

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

MARCEL ROY

B.Sp. en administration

MECANISME DE GENERATION DE BILAN SOCIAL  
A LA COOPERATIVE DES CONSOMMATEURS D'ALMA

MAI 1984



### **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

Ce document propose une démarche pour la production d'un bilan non-financier (i.e. social, socio-économique, coopératif, socio-coopératif, etc...). Cette démarche se veut adaptative, dans le sens qu'elle a été conçue pour être indépendante du type d'organisation (gouvernement, coopérative, entreprise, organisme sans but lucratif ou organisation mixte) qui l'emploie. Elle peut donc, à la différence d'autres approches, générer une infinité de bilans non-financiers.

L'essentiel du processus consiste à construire, à partir des objectifs sociaux rendus mesurables, un système d'information capable de cumuler et de synthétiser les données pertinentes à la production d'un bilan des résultats obtenus par l'organisation, en regard des dits objectifs.

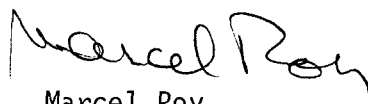
Des activités de dégagement et d'analyse des écarts sont également prévues.

La démarche est mise en évidence par son application à une coopérative de consommation alimentaire de la région du Saguenay-Lac-St-Jean. Les objectifs sociaux choisis pour cette coopérative sont les six (6) principes coopératifs énoncés par l'Association coopérative internationale en 1966. Le cheminement suivi pour en arriver aux indicateurs de l'atteinte de ces objectifs, fait l'objet d'un développement substantiel en annexe de l'étude; les indicateurs retenus peuvent être utilisés par d'autres coopératives.

Ce document livre aussi des réflexions sur la méthodologie de diagnostic-intervention employée pour préciser la démarche de production du bilan non-financier et propose une définition de bilan social.



Roland Charbonneau  
dir. de recherche



Marcel Roy

## REMERCIEMENTS

Je dédie ce travail aux membres et aux représentants de la Coopérative des Consommateurs d'Alma, qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur temps et de leur "intimité organisationnelle" pour me permettre de réaliser cette recherche. Parmi eux, je remercie particulièrement Messieurs Gilles Lapointe et Maurice Morissette, ainsi que Monsieur Régis Lavoie, lequel ne ménagea aucun effort pour soutenir et même relancer mon ardeur.

A mon directeur de recherche, Monsieur Roland Charbonneau, je veux dire ma gratitude pour ses qualités de conseiller attentif, discret et respectueux des autres. Toujours prodigue de ses conseils, il a su m'honorer de sa confiance en me laissant libre d'orienter mes axes de recherche; j'espère m'en être montré digne.

Je remercie mes co-directeurs de recherche, Messieurs Paul Prévost et Michel Belley. En plus de leur contribution sur les plans de la méthodologie et de la théorie coopérative, respectivement, ils m'ont multiplié leur assistance sur d'autres plans tout aussi essentiels.

J'exprime ma reconnaissance à Madame Gabrielle Roy qui a consacré à la dactylographie et à la mise en pages de ce mémoire nombre de précieuses heures de loisir. La contribution de Madame Jacynthe Ratté à la dactylographie doit aussi être soulignée.

Je ne saurais non plus oublier les professeurs et les étudiants de la maîtrise en Gestion des PMO qui m'ont aidé, par des discussions



ou des opinions, à mieux cerner mon champ d'étude.

Je tiens enfin à remercier mon épouse pour sa patience et sa compréhension.

## TABLE DES MATIERES

RESUME.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	xiii
LISTE DES ANNEXES.....	xv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I - METHODOLOGIE D'INTERVENTION.....	5
1. PORTRAIT DETAILLE.....	5
2. IDENTIFICATION DU PROBLEME A TRAITER ET DU SYSTEME D'ACTIVITES PERTINENT POUR SA SOLUTION.....	6
3. DESCRIPTION DES ACTIVITES DU SYSTEME D'ACTIVITES.....	6
4. COMPARAISON ET IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS.....	6
5. IMPLANTATION.....	7
6. RAPPORT D'INTERVENTION.....	7
CHAPITRE II - PORTRAIT DETAILLE.....	8
1. ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT.....	8
1.1 Environnement historique.....	8
1.2 Environnement idéologique.....	11
1.2.1 Valeurs du coopératisme.....	11
1.2.2 Valeurs du mouvement coopératif de consommation québécois.....	16
1.3 Environnement légal.....	18
1.4 Environnement géographique et physique.....	20
1.5 Environnement socio-économique.....	23

2. LES STRUCTURES.....	27
2.1 Structure du mouvement coopératif de consommation québécois.....	27
2.2 Structure de la Coopérative des Consommateurs d'Alma....	30
2.3 Structure du système de planification-contrôle de la Coopérative des Consommateurs d'Alma.....	32
2.3.1 Rôle prévu des instances.....	32
2.3.1.1 Assemblée générale.....	32
2.3.1.2 Conseil d'administration.....	34
2.3.1.3 Comité des finances.....	35
2.3.1.4 Commission de développement coopératif (C.D.C).....	36
2.3.1.5 Gérