'environnement.

5- Le système est un système ouvert. Il existe dans un système plus large et/ou à un environnement avec lequel il échange. Les frontières d'un système sont définies par les limites du champ d'action des preneurs de décisions

Concurrence locale, régionale, provinciale, marchés spécifiques, conditions économique.

6- Le système a des ressources physiques et humaines

Membres du Conseil d'administration, employés, intervenants personnes-contacts-externes, documentation, données internes et secondaires.

7- Le système a des preneurs de décisions et un processus de décision

Le directeur général, le Conseil d'administration

8- Le système a une certaine garantie de continuité; il n'est pas éphémère et récupérera après une crise.

Rencontre régulière du Conseil d'administration, participation du Directeur général dans le processus, évaluations des résultats fréquentes.

## CHAPITRE 10

### COMPARAISON

Le modèle conceptuel proposé permet de corriger les faiblesses diagnostiquées. Il assure un cheminement logique aux activités du système général qu'est le Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy, par son processus de planification qui tient compte de tous les éléments utiles à la prise de décision.

Le cadre conceptuel élaboré, permet d'établir des orientations stratégiques, fixer et réaliser des objectifs, coordonner les activités, gérer les ressources et les contrôler dans un processus continu. Lors du diagnostic d'intervention, ces activités n'étaient pas effectuées.

Le modèle génère trois principaux types de changements tels qu'identifiés par Checkland<sup>17</sup>:

- Des changements structurels;
- Des changements dans les politiques et procédures;
- Des changements dans les attitudes.

Selon le même auteur, l'un n'exclut pas l'autre, et la situation vécue confirme ces assertions. Regardons maintenant en quoi consistent ces changements.

---

<sup>17</sup> PREVOST, Paul, Le Diagnostic-Intervention: Une Approche Systémique au Diagnostic Organisationnel et à la Recherche-Action. Note du cours Diagnostic Organisationnel (2PM0802), LEER, 1983.



En comparant le modèle proposé avec la situation actuelle du Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy, les principaux changements se trouvent au niveau de la comparaison du sous-système des processus du Conseil d'administration, du sous-système Marketing, du sous-système finance, du sous-système personnel et du sous-système de soutien administratif. En fait, presque tous les sous-systèmes ont des modifications.

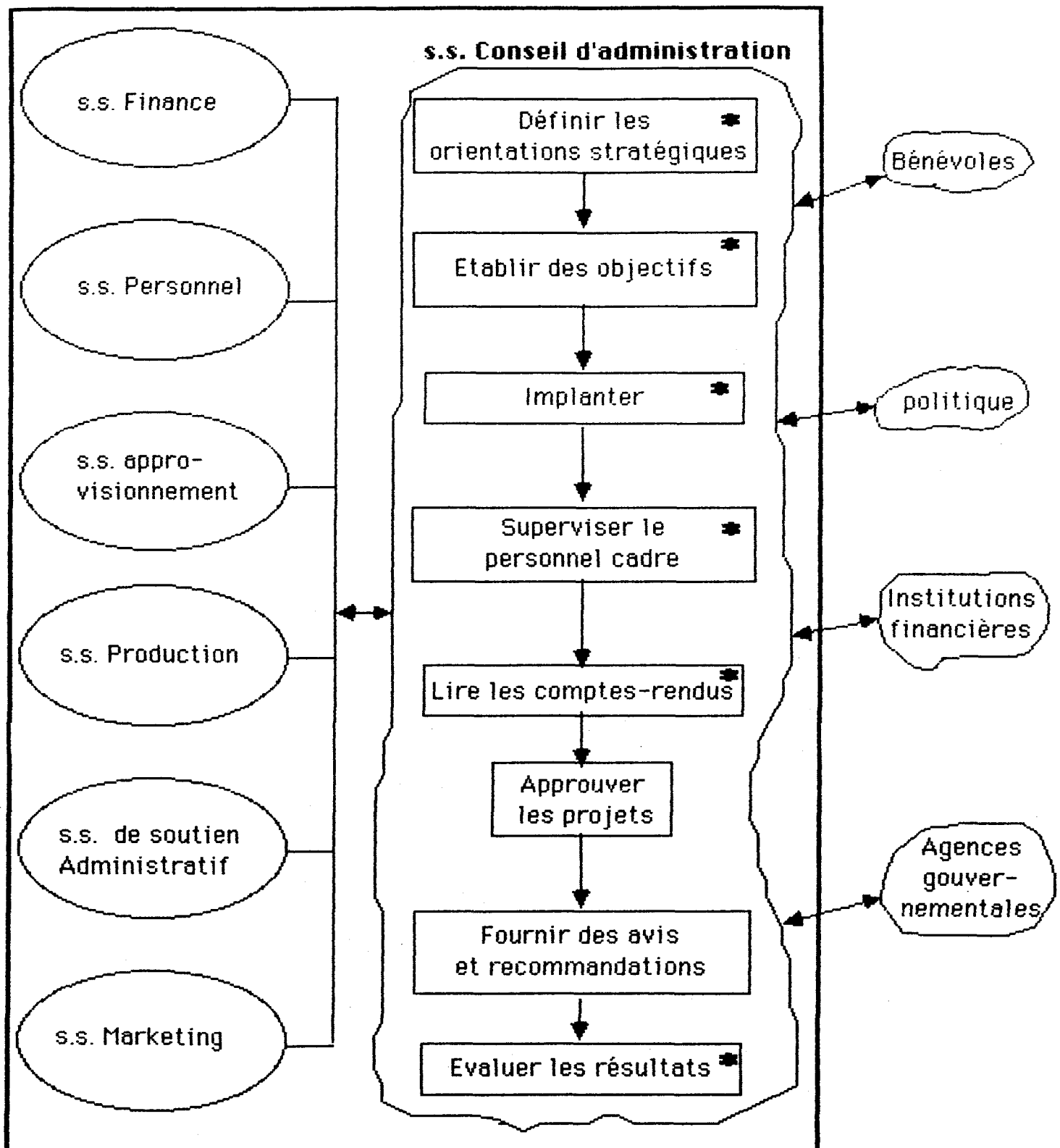
### **10.1 Le sous-système Conseil d'administration**

Les principaux changements de ce sous-système se situent au niveau du rôle même du Conseil d'administration. Des activités de définition des orientations stratégique, d'établir des objectifs et de voir à l'implantation en supervisant le directeur général et en évaluant les résultats. La figure 18 vous présente le nouveau sous-système Conseil d'administration tel que développé par le chercheur et les acteurs.

### **10.2 Le sous-système Marketing**

Pour ce qui est des activités de ce sous-système, nous avons ajouté un processus qui permet de planifier et entreprendre les bons moyens afin de rejoindre et mieux déservir la clientèle du Centre de Consultation. Ainsi, les activités essentielles comme l'analyse de l'environnement et contrôler et évaluer les actions posées viennent se greffer au processus. Il est à noter que l'ancien sous-système Marketing ne proposait que quelques moyens de rejoindre la clientèle sans tenir compte des objectifs de

**FIGURE 18**  
**LE SOUS-SYSTEME CONSEIL D'ADMINISTRATION**



\* Nouvelles activités

l'organisme qui découlent de la planification stratégique et sans évaluer et contrôler les résultats. Ce sous-système vous est présenté à la figure 19.

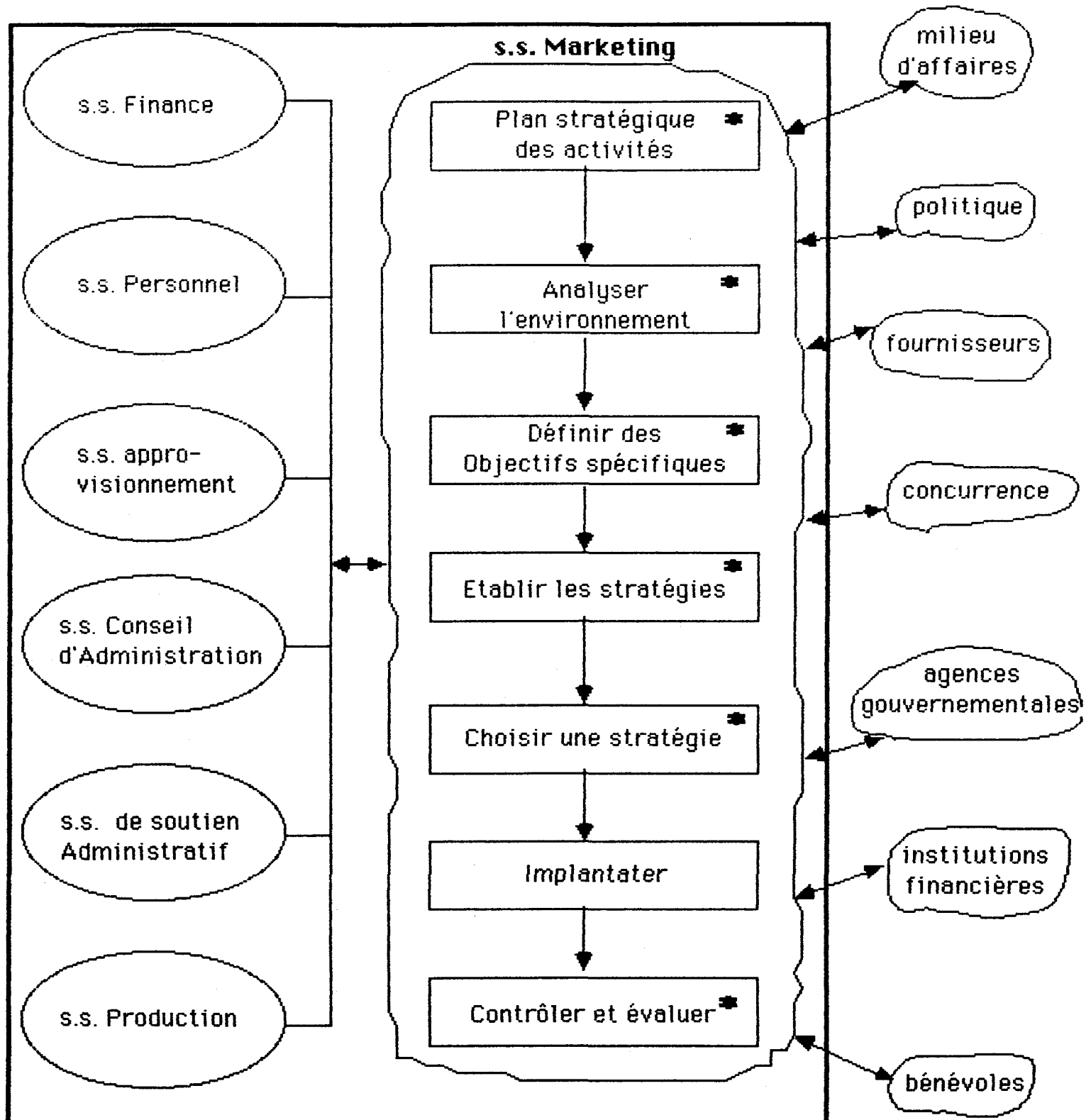
### **10.3 Le sous-système finance**

Ce sous-système a été modifié de façon à ne pas être dépendant uniquement d'une subvention. Donc, à partir de la planification stratégique effectuée, des objectifs financiers sont fixés et les stratégies d'investissement et de structures financières désirées sont élaborés. Les budgets sont ensuite élaborés en fonction des stratégies choisies pour ensuite se pencher sur les possibilités de financement. Une fois les argents recueillis, les activités nécessaires pour contrôler l'évolution financière sont effectuées. En fait, ce processus tient compte des buts de l'organisme, permet de diversifier les sources de financement et donne la possibilité de porter les actions nécessaires lorsqu'il y a des modifications à la situation désirée. La figure 20 vous démontre ce processus.

### **10.4 Le sous-système personnel**

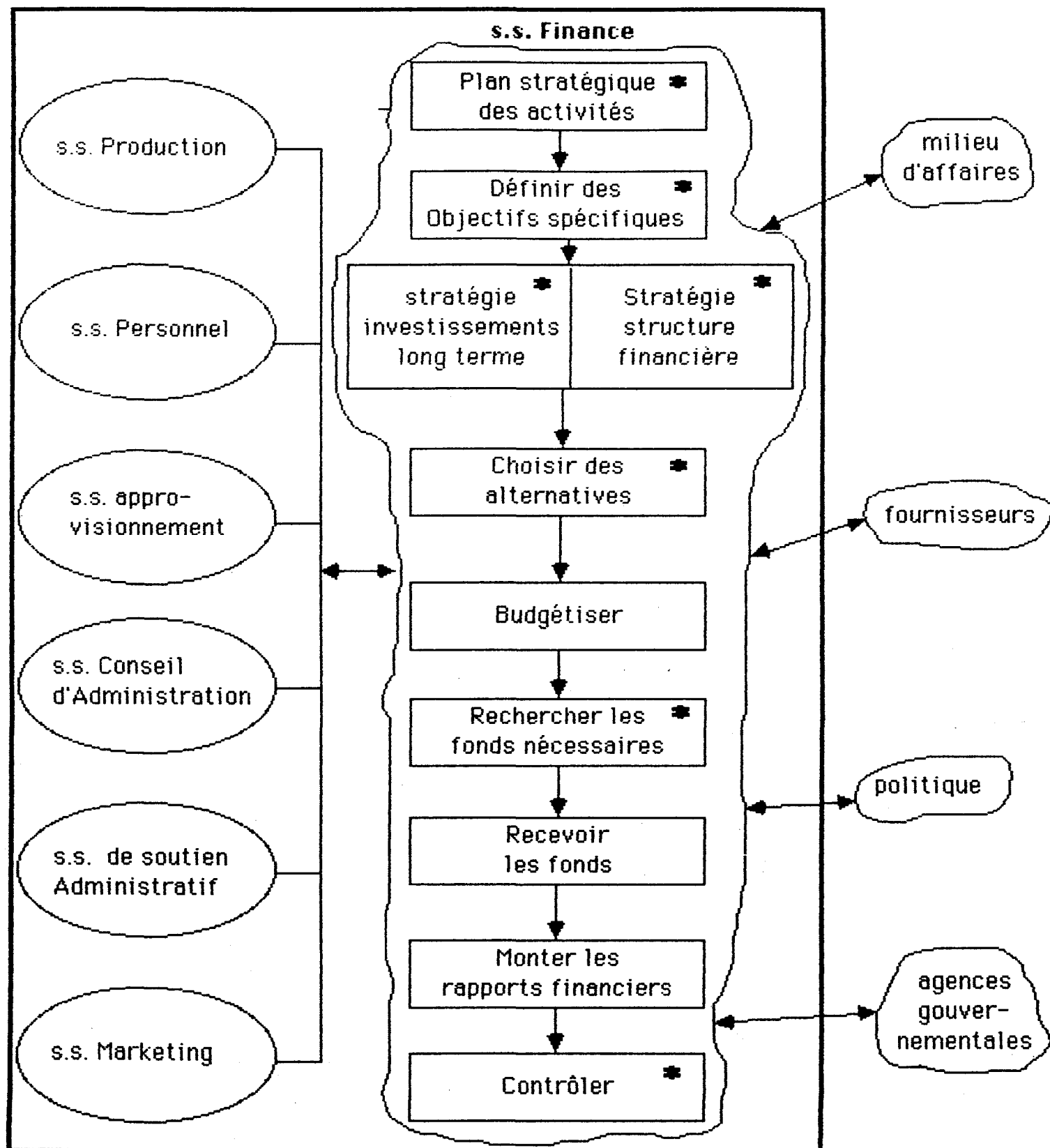
Même si ce sous-système n'est pas des plus complexe pour un organisme qui ne compte que trois (3) employés, il importe de le modifier pour qu'il soit adapté à une démarche de planification stratégique. A partir des objectifs fixés par l'organisme, il faut fixer les objectifs en terme de personnel, procéder à l'embauche si nécessaire, former le personnel et en faire l'évaluation. C'est surtout au niveau de l'évaluation qu'il y avait une zone problématique au Centre de Consultation. La figure 21 vous présente ce sous-système.

**FIGURE 19**  
**LE SOUS-SYSTEME MARKETING**



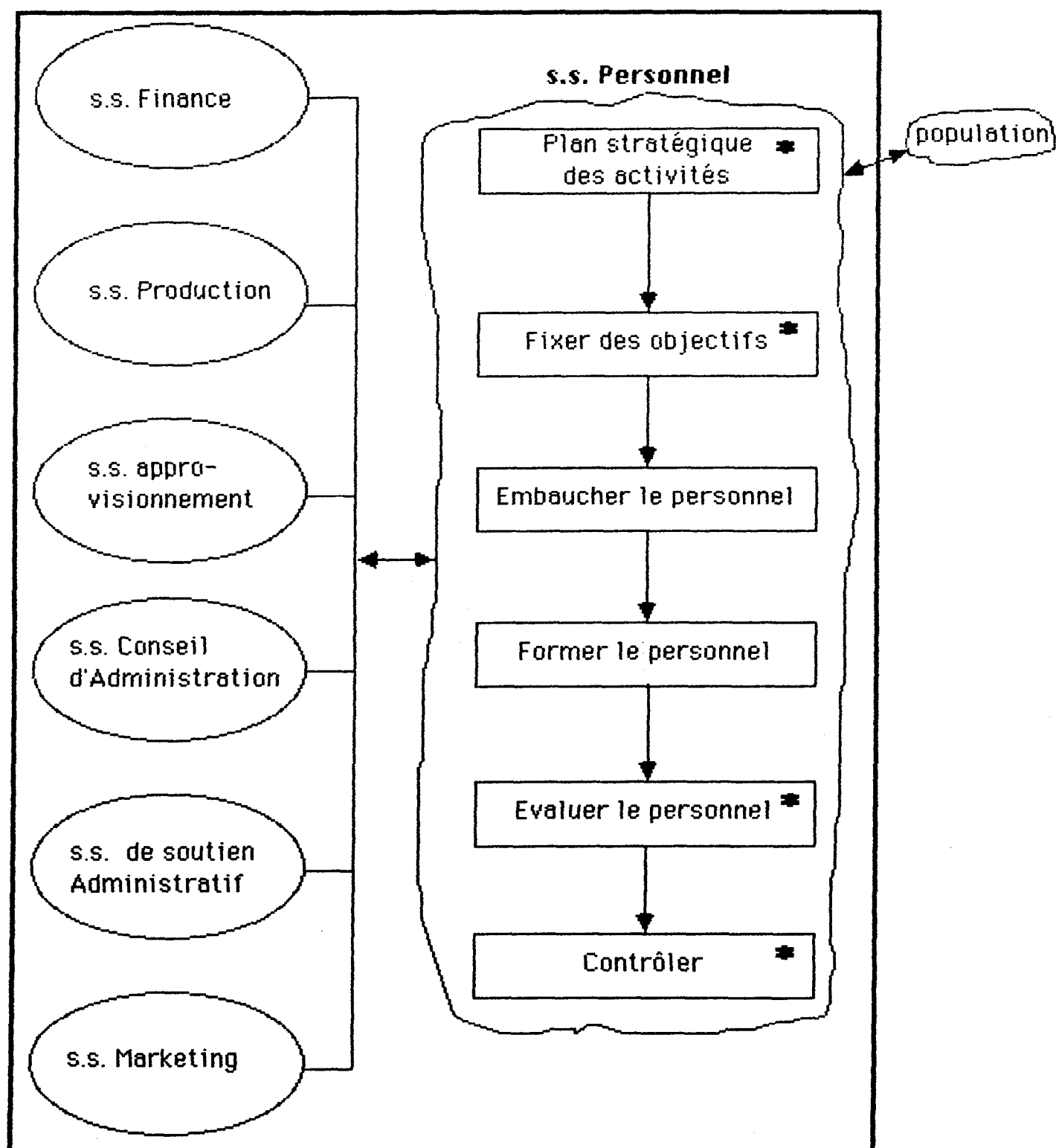
\* Nouvelles activités

**FIGURE 20**  
**LE SOUS-SYSTEME FINANCE**



\* Nouvelles activités

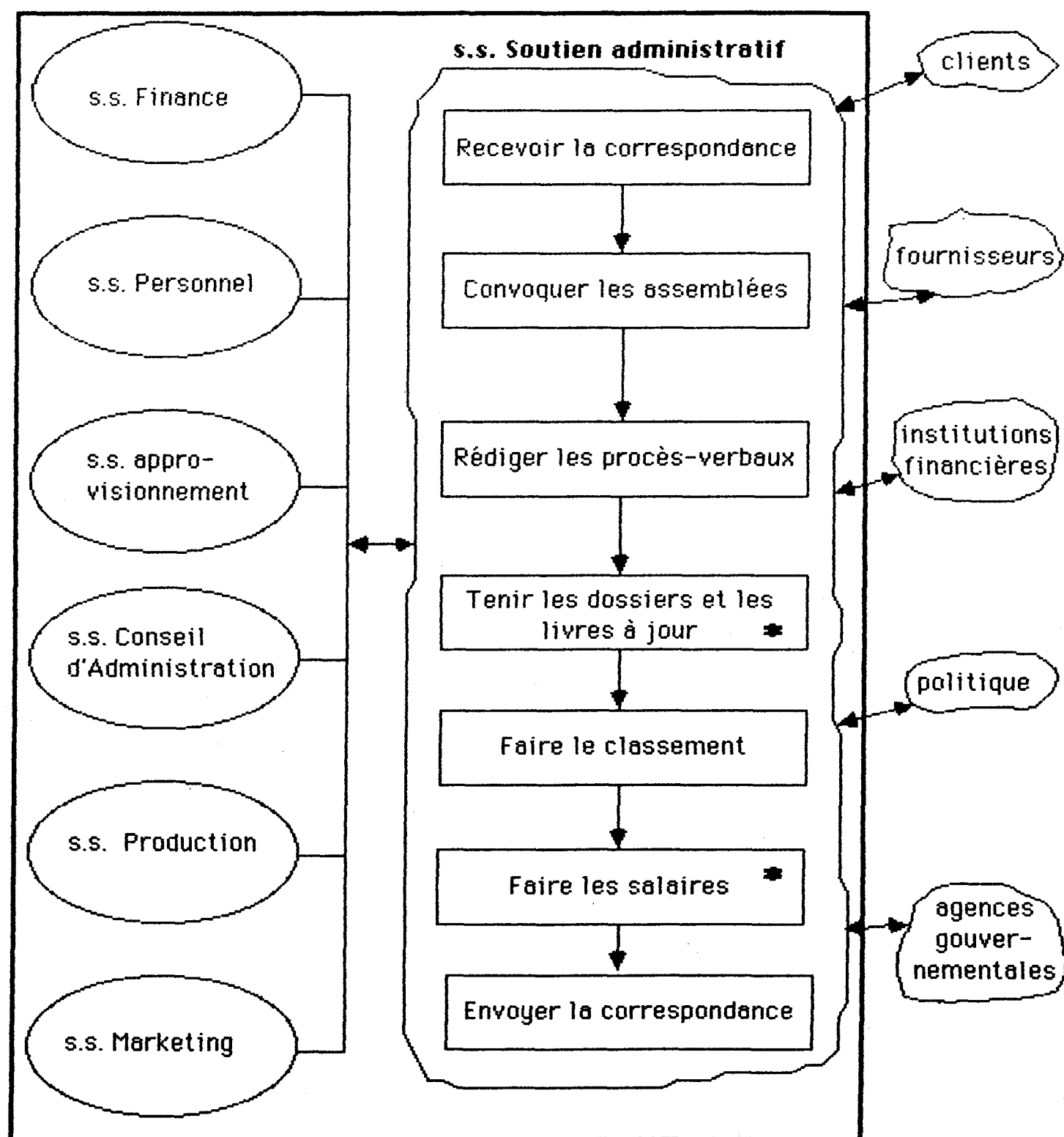
FIGURE 21  
LE SOUS-SYSTEME PERSONNEL



### **10.5 Le sous-système de soutien administratif**

Les changements concernant ce sous-système sont mineurs. Il y eut deux (2) activités d'ajoutées soient: faire les salaires et la tenue de livre. Nous vous présentons ce sous-système à la figure 22.

**FIGURE 22**  
**LE SOUS-SYSTEME SOUTIEN ADMINISTRATIF**





## **CHAPITRE 11**

### **IMPLANTATION**

De façon à implanter le modèle conceptuel élaboré conjointement avec les décideurs, il fut décidé d'effectuer une séance intensive de planification. Pour faciliter la réflexion lors de cette séance, une copie du modèle conceptuel fut remis aux membres du Conseil d'administration pour qu'ils gardent bien en tête la démarche à effectuer.

#### **11.1 Session de planification stratégique**

Cette session de planification stratégique a consisté en un atelier où les participants de l'organisme planifient à l'intérieur d'un cadre méthodologique accepté, des objectifs et des programmes qu'ils tenteront de réaliser au cours des prochaines années. C'est donc une session de planification par l'action où les participants, encadrés par un animateur, se penchent sur les problèmes et l'évolution future de l'organisme et apprennent par la même occasion, les rudiments de la planification. Cette session de planification s'appuyait sur des dossiers élaborés antérieurement tels que:

- Phase d'analyse de l'organisation
- Rapports d'activités du Centre de Consultation remis au ministère

Le fonctionnement de la session consistait à:

- Identifier le profil stratégique de l'organisme
- Préciser les résultats à atteindre par la sélection et la classification des objectifs.
- Etablir des programmes d'action et des responsables
- Planifier des rencontres de contrôles

Le rôle des membres du comité de planification se définit comme suit:

- **Animateur:**
  - Assure le suivi de la méthode
  - Dirige et oriente les discussion
  - Agit comme secrétaire de la session
  - Anime les échanges
- **Participants:**
  - Emettent leurs idées et opinions sur les thèmes
  - Décident de la pertinence et de la priorité des éléments apportés
  - Entérinent le rapport final
  - Participent à la discussion

Une fois la session intensive effectué, l'organisme possédait son programme d'action qui identifiait la mission, les objectifs, la stratégie, le programme, l'organisation et l'exécution de ceux-ci. Il est à noter que le plan d'action qui ressort de cette session de planification est en annexe 6. Toutefois, il est important de rappeler qu'il fallait en arriver à un plan d'action annuel dans un temps très court. Aussi, nous étions limités à

respecter 7 secteurs d'activités imposés par le Ministère de l'Industrie et du Commerce.

L'organisation des processus d'activités qui découlent de la planification stratégique vous a été présenté dans le chapitre précédent en comparant les sous-système d'activités soit les figures 18 à 22.

## CHAPITRE 12

### LE CONTROLE

A l'intérieur d'un processus de planification stratégique, il semble pertinent que les activités d'évaluation et de contrôle soient prévues, afin de s'assurer de sélectionner la meilleure stratégie d'ajustement à l'environnement interne et externe, en évaluant les résultats et en revisant ce processus régulièrement, au moins annuellement.

Contrôler consiste à comparer les résultats actuels avec ceux anticipés et signaler les écarts ou les erreurs qui se glissent en cours d'exécution. Cela, pour permettre aux responsables de prendre les dispositions nécessaires pour les corriger et en éviter la répétition compte tenu des ressources disponibles.

La raison d'être d'un système de contrôle est avant tout d'informer l'organisation de son efficacité à rencontrer ses objectifs. Il sert également d'outil d'information pour le tiers tels que le bailleurs de fonds, les bénéficiaires, les membres, etc... , avec qui l'organisme entretient des relations.

Le contrôle à l'intérieur d'un organisme sans but lucratif est indispensable. Il ne se limite pas aux opérations de l'organisation telles que l'utilisation du matériel, le déroulement des programmes, le fonctionnement des activités, les budgets et politiques établis. Le contrôle s'opère également au niveau de la mission et des grandes orientations .

**12.1 Au niveau de la mission**, les dirigeants sont amenés à se poser des questions du genre:

Agissons-nous dans le bon sens?; Notre organisation est-elle en voie de réalisation?; Répondons-nous toujours à un besoin?; Nos objectifs sont-ils en accord avec la mission que nous nous sommes données?; Prenons-nous les bons moyens?; Notre organisation est-elle efficace?; Nos activités fonctionnent-elles bien?; Faisons-nous un bon usage de nos ressources humaines, matérielles et financières?

**12.2 Au niveau des opérations**, ils doivent se poser les questions suivantes:

Le genre d'activités organisées répond-il aux objectifs de notre organisation?; Nos employés ont-ils tendance à respecter les échéanciers que nous nous sommes fixés?; Nos employés donnent-ils leur plein rendement?; Nos employés sont-ils motivés?; Le budget alloué est-il respecté et suffisant?; Les fonds octroyés sont-ils utilisés de la façon la plus efficace possible?; Les individus font-ils une utilisation rationnelle des ressources matérielles de l'organisation?; Avons-nous suffisamment alloué de ressources humaines pour chaque activité?; Y a-t-il place à l'amélioration?

L'organisme dispose de nombre de moyens pour l'aider à faire son contrôle. Parmi ceux-ci, notons les enquêtes, les questionnaires, les rapports, les honoraires de travail, les échéanciers, les budgets, le système comptable, les procédures d'achats et de fonctionnement interne.

Il doit cependant être conscient des implications qu'engendre l'implantation d'un système de contrôle. Sans adopter une démarche des plus sophistiquées et des plus rigides, les dirigeants de l'O.S.B.L. sont amenés à déterminer les points névralgiques où doit s'exercer un contrôle, choisir les variables à être mesurées, fixer une fréquence de vérification et prévoir différents types d'écarts.

Un processus de contrôle suppose que l'on prenne une mesure de ce qui a été accompli jusqu'à maintenant et que l'on analyse les écarts afin de comprendre pour quelle(s) raison(s) la réalité n'a pas été conforme aux prévisions et pour en identifier la(les) source(s). Une performance différente peut être attribuable à des événements, à des individus, à un changement imprévisible des conditions de l'environnement, à une incompatibilité de l'objectif avec la mission, etc... . Surtout, il ne faut pas se contenter de constater, mais il faut agir, faire connaître les résultats, discuter et donner une suite.

Toutefois, il faut souligner que le processus de contrôle peut s'avérer beaucoup plus difficile d'application dans le contexte d'un O.S.B.L. qui offre un service, en raison de la difficulté qu'elle peut éprouver à se doter d'une mesure de performance lui permettant de comparer la qualité et les coûts des services offerts d'une période à l'autre. Ainsi, la qualité et les coûts des services rendus ne peuvent s'estimer qu'à partir de l'appréciation des gens qui reçoivent le service. Ceux-ci deviennent en quelque sorte l'instrument du contrôle, puisque les responsables vont tirer les informations qui vont leur permettre de déterminer ce qui ne va pas, pour

quelle(s) raison(s), et de ce fait, apporter les instruments ou correctifs nécessaires.

La planification sans mesure de performance perd toute sa raison d'exister et ne peut elle même être évaluée. C'est pourquoi on retrouve maintenant dans presque tous les sous-systèmes des activités de planification et de contrôle. Le sous-système Conseil d'administration prendra toute sa force à cette étape.

Pour réaliser l'évaluation du processus, il importe d'obtenir l'information la plus complète possible sur les résultats démontrés par l'ensemble des activités du système général par rapport à la stratégie et aux objectifs fixés, afin de déceler toute déviation significative. Évidemment, l'information est un outil indispensable au contrôle. Elle est la base même de toute décision. Les dirigeants doivent disposer de deux types d'information. Dans un premier temps, ils doivent se tenir au courant de l'information sur leur organisme. Dans un second temps, ils doivent se tenir au courant de l'évolution de leur environnement. Ces deux points permettent à l'organisation de faire le point sur sa situation, c'est-à-dire constater où l'organisme en est rendu et vers quoi elle se dirige, pour lui permettre d'ajuster ses plans et de prendre les décisions appropriées. D'ailleurs, l'information est tout aussi importante pour les personnes qui ont à prendre des décisions, à planifier, à analyser ou à exécuter un travail.

La fonction qui permet au dirigeant de s'assurer de l'application des plans, est le contrôle. Cette fonction permet d'évaluer si les objectifs visés sont atteints, et de prendre les mesures nécessaires pour corriger les

situations défavorables (s'il y en a), afin d'assurer l'atteinte des objectifs et la réalisation des plans d'action.

L'exercice d'un bon contrôle ne peut qu'accroître les chances de l'organisme de prendre les décisions qu'il faut au moment opportun, d'élaborer les bonnes stratégies et de produire de meilleurs plans.

La planification et le contrôle sont deux fonctions de gestion étroitement liées l'une à l'autre. La première vise à élaborer des plans d'action et la deuxième veille à ce que les plans soient réalisés selon les prévisions.

Toutefois, il ne faut jamais oublier que la majorité des ressources humaines dans les D.S.B.L. sont des bénévoles. Donc, il faut leur laisser une certaine autonomie et ne pas trop imposer des mesures drastiques.

Le diagnostic que nous avons effectué souligne un manque de contrôle et les problèmes identifiés en découlent. Nous pouvons croire que des situations semblables se répètent souvent dans plusieurs organismes sans but lucratif.



## CHAPITRE 13

### LA REFLEXION ACADEMIQUE

#### 13.1 La méthode

Depuis les dernières années, le besoin de méthodes d'analyse globales de situation ou problèmes peu structurés a amené plusieurs chercheurs à adopter une méthode de recherche systémique. La méthode que nous avons utilisée fut empruntée de cette approche, associée à la méthodologie de P.B. Checkland, connue sous le nom de "diagnostic-intervention associé au diagnostic organisationnel et à la recherche-action".

Selon Roland Charbonneau (1984) <sup>18</sup>, dans son objectif ultime poursuivi avec d'autres d'en arriver un jour à définir la recherche-action, la "recherchaction" se définit comme suit (en un seul mot):

"La recherchaction est un processus au cours duquel les chercheuracteurs et les acteurchercheurs investiguent, conjointement et de façon systématique, un donné et posent des actions à la fois pour résoudre un problème concret d'abord vécu par les acteurschercheurs et enrichir le savoir penseragirêtre des chercheurs et du public, le tout selon un cadre éthique spécifique négocié et mutuellement accepté au préalable."

---

<sup>18</sup> CHARBONNEAU, Roland, Vers une définition de la recherche-action, Recueil de textes sur la recherche-action, GRIR, décembre 1984.

Cette définition est la dérivé de Roy et Al. (1982) <sup>19</sup>:

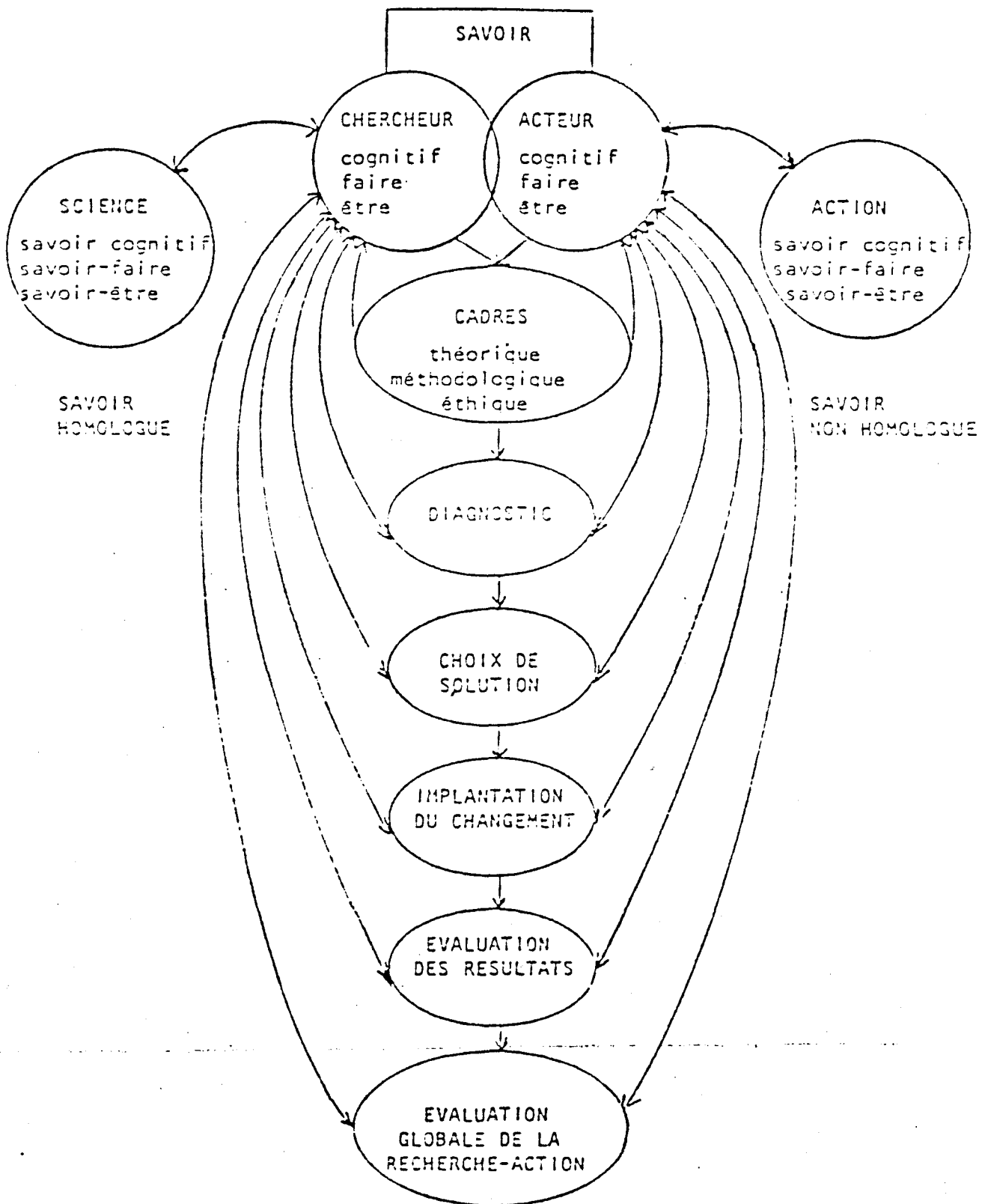
"La recherche-action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif et le savoir-être dans un cadre éthique mutuellement accepté."

Le processus de recherche-action vous est présenté au schéma 4. La recherche-action diffère des autres modes de recherche. Selon la terminologie de Charbonneau, auteur cité à la page précédente, elle intègre les "acteurchercheur" dans le processus de recherche. De plus, le "chercheuracteur" ne s'y conçoit plus uniquement comme observateur des phénomènes mais il devient concient d'être un intervenant dans le processus même de l'action. Cette interaction des chercheursacteurs et des acteurchercheurs permet une cueillette de données plus pertinentes à la problématique et l'élaboration des théories plus adaptées au monde de l'action. L'adéquation entre théorie et pratique se trouve également renforcé du fait que l'application immédiate des nouvelles connaissances acquises; la recherche-action est une recherche "nécessairement appliqué".

La méthodologie de Checkland, tel que présentée au chapitre 1, n'est pas unique en soi; toutefois, elle possède les caractéristiques nécessaires

---

<sup>19</sup> ROY, M., ROY, R., PREVOST, P., et al., Vers une définition du concept de la recherche-action, Chicoutimi, Revue de gestion des PMO, vol.1, no.1, 1982.



Tiré de: Vers une définition du concept de la recherche-action, LEER, # P. 1600.10-10d. 133, UQAC, 1981, Page 3.

pour être applicable à beaucoup de situations, puisqu'elle permet la conscientisation de toute situation non-structurée. Elle permet également de s'adapter en tout temps aux changements, en cours de cheminement et de réflexion.

Par contre, il faut se permettre de critiquer quelque peu cette méthode. À notre avis, il y a beaucoup trop d'importance d'accordé à la cueillette d'information et à l'environnement comme tel par rapport à l'importance que l'on peut accorder par exemple aux structures de l'organisation. Il y a beaucoup plus d'importance accordée au diagnostic qu'à l'intervention. Aussi, le temps nécessaire pour l'utilisation de la méthode est long de sorte que si il était comptabilisé il n'est pas évident qu'un organisme sans but lucratif pourrait se lancer dans une expérience semblable.

Les chapitres précédents démontrent l'importance d'avoir une stratégie pour mener à bien les changements dans une organisation. La recherche-action est l'approche toute indiquée. Cette méthode est souple d'application et incite les intervenants à interagir dans un processus de changement dans l'action. C'est pourquoi la méthodologie de Checkland se portait très bien à cet exercice.

## **13.2 Le cognitif**

### **13.2.1 Sur l'organisation**

L'expérience que nous avons vécue nous a permis d'en connaître davantage sur l'organisme sans but lucratif, son rôle, sa mission, sa composition, ses particularités, son fonctionnement et surtout les personnes qui le composent c'est-à-dire les bénévoles. Cette expérience nous a aussi permis de mettre à profit et à partager les connaissances acquises et leurs applicabilités avec tous les intervenants impliqués.

La flexibilité de la méthode nous a permis de s'adapter à l'organisation non structurée en nous fournissant la possibilité de développer les outils nécessaires pour intervenir.

### **13.2.2 Sur les modèles de planification stratégique**

Nous avons passé en revue différents modèles de planification stratégique et en sommes arrivés à la conclusion que tous se ressemblent par leur contenu. Aucun des plans que nous avons revisés ne peut avoir la prétention d'être appliqué intégralement à une organisation. Surtout quand il s'agit d'une organisation sans but lucratif où le contexte est quelque peu différent. C'est pourquoi, il faut adapter ces modèles aux besoins pressentis par la situation problématique à l'intérieur de l'organisme.

Toutefois, dans toutes les planifications stratégiques il semble y avoir deux fonctions qui sont essentielles: La planification et le contrôle.

La planification pour guider l'organisation, trouver la mission, fixer des objectifs. Le contrôle pour mesurer les performances obtenues dans le processus et de réorienter la mission et les objectifs en fonction des résultats désirés.

### **13.2.3 Pour le chercheur**

L'expérience s'est avérée très positive pour le chercheur. Cette expérience a contribué à faire le rapprochement entre le milieu universitaire et le milieu économique dans un contexte où l'organisme était composé de bénévoles. Ce fut tout une expérience d'impliquer des bénévoles dans un processus de diagnostic-intervention qui s'est orienté vers une planification stratégique, qui semblait initialement une démarche très laborieuse.

Le chercheur était déjà impliqué dans l'organisme comme travailleur ce qui facilita certaines de ses fonctions de cueillettes d'information. Par contre étant parfois trop impliqué dans l'organisation, cela a rendu le travail plus difficile au niveau de l'objectivité.

## CONCLUSION

La portée de l'intervention réalisé au Centre de Consultation-Jeunesse de la MRC Domaine du Roy va au delà de ce mémoire qui exprime sous forme écrite les activités effectuées et les changements apportés. Les dirigeants de l'organisme et le chercheur en retirent beaucoup d'expérience.

Le Centre de Consultation-Jeunesse a continué ses opérations pendant cette intervention et il les continuera encore au cours des prochaines années. Le processus de planification n'est pas terminé, au contraire, il vient d'être amorcé. Le chercheur continuera, et il s'est d'ailleurs engagé en ce sens, à être un facilitateur de changements, en s'impliquant sous forme de rencontres.

Le Centre de Consultation possède présentement une méthode qui lui permettra de planifier à long, moyen et court terme ses activités et entrevoir d'autres avenues possibles pour ses opérations. Les différents paliers de gouvernements ou autres partenaires financiers pourront recevoir sous forme d'objectifs précis et d'activités bien définies les demandes d'aide qui seront faite par le Centre de Consultation en sachant vers quoi il se dirige.

En corrigeant les sous-systèmes d'activités, le Centre pourra envisager la possibilité de corriger d'autres problèmes qui n'étaient pas prioritaires, en envisageant d'autres sources de financement, et en améliorant son sous système de production en y montant deux (2) secteurs parallèle soit le suivi et le démarrage.

Au moment du dépôt de ce mémoire, le Centre de Consultation-Jeunesse a obtenu une aide du Ministère de l'Industrie et du Commerce grâce à un premier dépôt de plan d'action. Cependant celui-ci a été présenté dans un temps très limité et avec des contraintes imposées. Maintenant le Centre de Consultation-Jeunesse possède tous les éléments pour lui permettre de présenter des plans d'action complet qui lui permettra de mieux déservir sa clientèle. L'avenir est envisagé avec optimisme et tout permet de croire qu'avec les outils dont on s'est doté, et le "savoir s'en servir" acquis, l'objectif visé par ce mandat a été atteint.



## BIBLIOGRAPHIE

ARCHAMBAULT, Guy et Ass., Le fonctionnement en association. Les corporations sans but lucratif, Télé-Université, 1<sup>er</sup> trimestre 1983.

ARSENAULT, Gérard, Votre corporation sans but lucratif, Gouvernement du Québec, Ministère du loisir de la Chasse et de la Pêche, Février 1980.

BANQUE MONDIALE, "Employment Creation, Small Entreprise Development, and the role of Intermedia-ries", rapport de la Banque mondiale, (Washington, D.C. 1976).

BELANGER, L., JACQUES, J., COTE, N., BERGERON, J.L., Les aspects humains de l'organisation, Gaétan Morin éditeur, 1979.

BELLEY, Michel, Génération d'un modèle systémique de gestion financière appliqué aux coopératives, Thèse de Doctorat, Université de Rennes, 1984.

BERGERON, Pierre-G., La gestion moderne théorie et cas, Gaétan Morin éditeur, 1983.

BILLARDON, Jean-François, Analyse et planification stratégique, Document interne, Cours Phénomène de la P.M.O., U.Q.A.C., octobre 1984.

BLAKE, R.R. et MOUTON, J.S., The managerial Grid, Houston, Texas, Gulf Publishing Compagny, 1954.

CARTER, Novia, Le bénévolat: potentiel inexploité, Le Conseil Canadien de développement social, 1975.

CHARBONNEAU, Roland, Vers une définition de la recherche-action, Recueil de textes sur la recherche-action, GRIR, décembre 1984.

CHARBONNEAU, Roland, et FABIEN, Louis, "La recherche-action: Une nouvelle perspective pour la PME", Revue Commerce, janvier 1982, pp.52-53.

COMMISSION DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION DU CANADA, Profil de collectivité de Roberval, Direction des services économiques, septembre 1986.

COMMISSION DE L'EMPLOI ET DE L'IMMIGRATION DU CANADA, Données du recensement 81 district Saguenay Lac St-Jean et territoires de CEC, Direction des services économiques région du Québec, juin 1984.

CROSIER, M., FRIEDBERG, E., L'acteur et le système, Editions du Seuil, 1977.

DEMEESTERE, René, VIENS, Gérard, Management des collectivités locales et des associations sans but lucratif, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1980.

DUBE, Marc, Réorganisation administrative d'une P.M.E., Mémoire présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des P.M.O. U.Q.A.C., juin 1986.

FACULTE DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE LAVAL, Devenez entrepreneur, Les presses de L'Université LAVAL, 1986.

FORTIN, Michel, Diagnostic-Intervention et système de mise en marché pour une P.M.E. manufacturière en émergence: Le cas techtube inc., Mémoire de Recherche-Action, U.Q.A.C., 1984

FOURNIER, Ginette, PERRON, Monique, TREMBLAY, Jean-Pierre, FORTIN, Denis, PROULX, Rachelle L., LAFORGE, Martine, SIMARD, Micheline, Apport économique des organismes et/ou a but lucratif, Programme de développement communautaire du Canada, Jonquière, Septembre 1981.

GAGNON, Robert, DAVID, Richard. Le loisir au Québec 1981, étude auprès de la population, Gouvernement du Québec, Ministère du loisir de la chasse et de la pêche, Avril 1983.

GASSE, Yvon, "L'entrepreneur moderne: Attributs et fonctions", Revue Internationale de gestion, Vol. 7, No. 4, novembre 1982, p.4.

GASSE, Yvon, "L'entrepreneurship: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement", Revue de gestion des petites et moyennes organisations, Vol. 1, No. 5, pp. 8-24.

GLUECK, W.F., Business Policy and Stratégic Management, McGraw-Hill, 1980.

GOUVERNEMENT DU CANADA, Emploi-avenir perspectives professionnelles jusqu'à 1992, Ministère des approvisionnementset services Canada, 1986.

GOUVERNEMENT DU CANADA, La création d'emplois au Canada, Ministère de l'Expansion Economique Régionale, 1985.

GOUVERNEMENT DU CANADA, La mise sur pied d'une petite entreprise, Ministère de l'expansion industrielle régionale, septembre 1985.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Le marché du travail au Québec: situation et problèmes actuels, Ministère de la Main-d'oeuvre et de la sécurité du Revenu, Direction de la recherche, janvier 1986.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Les jeunes et l'entrepreneuriat, Secrétariat à la jeunesse, Québec, Editeur officiel, 1986.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Les PME au Québec état de la situation, Rapport du Ministre délégué aux PME 1987, Direction des communications, 4 ième trimestre 1987.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Profil des jeunes entrepreneurs du Québec, Ministère de l'industrie et du commerce, Québec, Direction des communications, novembre 1987.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Se lancer en affaires, Les publications du Québec, 1986.

HIGGINS, J.M., Organizational Policy and Strategic Management, The Driden Press, 1983.

LAFLAMME, Marcel, Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, Gaétan Morin éditeur, 1977.

LAFLAMME, Marcel, Dix approches pour humaniser et développer les organisations, Gaétan Morin éditeur, 1979.

LAFLAMME, Marcel, Le management: Approche systémique théorie et cas, Gaétan Morin éditeur, 1981.

LALONDE, Claude et Ass., Guide de gestion de l'organisation sans but lucratif (O.S.B.L.), Document non publié, 1983.

LAPRISE, G., Un modèle de planification stratégique pour le redressement de la gestion dans une PME: Jean Achard, Ltée, Mémoir présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO, septembre 1985.

LAURIN, P., Le management, Textes et cas, McGraw-Hill, Editeurs, 1973.

LECLERC, Alain, "La gestion des organismes sans but lucratif (O.S.B.L.)", Document interne, U.Q.A.C. mai 1986

LICKERT, R. Nex patterns on management. New York, McGraw-Hill, 1961.

MONTEBELLO, Michel, Planification stratégique et MPI, Revue Direction, mai 1975.

PAYETTE, Micheline, VAILLANCOURT, François, Le portrait des bénévoles québécois, Centre de recherche en développement économique, Université de Montréal, Mai 1983.

PETERSON, Rein, Petites et moyennes entreprises pour une économie équilibrée, Le cercle du livre de France Ltée, Ottawa, 1978.

PORTER, Michael E., Choix stratégiques et concurrences, Economica, 1982.

PREVOST, Paul, L'organisation, un système d'activités humaines, publication interne, DSEA, octobre 1980, p. 14.

PREVOST, Paul, Le Diagnostic-Intervention: Une Approche Systémique au Diagnostic Organisationnel et à la Recherche-Action, Note du cours Diagnostic Organisationnel (2PMO802), LEER, 1983.

ROBIDOUX, Jean, Les Crises Administratives dans les PME en croissance, Gaétan Morin, 1980.

ROY, M., ROY, R., PREVOST, P., et alls., Vers une définition du concept de la recherche-action, Chicoutimi, Revue de gestion des PMO, vol.1, no.1, 1982.

STATISTIQUE CANADA, Apperçu du travail bénévole au Canada, novembre 1981, cat. no. 71-530, hors série.

TANNEBAUM, R. et SCHMIDT, W.H., How to choose a leadership pattern, Harvard bussiness Review, Mars-avril 1973, vol. 36, no.2, p. 95 à 101.

TOULOUSE, J.M., L'entrepreneurship au Québec, Les presses H.E.C. fides, novembre 1979.

TREMBLAY, S., Guide de planification pour PME, Revue de gestion des petites et moyennes organisations, Chicoutimi, vol.1, no.2, 1983

TREMBLAY, Serge P., Integration d'un processus d'orientation et de planification stratégique dans une PME, Mémoire de recherche action, U.Q.A.C., juin 1982.

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI, Département des sciences économiques et administratives, Revue de gestion des petites et moyennes organisations, P.M.O. , Vol. 1, no.1, 1982.

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI, Département des sciences économiques et administratives, Revue de gestion des petites et moyennes organisations, P.M.O. , Vol. 1, no.2, 1983.

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI, Département des sciences économiques et administratives, Revue de gestion des petites et moyennes organisations, P.M.O. , Vol. 1, no.3 et 4, 1984.

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI, Département des sciences économiques et administratives, Revue de gestion des petites et moyennes organisations, P.M.O. , Vol. 1, no.5, 1985.

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI, Département des sciences économiques et administratives, Revue de gestion des petites et moyennes organisations, P.M.O. , Vol. 1, no.6, 1986.

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI, Département des sciences économiques et administratives, Revue de gestion des petites et moyennes organisations, P.M.O. , Vol. 2, no.1, 1986.

## **ANNEXE 1**

**Liste des membres du Conseil d'administration  
du Centre de Consultation-Jeunesse  
de la MRC Domaine du Roy**

**Centre de Consultation-Jeunesse  
de la M.R.C. Domaine du Roy Inc.  
Conseil d'Administration**

M. Gilles Moisan	Roberval	Président	Comptable Agréé
M. Rémy Blouin	St-Félicien	Vice-Président	Collège de St-Félicien
M. Alain Leclerc	Roberval	Secrétaire-Trésorier	Centre Consultation Jeunesse
M. Michel Bouchard	Roberval	Administrateur	Promoteur
Mme. Johanne Pilote	St-Félicien	Administratrice	Notaire
M. Gilles Potvin	St-Félicien	Administrateur	Commissaire Industriel
M. Gaston Vallée	Roberval	Administrateur	Préfet M.R.C. Domaine du Roy
M. Paul Jacob	Roberval	Administrateur	Enseignant
M. Bernard Therrien	St-Félicien	Administrateur	Contrôleur

N.B. Le Conseil d'administration est composé de 13 personnes, présentement 4 postes sont vacants.

## **ANNEXE 2**

**Liste des entreprises démarrées avec l'aide  
du Centre de Consultation-Jeunesse, nombre d'emplois  
créés et investissement total**



**ENTREPRISES DEMARREES AVEC L'AIDE DU CENTRE DE  
CONSULTATION ET NOMBRE D'EMPLOIS CREES**

NOM DE L'ENTREPRISE	VILLE	EMPLOIS PERM.	EMPLOIS PART.	INVEST.
Boutique Deux-Frimousses	Roberval	2	1	X
Chambres-Décor C.V.	Roberval	1	0	X
Clinique Horticole	St-Félicien	1	1	X
Cordonnerie La fine Pointe	St-Félicien	2	0	X
Cordonnerie M&M Enr.	Mistassini	2	0	X
Encadr'art	St-Félicien	1	1	X
Imprimerie Select	Dolbeau	2	0	X
Le Refuge Animal	Roberval	3	0	X
Mac Service Enr.	St-Félicien	2	0	X
M. Larouche Avocat	St-Félicien	1	1	X
Mode Sportive	St-Félicien	2	2	X
M. Perron Ent. Electricien	La Doré	3	0	X
Mr. Lettre Enr.	St-Félicien	1	0	X
Norjeux	Roberval	1	0	X
Normand Réparation	Roberval	2	0	X
Pâtisserie du Bon Vieux temps	Mistassini	4	1	X
Valectronique	Roberval	2	0	X
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>7</b>	<b>\$433 000</b>

## **ANNEXE 3**

**Règlements généraux du Centre de Consultation-Jeunesse  
de la M.R.C. Domaine du Roy**

## **Règlements généraux**

### **DISPOSITIONS GENERALES**

1 ° SIEGE SOCIAL.--- Le siège social de la corporation est établi en la cité de Roberval et à tel endroit en la dite cité que le conseil d'administration de la corporation pourra de temps à autre déterminer.

2 ° SCEAU.--- Le sceau, dont l'impression apparaît ici en marge, est adopté et reconnu comme le sceau de la corporation.

### **LES MEMBRES**

3 ° CLASSE.--- La corporation comprendra une catégorie de membres, à savoir les membres actifs.

4 ° MEMBRES ACTIFS.--- Les signataires de la requête de constitution en corporation et du mémoire des conventions sont membres actifs de la corporation. Toute autre personne pourra devenir membre actif, sur demande à cette fin et sur acceptation du conseil d'administration, en se conformant à toutes autres conditions d'admission décrétées par résolution du conseil d'administration, le tout subordonné aux dispositions du présent règlement relatives à la suspension, à l'expulsion et à la démission des membres.

5 ° CONTRIBUTIONS.--- Les contributions, hebdomadaires, mensuelles ou autres qui devront être versées à la corporation par ses membres actifs

seront établies aux taux et seront payables aux périodes qui seront de temps à autre déterminées par résolution du conseil d'administration.

6 ° CARTES DE MEMBRES.--- Il sera loisible au conseil d'administration, aux conditions qu'il pourra déterminer, de pourvoir à l'émission de cartes à tout membre actif en règle. Pour être valides, ces cartes devront porter la signature du secrétaire en exercice.

7 ° SUSPENSION ET EXPULSION.--- Le conseil d'administration pourra, par résolution, suspendre pour la période qu'il déterminera ou expulser définitivement tout membre actif qui néglige de payer ses contributions à échéance ou qui enfreint quelque autre disposition des règlements de la corporation ou dont la conduite ou les activités sont jugés nuisibles à la corporation. La décision du conseil d'administration, à cette fin sera finale et sans appel, et le conseil d'administration est autorisé à adopter et suivre en cette matière la procédure qu'il pourra de temps à autre déterminer.

8 ° DEMISSION.--- Tout membre actif pourra démissionner comme tel, en adressant un avis écrit au secrétaire de la corporation. Toute démission ne vaudra qu'après acceptation par le conseil d'administration et ne prendra effet que le premier jour du mois suivant telle acceptation. La démission d'un membre actif ne le libère pas du paiement de toute contribution due à la corporation jusqu'au jour où telle démission prend effet.

## **LES ASSEMBLEES DES MEMBRES**

9 ° ASSEMBLEE ANNUELLE.--- L'assemblée générale annuelle des membres de la corporation aura lieu à la date que le conseil d'administration

fixera chaque année, mais avant l'expiration des quatre mois suivant la fin de la dernière année fiscale de la corporation. Elle sera tenue à l'endroit déterminé par le conseil d'administration.

10<sup>e</sup> ASSEMBLEES SPECIALES.--- Les assemblées spéciales seront tenues à l'endroit déterminé par le conseil d'administration et selon que les circonstances l'exigeront. Il sera loisible au président accompagné d'un membre du conseil d'administration ou au conseil d'administration de convoquer toutes telles assemblées. De plus, le secrétaire sera tenu de convoquer une assemblée générale spéciale des membres sur réquisition à cette fin, par écrit, signée par au moins 30% des membres actifs en règle, et cela dans les huit (8) jours suivant la réception d'une telle demande écrite qui devra spécifier le but et les objets d'une telle assemblée spéciale. A défaut par le secrétaire de convoquer telle assemblée dans le délai stipulé, celle-ci pourra être convoquée par les signataires eux-mêmes de la demande écrite.

11<sup>e</sup> AVIS DE CONVOCATION.--- Toute assemblée de membres sera convoquée au moyen d'un avis adressé à tous les membres indiquant la date, l'heure, l'endroit et les buts de l'assemblée. Au cas d'assemblée spéciale, l'avis mentionnera de façon précise les affaires qui y seront transigées.

Le délai de convocation de toute assemblée des membres sera d'au moins quarante-huit (48) heures, sauf dans le cas d'urgence alors que ce délai pourra n'être que de six (6) heures. La présence d'un membre actif à une assemblée quelconque couvrira le défaut d'avis quant à ce membre.

12 ° QUORUM.--- Six (6) membres actifs en règle, présents en personne, constitueront un quorum suffisant pour toute assemblée générale ou spéciale des membres. Aucune affaire ne sera transigée à moins que le quorum requis ne soit présent dès l'ouverture de l'assemblée.

13 ° VOTE.--- A toute assemblée des membres, seuls les membres actifs en règle auront droit de vote, chaque membre ayant droit à un seul vote.

A toute assemblées, les voix se prennent par vote ouvert, ou, si tel est le désir d'au moins quatre (4) membres, par scrutin secret. Les questions soumises sont décidées à la majorité des voix des membres actifs présents. Au cas d'égalité de voix, le président à un second vote ou vote prépondérant.

## **LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

14 ° NOMBRE.--- Les affaires de la corporation seront administrées par un conseil d'administration composé de treize (13) membres.

15 ° SENS D'ELIGIBILITE.--- Tout membre actif en règle sera éligible comme membre du conseil d'administration et pourra remplir telles fonctions.

16 ° DUREE DES FONCTIONS.--- Tout membre du conseil d'administration entrera en fonctions à la clôture de l'assemblée au cours de laquelle il a été nommé ou élu. Il demeurera en fonctions jusqu'à l'assemblée générale

annuelle suivante ou jusqu'à ce que son successeur ait été nommé ou élu, à moins que dans l'intervalle il n'ait été retiré en conformité des dispositions du présent règlement.

17 ° ELECTION.--- Les membres du conseil d'administration sont élus chaque année par les membres actifs, au cours de l'assemblée générale annuelle. Tout membre sortant de charge est rééligible s'il possède les qualifications requises.

Toute vacance survenue dans le conseil d'administration, pour quelque cause que ce soit, peut être remplie par les membres du conseil d'administration demeurant en fonctions ou par un nouveau membre au sein du conseil d'administration, par résolution, pour la balance non expirée du terme pour lequel le membre du conseil d'administration cessant ainsi d'occuper ses fonctions avait été élu ou nommé.

18 ° ADMINISTRATEUR RETIRE.--- Cesse de faire partie du conseil d'administration et d'occuper sa fonction, tout membre:

a) qui offre par écrit sa démission au conseil d'administration, à compter du moment où celui-ci, par résolution, l'accepte; ou

b) qui cesse de posséder les qualifications requises.

19 ° REMUNERATION.--- Les membres du conseil d'administration ne seront pas rémunérés pour leurs services comme tels.

## **ASSEMBLEES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

20 ° DATE DES ASSEMBLEES.--- Les administrateurs se réuniront aussi souvent que nécessaire.

21 ° CONVOCATION.--- Les réunions du conseil d'administration sont convoquées par le secrétaire, soit sur réquisition du président, soit sur demande de la majorité des membres du conseil d'administration. Le président pourra déléguer les pouvoirs de tel officier à tout autre officier ou à tout membre du conseil d'administration.

22 ° AVIS DE CONVOCATION.--- L'avis de convocation de toute assemblée du conseil d'administration peut être verbale. Le délai de convocation sera d'au moins vingt-quatre (24) heures, mais en cas d'urgence ce délai pourra n'être que de deux (2) heures. Si tous les membres du conseil d'administration sont présents à une assemblée ou consentent par écrit, toute assemblée peut avoir lieu sans aucun avis préalable de convocation.

23 ° QUORUM ET VOTE.--- Cinq (5) des membres en exercice du conseil d'administration devront être présents à chaque assemblée pour constituer le quorum requis pour l'assemblée. Toutes les questions soumises seront décidées à la majorité des voix, chaque membre du conseil d'administration, y compris le président, ayant droit à un seul vote.



## **LES OFFICIERS**

24 ° DESIGNATION.--- Les officiers de la corporation seront le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier. La même personne peut cumuler les fonctions de secrétaire et de trésorier et ce cas pourra être désignée sous le nom de secrétaire-trésorier.

25 ° ELECTION.--- Le conseil d'administration devra, à sa première assemblée suivant l'assemblée générale annuelle des membres, et par la suite lorsque les circonstances l'exigeront, élire les officiers de la corporation. Ceux-ci seront élus parmi les membres du conseil d'administration, sauf pour le secrétaire et le trésorier qui pourront être ou ne pas être membres du conseil d'administration.

26 ° REMUNERATION.--- Aucun officier de la corporation ne sera rémunéré comme tel.

27 ° DELEGATION DE POUVOIRS.--- Au cas d'absence ou d'incapacité de tout officier de la corporation, ou pour toute autre raison jugée suffisante par le conseil d'administration, ce dernier pourra déléguer les pouvoirs de tel officier à tout autre officier ou à tout membre du conseil d'administration.

28 ° PRESIDENT.--- Le président est l'officier exécutif en chef de la corporation. Il préside toutes les assemblées du conseil d'administration et des membres. Il voit à l'exécution des décisions du conseil d'administration, signe tous les documents requérant sa signature et remplit tous les devoirs

inhérents à sa charge de même qu'il exerce tous les pouvoirs qui pourront de temps à autre lui être attribués par le conseil d'administration.

29 ° VICE-PRESIDENT.--- En cas d'absence ou d'incapacité d'agir du président, le vice-président le remplace et en exerce tous les pouvoirs ou toutes les fonctions.

30 ° SECRETAIRE.--- Il assiste à toutes les assemblées des membres et du conseil d'administration et il rédige les procès-verbaux. Il remplit toutes autres fonctions qui lui sont attribuées par les présents règlements ou par le conseil d'administration. Il a la garde du sceau de la corporation, de son livre des procès-verbaux et de tous autres registres corporatifs.

31 ° TRESORIER.--- Il a la charge et la garde des fonds de la corporation et de ses livres de comptabilité. Il tient un relevé précis des biens et des dettes et des recettes et déboursés de la corporation, dans un ou des livres appropriés à cette fin. Il dépose dans une institution financière déterminée par le conseil d'administration, les deniers de la corporation.

32 ° VACANCES.--- Si les fonctions de l'un quelconque des officiers de la corporation deviennent vacantes, par suite du décès ou de résignation ou de toute autre cause quelconque, le conseil d'administration, par résolution, pourra élire ou nommer une autre personne qualifiée pour remplir cette vacance, et cet officier restera en fonctions pour la durée non écoulée du terme d'office de l'officier ainsi remplacé.

## **DISPOSITIONS FINANCIERES**

33 ° ANNEE FINANCIERE.--- L'exercice financier de la corporation se terminera le 31 mars de chaque année, ou à tout autre date qu'il plaira au conseil d'administration de fixer de temps à autre.

34 ° LIVRES ET COMPTABILITE.--- Le conseil d'administration fera tenir par le trésorier de la corporation ou sous son contrôle, un ou des livres de comptabilité dans lequel ou dans lesquels seront inscrits tous les fonds reçus ou déboursés par la corporation, tous les biens détenus par la corporation et toutes ses dettes ou obligations, de même que toutes autres transactions financières de la corporation. Ce livre ou ces livres seront tenus au siège social de la corporation et seront ouverts en tout temps à l'examen du président ou du conseil d'administration.

35 ° VERIFICATION.--- Les livres et états financiers de la corporation seront vérifiés chaque année, aussitôt que possible après l'expiration de chaque exercice financier, par le vérificateur nommé à cette fin lors de chaque assemblée générale annuelle des membres.

36 ° EFFETS BANCAIRES.--- Tous les chèques, billets et autres effets bancaires de la corporation seront signés par les personnes qui seront de temps à autre désignées à cette fin par le conseil d'administration.

37 ° CONTRATS.--- Les contrats et autres documents requérant la signature de la corporation seront au préalable approuvés par le conseil d'administration, et, sur telle approbation, seront signés par le président ou le vice-président et par le secrétaire ou le trésorier.

### **Adoption du règlement**

Le présent règlement no.1 étant les règlements généraux du Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy est accepté unanimement à l'assemblée des membres du Conseil d'Administration provisoire, appelé Assemblée Générale d'organisation, laquelle s'est tenue à la salle de conférence de la Société de Développement Domaine du Roy, ce 02 ième jour d'octobre 1985.

Signé, ce 02 ième jour d'octobre 1985.

**Président Provisoire**

**du C.C.J. de la M.R.C.**

**Domaine du Roy**

\_\_\_\_\_

**Secrétaire Provisoire**

**du C.C.J. de la M.R.C.**

**Domaine du Roy**

\_\_\_\_\_

## **ANNEXE 4**

**Règlements pour le programme  
de soutien aux initiatives jeunesses**

## **REGLEMENTS RELATIFS AU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX INITIATIVES JEUNESSES**

**A) assurer le support technique nécessaire à la conception, au démarrage et à la réalisation de projets de création ou d'expansion de petites entreprises, et de façon plus spécifique à:**

**i) aider les jeunes de 18-29 ans ou les groupes majoritairement composés de ces jeunes dans l'élaboration et la rédaction de leurs projets de création ou d'expansion d'entreprise;**

**ii) évaluer les coûts de leurs projets et à préparer leurs états financiers;**

**iii) les seconder dans leur recherche de sources privées et publiques de financement;**

**iv) identifier les personnes-ressources qui peuvent les aider;**

**v) n'exiger aucun honoraire ou frais pour les services qu'il rend dans le cadre du contrat sauf à l'égard des entreprises qui sont en exploitation depuis plus d'un an;**

B) informer les jeunes de 18 à 29 ans sur les programmes d'aide à l'emploi des gouvernements fédéral et du Québec et sur les autres programmes qui peuvent leur être utiles;

C) éviter toute situation de conflit d'intérêt à l'égard de leurs clients;

D) donner gratuitement son avis au Ministère, sur demande, à l'égard des projets de création d'entreprise que ce dernier lui soumet;

E) ne révéler ni ne faire connaître, sans y être dûment autorisé par le Ministère, quoi que ce soit dont il aurait eu connaissance en vertu du paragraphe précédent;

F) verser le montant de subvention dans un compte en banque distinct et ne s'en servir que pour les fins de sa gestion;

G) verser les cotisations exigibles à titre d'employeur aux organismes suivants: la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada, la Régie des rentes du Québec, la Commission des normes du travail, la Commission de la santé et de la sécurité du travail et la Régie de l'assurance-maladie du Québec;

H) n'utiliser les sommes versées par le Ministère que selon la répartition autorisée à la formule "demande de subvention". Toutefois, 25% du montant autorisé pour un poste de dépenses de frais de fonctionnement, peut être affecté à un autre poste de dépenses de frais de fonctionnement

sans autorisation écrite du Ministère, dans la mesure où chaque poste de dépenses ne subit pas une variation de plus de 25% du montant autorisé;

I) démontrer, sur demande de la personne désignée par le Ministère qu'il a l'appui et entretien sur une base régulière des relations avec les organismes à vocation économique les plus actifs dans son milieu et que son personnel est compétent pour offrir les services visés;

J) maintenir un système de contrôle de présences et de comptabilisation des salaires du personnel embauché;

K) ne solliciter d'autres sources de financement que pour des coûts autres que ceux prévus par la subvention du Ministère ou qui leur sont excédentaires et à informer le Ministère par écrit du montant, de la provenance et de l'utilisation projetée de toute autre source de financement, en même temps que le rapport sur l'utilisation de la subvention;

L) fournir trimestriellement à la personne désignée par le Ministère un rapport analytique comportant les informations demandées par cette personne sur les activités du groupe et sur les résultats de leur intervention auprès de leur clientèle. Le dernier rapport analytique doit être remis au plus tard quatre semaines après la fin du contrat;

M) conserver toutes les pièces justificatives des dépenses effectuées dans le cadre des activités faisant objet du présent contrat et fournir, en même temps que les rapports analytiques, le rapport sur



l'utilisation de la subvention prescrit par le Ministère et, en tout temps, toute autre pièce requises par la personne désignée par le Ministère;

N) rembourser toute somme d'argent utilisée à d'autres fins que celles prévues au contrat, de même que toute somme inutilisée;

O) ne disposer des équipements ou des meubles achetés par l'Organisme avec le montant versé par le Ministère en vertu du présent contrat qu'après autorisation écrite du Ministère et à les lui remettre s'il l'exige;

P) remplir la formule "Fiche-client" fournie par le Ministère pour chaque client qui utilise ses services.

## ANNEXE 5

### **Plan d'action annuel découlant de la planification stratégique**

## PLAN D'ACTION

Pour mieux orienter ses activités et services, le Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy a entrepris un processus de planification stratégique. Cette planification permet de viser à long terme pour ensuite orienter les activités à court terme vers le but visé. Le plan d'action de la prochaine année que nous vous proposons découle directement de la démarche de planification stratégique effectuée par le Conseil d'administration de l'organisme.

## DESCRIPTION DU TERRITOIRE:

Pour la prochaine année, le Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy entend desservir un plus grand territoire. Pour donner la chance aux jeunes de la M.R.C. Maria-Chapdeleine ainsi qu'à ceux du secteur Chibougamau-Chapais, de bénéficier de l'expertise de notre Groupe de Soutien déjà bien implanté, un bureau satellite est prévu à Dolbeau pour la M.R.C. Maria Chapdeleine. Sachant que le budget régional est limité, pour la région Chibougamau-Chapais nous entendons offrir la possibilité aux jeunes de bénéficier de nos services sur demande, à condition de défrayer les frais s'y attachant. Nos prévisions sont basées sur ces développements et nous espérons que votre analyse en tiendra compte.

## LES RESULTATS ESPERES:

Suite au processus de planification effectué, le Conseil d'administration de l'organisme espère les résultats suivants pour la prochaine année:

- Démontrer aux jeunes la possibilité que s'offre à eux de partir en affaires.
- Accroître notre clientèle.
- Faire bénéficier le jeune d'expertise relié à l'exploitation d'une entreprise.
- Assurer un développement cohérent de l'entreprise.
- Palier au manque de formation et d'information du promoteur.
- Favoriser la réussite de l'entreprise.

- Faire bénéficier les jeunes de toutes les opportunités d'aide financière.
- Permettre aux promoteurs de présenter adéquatement leur projet, accroissant leur chance d'obtenir l'aide demandée.
- Familiariser les jeunes aux fonctionnements et exigences des institutions financières.
- Améliorer la capacité des jeunes à présenter son projet.
- Démontrer et découvrir les compétences et capacités des promoteurs à démarrer son projet.
- Evaluer les attitudes de leadership du futur promoteur.
- Evaluer le potentiel de succès du produit ou service que le promoteur veut offrir.
- Déterminer la forme juridique la plus appropriée au projet.
- Evaluer la rentabilité du projet d'entreprise.
- Evaluer la faisabilité du projet.
- Offrir la façon la plus adaptée (avantageuse) à l'individu d'opérer son entreprise.
- Faire connaître au promoteur les obligations qu'il aura auprès des différentes instances, s'il opère un commerce.
- Respecter les réglementations et lois qui régissent les entreprises.
- Permettre au M.I.C. de bénéficier de connaissances approfondies du secteur au niveau géographique, social et économique.
- Favoriser l'échange d'information quant à la création d'entreprise jeunesse du secteur.
- Gérer avec efficacité et efficience les ressources humaines, matérielles et financières de l'organisme.
- Planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources de l'organisme en fonction des objectifs.

## LES OBJECTIFS

Afin d'atteindre les résultats, le Centre de Consultation-Jeunesse de la M.R.C. Domaine du Roy s'est fixé quatre (4) objectifs pour la prochaine année (période du 01-07-87 au 30-06-87).

### 1<sup>er</sup>: Ouverture de 70 dossiers:

L'ouverture d'un dossier au Centre de Consultation-Jeunesse se concrétise au moment où le promoteur(trice) a démontré un certain intérêt à persévérer dans sa démarche de créer sa propre entreprise. Un dossier est ouvert qu'après la deuxième ou troisième rencontre avec le promoteur(trice). Ceci a pour effet de réduire de beaucoup l'ouverture de dossier moins pertinents.

Le nombre de dossiers ouverts depuis le début des opérations fut de 166 ce qui donne une moyenne approximative de 9 dossiers ouverts par mois d'opération. Cette moyenne est toutefois faussé du fait que plusieurs dossiers étaient en suspend avant l'arrivée du Centre.

Tenant compte de ces éléments, il est donc plus réaliste d'établir que pour la prochaine année d'opération, le Centre devrait ouvrir en moyenne six (6) dossiers par mois pour un total annuel de près de soixante-dix (70) dossiers de jeunes entrepreneurs désireux de partir en affaires.

### 2<sup>ième</sup>: Compléter 11 plans d'affaires:

Il est évident que sur le nombre total de dossiers, seuls(les) les promoteurs(trices) ayant le plus de potentiel passeront à travers une partie de la démarche et rédigeront un plan d'affaires complet. Les statistiques des années antérieures démontrent qu'environ 13 % des dossiers ouverts se rendaient à la rédaction plus complète du plan d'affaires. Etant donné l'épuration maintenant plus grande des clients potentiels du Centre, nous prévoyons que ce pourcentage passera à 15 % pour la prochaine année, soit près de onze (11) plans d'affaires complétés.

### 3<sup>ième</sup>: Démarrer 5 entreprises:

Au cours de la dernière année, environ 8 % des dossiers ouverts passaient à la phase de réalisation. Cette année, une plus grande épuration des dossiers traités, compensé par un accès plus difficile aux sources de financement laisseront le pourcentage d'entreprises créées, sensiblement au même que l'année passée. Il en résulte donc que 5 nouvelles entreprises devraient

atteindre la phase de réalisation et exiger un suivi annuel pour la prochaine année.

#### 4 ième: Aide et soutien à la gestion auprès de dix (10) entreprises:

En plus des entreprises créées cette année, qui nécessiteront un support à la gestion, quelques entreprises déjà en opération, soient celles récemment créées auront également besoin de soutien. Ceci porte à près de dix (10) le nombre d'entreprises qui auront besoin des services de gestion soit au niveau marketing, comptabilité, finance, etc...

#### LES PRIORITES:

Pour réaliser ses objectifs, le Centre devra effectuer ses interventions prioritairement dans les sept (7) domaines suivants (les domaines sont classés par ordre d'importance):

- A) Promotion de l'entrepreneurship auprès des futur(e)s entrepreneur(e)s jeunes.
- B) Information et dans certains cas, support à la gestion des programmes financiers à la création et l'exploitation d'une entreprise pour les jeunes.
- C) Information sur l'exploitation d'une entreprise y compris l'aspect légal.
- D) Conseils en matière de lancement et de suivi de l'entreprise (production, financement et comptabilité, sélection de personnel, administration)
- E) Aide à la conception et au développement du plan d'affaires que ce soit par le biais d'activités de groupe (ateliers sur le démarrage d'entreprise) ou de conseils individuels.
- F) Formation d'avis et de recommandations au M.I.C., notamment dans le cadre des programmes " Nouveaux entrepreneur(e)s" et " Jeunes Promoteurs".

- G) Gestion de l'organisme. Même si cette activité nécessite beaucoup de temps, parfois même supérieur aux activités ci-haut mentionnées, elle ne demeure pas moins essentiel plutôt que prioritaire. Elle constitue la base même du bon fonctionnement de notre organisme.

**A) Promotion de l'entrepreneurship auprès des futur(e)s entrepreneur(e)s jeunes:** Ce sont les activités de promotion de l'entrepreneurship seulement. Ceci n'inclus pas la promotion de l'organisme ou de programmes offerts mais fait plutôt référence aux possibilités offertes aux jeunes d'exploiter leurs idées et de se partir en affaires. Nous comptons travailler approximativement 479 heures dans ce domaine d'activité, ce qui représente 10% du temps dans l'année.

#### Moyens

- Conférence auprès des différents organismes sociaux-économiques tels: regroupements de gens d'affaires, clubs sociaux, institutions d'enseignements, organismes jeunesse, etc.... (4 conférences sont prévues au cours de l'année).

- Séminaires d'information sur l'identification des occasions d'affaires.(Ce séminaire se tiendra le 28-10-87 et sera donné par la BFD dans le cadre de la semaine de la PME)

- Chroniques aux postes de radio.(3 chroniques sont prévues dans chaque station soit Dolbeau et Roberval)

- Chroniques aux télévisions communautaires( 3 chroniques sont prévues à chaque poste)

- Chroniques dans les journaux.(9 chroniques sont prévues dans les journaux)

- Elaboration d'un feuillet d'information (1 feuillet d'information sera élaboré au cours de l'année).

- Activités régionales (2) et provinciales (1)

**B) Conseils en matière de lancement et de suivi de l'entreprise (production, financement et comptabilité, sélection de personnel, administration):** Ce sont vraiment tous les conseils reliés au lancement et au suivi des entreprises. Nous comptons travailler approximativement 314 heures dans ce domaine d'activité, ce qui représente 17% du temps dans l'année.

#### Moyens

- Rencontres individuelles entre promoteur et consultant.(Les 70 dossiers que nous comptons ouvrir seront rencontrés)
- Visites dans les entreprises (Les entreprises déjà en opération et les entreprises que nous créerons seront visitées si nécessaire. Ainsi 18 entreprises devraient être visitées fréquemment)
- Rapport d'étape (Nous comptons aider une dizaine de promoteurs à monter leur rapport)
- Evaluer écart entre les prévisions et résultats réels en tenant compte des ratios et avis sectoriels. (Les mêmes entreprises qui seront visitées seront évaluées)
- Parrainage (Les 5 entreprises que nous espérons aider à démarrer seront parrainées)
- Séminaire d'information en groupe sur les différents sujets reliés à l'exploitation de l'entreprise. (2 séminaires seront offerts et nous espérons la participation d'une vingtaine de personnes à chaque)
- Mettre en relation les promoteurs avec les personnes ressources appropriés. (Tous les dossiers que nous ouvrons (soit 70) sont mis en contact avec des personnes). ressources

**C) Information et dans certains cas, support à la gestion des programmes financiers à la création d'entreprise pour les jeunes:** Avant même de partir en affaires, certaines personnes recherchent seulement de l'information des programmes. Dans certains cas, il y a le support à la gestion. Nous comptons travailler approximativement 383 heures dans ce domaine d'activité, ce qui représente 8% du temps dans l'année.



### Moyens

- Dresser et tenir à jour une liste des services et programmes disponibles.(Cette activité se fera tout au long de l'année)
- Aider les jeunes à compléter les formulaires de demande.(Une quinzaine de formulaires devraient faire l'objet de cette activité)
- Aider à la recherche d'information pour monter le dossier ou le projet. (Tous les dossiers que nous ouvrirons seront aidé, soit 70)
- Rencontres individuelles (Plus de 70 rencontres devraient être effectuées au cours de la prochaine année)
- Etablir des contacts (référer le jeune) auprès de personnes susceptibles de favoriser l'avancement du projet(Toutes les personnes rencontrées seront mis en contact avec différentes personnes, plus de 70)
- Séances d'information générale sur tous les programmes relatifs à la création d'entreprise pour les jeunes.(2 séances de ce genre sont prévues)

**D) Aide à la conception et au développement du plan d'affaires que ce soit par le biais d'activités de groupes (ateliers sur le démarrage d'entreprise) ou de conseils individuels:** C'est lorsque les jeunes décident vraiment de développer leur idée en montant un plan d'affaires. Ce sont toutes les activités individuelles ou collectives qui leur permettront de conceptualiser leur idée. Nous comptons travailler approximativement 814 heures dans ce domaine d'activité, ce qui représente 17% du temps dans l'année.

### Moyens

- Assister le jeune lors de la présentation de son projet à l'institution financière.(5 projet devraient franchir cette étape)
- Confronter le jeune à diverses situations de prise de décision.(Les 11 plans d'affaires qui seront montés complètement seront complètement confrontés à diverses situations)
- Inviter le jeune à présenter son projet à un comité d'analyse de projet (Les 11 plans d'affaires qui seront montés complètement

seront invités à présenter leur projet)

- Laisser aux jeunes la latitude quant à l'échéancier. (La vingtaine de jeunes qui décideront d'exploiter leur idée sérieusement auront cette possibilité, certains abandonneront en cours de route)
- Rencontres individuelles (Il y aura plus de 100 rencontres individuelles même s'il n'y a que 70 dossiers ouverts)
- Mettre le promoteur en relation avec les intervenants susceptibles de lui fournir l'information et l'expertise nécessaire. (Les 70 dossiers auront cette possibilité)
- Expliquer au jeune les bons et mauvais côtés de l'exploitation d'une entreprise. (Toutes les personnes rencontrées auront ces explications, plus de 100)
- Discuter de l'idée (Toutes les personnes rencontrées auront ces explications, plus de 100)
- Expliquer les étapes à franchir pour le démarrage d'une entreprise et les règles fondamentales s'y rattachant. (Les 70 dossiers ouverts auront ces explications)
- Comparer l'ouvrage fait dans le plan d'affaires à l'idée originale. (Les 11 plans d'affaires complétés seront comparés)
- Structurer le jeune dans son travail (Tous les jeunes qui travailleront sérieusement à leur projet auront cette possibilité)
- Evaluer l'exactitude des informations fournies (Les 11 plans d'affaires complétés seront évalués)
- Finaliser le dossier pour fin de présentation. (Les 11 plans d'affaires complétés seront finalisés)
- Simuler le projet sur informatique selon divers scénarios. (Les 20 plans d'affaires travaillés sérieusement seront simulés)

**E) Information sur l'exploitation d'une entreprise y compris l'aspect légal:** Il s'agit de toutes les informations, aussi générale qu'elle soit, reliées à l'exploitation d'une entreprise. Nous comptons travailler approximativement 335 heures dans ce domaine d'activité, ce qui représente 7% du temps dans l'année.

### Moyens

- Rencontres individuelles (Plus de 100 personnes seront rencontrées)
- Présentation de documents explicatifs (Plus de 100 personnes auront la présentation)
- Demeurer à l'affût de tout changement de lois et règlements. (Il est primordial pour le personnel de demeurer à l'affût de tous changements)

**F) Formation d'avis et de recommandations au MIC, notamment dans le cadre des programmes "Nouveaux entrepreneur(e)s" et "Jeunes promoteurs":** Il s'agit des différents avis que nous prévoyons émettre au MIC concernant les programmes jeunesse. Nous comptons travailler approximativement 287 heures dans ce domaine d'activité, ce qui représente 6% du temps dans l'année.

#### Moyens

- Evaluer le projet en tenant compte de la réalité du secteur. (Les 11 plans d'affaires seront évalués)
- Evaluer le projet en collaborant avec les promoteurs (Plus de vingt dossiers seront montés sérieusement et évalués en collaborant avec les promoteurs)
- Corriger le plan d'affaires autant la partie financière que la partie descriptive de l'entreprise. (Les 70 dossiers ouverts ont parcouru une certaine partie du plan d'affaires que nous devront corriger)
- Contacts téléphoniques et rencontres avec les représentants du programme.
- Appuyer ou non le projet. (Les 11 plans d'affaires sont présentés au Conseil d'administration et recommandé ou non)

**6) Gestion de l'organisme:** Cette activité touche à tous les domaines d'activités. Elle comprend toutes les tâches et activités qui se rapportent à l'organisme. Ainsi, la promotion, la comptabilité, le personnel, la planification des services offerts, le développement de nouvelles activités, les rencontres de groupes, les réunions de Conseil exécutif et de Conseil d'administration, les assemblées générales, les réunions provinciales et

## 1. TABLEAU DES RESSOURCES HUMAINES

### 1.1 Personnel (Nom, tâches, Heures/semaine, salaire, etc.)

voir annexe 1.1

### 1.2 Composition du conseil d'administration

. Nom des personnes, fonctions, organismes

voir annexe 1.2

. Fréquence des réunions du conseil: une fois par mois.

## PERSONNEL annexe 11

Ceux-ci possède une très bonne formation académique (baccalauréat). Au moins un d'entre eux possède quelques années d'expérience dans la promotion et la gestion et aura déjà entrepris des études de deuxième cycle de niveau universitaire dans la gestion des petites et moyennes organisations. Quant à l'autre personne à temps complet, elle possède une spécialisation en comptabilité et se dirige vers l'obtention d'un diplôme de *corporation professionnelle* et possède de l'expérience en relation publique. Une troisième personne devrait être embauchée à temps plein afin d'assurer une certaine permanence, de faire le secrétariat et de collaborer à l'élaboration des dossiers. Ce candidat possède un diplôme en secrétariat avec 2 ans d'expérience de travail dans ce domaine.

Tous les candidats sont jeunes et ont un intérêt particulier pour le démarrage et le soutien de jeunes entreprises. Aussi, les salaires alloués à chacun des candidats sont fixés selon les normes du Ministère de la Main d'oeuvre et de la sécurité du revenu d'après les classes 2 et 3 des employés attachés à l'administration. Quant à la troisième personne, le salaire est déterminé selon la classe du personnel de soutien.

M. Alain Leclerc, directeur du Centre, sous l'autorité du conseil d'administration, a les responsabilités suivantes:

- Procède à l'élaboration d'études relatives aux besoins du milieu.
- Renseigne les jeunes sur les programmes d'aide et les aide à élaborer leurs projets.
- Recueille et diffuse toutes informations pertinentes à caractère économique susceptibles d'intéresser les jeunes.
- Prépare un inventaire économique des facteurs favorables à l'implantation de nouvelles entreprises dans la région.
- Agit à titre d'agent de liaison entre le milieu des affaires et les jeunes entrepreneurs.

Son salaire est de \$25 895.60 pour 12 mois et il travaille 37.5 heures par semaine..

régionales avec les responsables, la formation des employés et les différents comptes rendus font partie de cette activité. De plus, dans chacun des autres domaines d'activités ci-dessus mentionnés (de A à F), il y a une tâche de gestion imputable à l'activité. Par exemple, après une rencontre avec un promoteur, nous dressons un compte-rendu de la rencontre, nous faisons des photocopies etc... Pour donner une séance d'information, nous devons la planifier, la préparer, monter des documents etc... Vous comprendrez que cette activité est beaucoup plus que de tenir la comptabilité, nous croyons qu'elle est répartie au travers toutes les autres domaines d'activités. C'est pourquoi nous comptons travailler approximativement 1676 heures dans ce domaine d'activité, ce qui représente 35% du temps dans l'année.

#### Moyens

- Rencontre avec le Conseil d'administration (12 rencontres sont prévues)
- Rencontre avec le conseil exécutif (25 rencontres sont prévues)
- Assemblée générale (1 assemblée est prévue)
- Produire des rapports d'étapes (Nous comptons produire 4 rapports d'étapes)
- Effectuer les tâches des fonctions, production, finance, marketing et personnel de l'organisme. (Ce sont les tâches imputables à tous les autres domaines d'activités)
- Monter le plan d'action (1 pour la prochaine année)
- Monter le bilan des réalisations (1 pour la prochaine année et 4 dans les rapports d'étapes)
- Former les employés en matière de: gestion stratégique adaptée à la P.M.E., lancement d'une entreprise manufacturière, entraînement à la gestion d'entreprise, plan stratégique de marketing, gestion de la production, contrôle d'inventaire. (Nous aimerions avoir au moins 2 de ces activités au cours de la prochaine année)
- Former les employés sur les ateliers de: Etre ou ne pas être entrepreneur, Mon projet d'entreprise et Négocier mon financement. (Nous comptons recevoir ces trois ateliers)

M. Eric Juneau, directeur adjoint, sous l'autorité du Centre a les responsabilités suivantes:

- assister le directeur dans ses fonctions.
- analyser les projets de création d'entreprise tant sur les plans techniques, financier ou commercial.
- rassembler l'information pertinente et les avis-experts requis.
- intervenir auprès des promoteurs, les informer et les conseiller.
- préparer des recommandations et participer au suivi des projets en cours.
- préposé aux fonctions administratives.

Son salaire est de \$21 810.70 pour 12 mois , 37.5 heures par semaine.

Mme Guylaine Lapierre, secrétaire, sous l'autorité du Centre, a pour fonction de:

- rédiger et dactylographier.
- effectuer les recherches appropriées afin de fournir les informations nécessaires à l'équipe et à certaines personnes extérieures.
- tenir l'agenda de l'équipe de travail et prendre toutes les dispositions qui s'y rattachent.
- assumer la responsabilité d'un système général de classement.
- collaborer à diverses tâches accomplies par les membres de l'équipe lorsque requis.

Son salaire est de \$6 586.02, elle travaille 20 heures par semaine.

**CENTRE DE CONSULTATION-JEUNESSE DE LA M.R.C. DOMAINE DU ROY INC.**  
**Liste des membres du Conseil d'administration**  
**04 juin 1987**

---

Page

<b>M. Rémi Blouin</b>	<b>Collège de St-Félicien</b>
<b>M. Michel Bouchard</b>	<b>Le Refuge Animal Inc.</b>
<b>Mme Thérèse Demers</b>	<b>Dallaire &amp; Demers, avocats et procureurs</b>
<b>M. Donald Doucet</b>	<b>C.L.S.C. des Prés-Bleus de Roberval</b>
<b>M. Marc Gagnon</b>	<b>Boutique l'Interligne</b>
<b>M. Alain Leclerc</b>	<b>Centre de Consultation-Jeunesse M.R.C. Domaine du Roy Inc.</b>
<b>Mme Rachèle Lévesque</b>	<b>Banque Royale du Canada</b>
<b>M. Gilles Moisan</b>	<b>Charette, Fortier, Hawey/Touche Ross &amp; Ass.</b>
<b>Mme Johanne Pilote</b>	<b>Morais, Pilote &amp; Girard, Notaires</b>
<b>M. Gilles Potvin</b>	<b>Commissariat Industriel de St-Félicien</b>
<b>M. Gaston Vallée</b>	<b>Préfet de la M.R.C. Domaine du Roy</b>



"BUDGET PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ"

DOMAINE D'ACTIVITÉ	JOUR/PERSONNE	FRAIS DE FONCTIONNEMENT	COMMENTAIRES
A	25	1601.00 \$	
B	43	2721.00 \$	
C	43	2721.00 \$	
D	18	1120.00 \$	
E	20	1280.00 \$	
F	15	960.00 \$	
G	88	5602.00 \$	
Total:	252 jours/pers.	16005.00 \$	

## 4. Tableau Centre Consultation-Jeunesse

Nom de l'organisme M. J. C. Domaine du Roy

**Date of birth of person**

AN MARRIAGE  
37 1 27 1991

DATE OF THE LAST REVIEW

AM 1000 JUN 28 1964

Description des dépenses annuelles			Prévues	Subventionnées par d'autres sources	Subvention demandée	A l'usage du ministère Subvention utilisée
1. Rémunération						
Nom	Fonction	Montant				
Leclerc, Alain	Directeur	37.5	25895.60		25895.60	
Juneau, Eric	Dir. Adjoint	37.5	21810.70		21810.70	
Lapierre, Guylaine	Secrétaire	20.0	6586.02		6586.02	
C Sous-total			54292.33		54292.33	A
Vacances annuelles et * cotisations part de l'employeur A x 12.5%			6786.54		6786.54	
Sous-total			61078.87	0	61078.87	B

\* Commission de l'assurance-emploi, Régie des rentes du Québec, Commission des normes du travail, Commission de la santé et de la sécurité au travail et Régime de l'assurance-maladie

<b>2. Frais de fonctionnement</b>				
Location des locaux	600.00		600.00	
Achat de meubles				
Achat et ou installations d'équipements				
Location d'équipements	4020.00		4020.00	
Achat de fournitures de bureau	1920.00	250.00	1670.00	
Electricité eau chauffage entretien				
Téléphone	2400.00		2400.00	
Assurances	300.00		300.00	
Taxes et licences				
Frais de déplacement	4800.00	900.00	3900.00	
Affranchissement	240.00		240.00	
Publicité	600.00	375.00	225.00	
Abonnement et cotisation	360.00		360.00	
Frais et intérêts bancaires	240.00		240.00	
Vente des livres	500.00		500.00	
Frais d'incorporation	25.00		25.00	
Ressources externes				
Autres				
Sous-total	16005.00	1525.00	14480.00	C
D TOTAL	77083.87	1525.00	75558.87	D

3. Identification des autres sources de revenu				
Nom de la source	Montant	Date d'obtention	Personne à contacter	N° téléphone
Frais de service Promoteurs	1150.00	indét.	s/o	
Séminaires BFD, MIC	375.00	Oct.86	s/o	

4. Cumulatif des versements autorises — A L'USAGE DU MINISTRE			
1 <sup>re</sup> de D	2 <sup>de</sup> de D	3 <sup>de</sup> de D	
50%	45%	5%	
\$	\$	\$	\$

Signature de la personne représentant le groupe

## Fengyun

Date \_\_\_\_\_

Signature de la personne représentant le ministère

## Fonction

Date \_\_\_\_\_

## **Répartition des frais de fonctionnement.**

### Location des locaux

Notre locateur ne prévoit aucune augmentation du coût du loyer pour la prochaine année. Il s'établit donc à \$50.00 par mois pour une dépense annuelle de 600.00 \$.

### Achat de meubles

Aucun achat de meuble n'est prévu pour la prochaine année.

### Location d'équipements

Le contrat de location pour le système informatique est de 335.00\$ mensuellement, portant la dépense annuelle à 4020.00 \$.

### Achat de fournitures de bureau

Les fournitures de bureau comprennent le service de photocopie, l'impression et l'achat de papeterie, etc.... On évalue le coût total pour ce poste, à environ 1920.00 \$

### Téléphone

Location mensuelle: \$70.00	\$ 840.00
Interurbain: \$130.00/mois	<u>\$1560.00</u>
Total:	\$ 2400.00

### Assurances

Le renouvellement de la police d'assurance est évalué à 300.00\$ pour une assurance responsabilité civile, feu et vol.

### Frais de déplacement

Les frais ont été évalués à partir des déplacements moyens réalisés au cours des derniers mois sur le territoire de la M.R.C. Domaine du

Roy. En y ajoutant les déplacements occasionnés par le territoire de Dolbeau et les environs, nous estimons nos frais de déplacements à 4800.00 \$.

#### Affranchissement

Les frais reliés à l'affranchissement seront d'environ 240.00 \$

#### Publicité

Les activités concernant la publicité nécessiteront des déboursés de 600.00 \$. Entre autre, un pamphlet d'information et diverses publicités.

#### Abonnement et cotisation

Le renouvellement des abonnements actuels et les diverses cotisations coûteront environ 360.00 \$.

#### Frais de vérification

Nous avons appris en dernière minute, de l'agent du M.I.C., qu'une vérification de la subvention versée pourrait être exigée. Nous savons qu'il peut être laissé à la discrétion de l'organisme d'être vérifié ou non par une firme externe de par ses règlements généraux. L'organisme s'apprêtait à modifier ses règlements pour laisser à la discrétion de l'assemblée générale d'évaluer la nécessité de se faire vérifier par une firme externe. Puisque que le M.I.C. semble exiger une vérification, nous devons augmenter le montant de la subvention demandée. Nous estimons les frais de vérification à environ 500.00 \$.

#### Frais et intérêts bancaires

Ceci inclu les frais de chèques, d'administration et les frais de marge de crédit principalement dû aux décalages entre les déboursés et les versements de la subvention. Nous établissons ces frais à 240.00 \$ pour l'année.

Frais d'incorporation

Rapport Annuel: \$25.00

Ressources Externes

Aucun frais de ressources externes n'est prévu, ces ressources étant disponibles parmi les membres de notre conseil d'administration.

## VOS BESOINS DE FORMATION

Le Ministère mettra à la disposition des permanents des sessions de formation à partir de l'automne 1987. Auriez-vous l'obligeance de compléter ce formulaire concernant les besoins de formation du personnel de votre organisme. Le coût des sessions sera défrayé par le ministère de l'Industrie et du Commerce, sauf les frais de déplacement qui seront à la charge des organismes.

### 1. Formation en gestion

Nom de la personne

- 1.1 Les fonctions de gestion  
(Planification, organisation, contrôle)

Alain Leclerc  
Eric Juneau

- 1.2 La gestion du temps

Guylaine Lapierre  
Eric Juneau  
Alain Leclerc

### 2. Formation en conseil/gestion

- 2.1 L'approche-conseil en démarrage  
d'entreprise

Alain Leclerc  
Eric Juneau

- 2.2 La négociation bancaire

Alain Leclerc  
Eric Juneau

- 2.3 Le marketing

Alain Leclerc  
Eric Juneau

3. Autres    Gestion Stratégique adapté à la PME  
                  Lancement d'une entreprise manufacturière  
                  Entraînement à la Gestion d'entreprise  
                  Plan Stratégique de Marketing  
                  Gestion de la production  
                  Contrôle d'inventaires

Alain Leclerc  
Eric Juneau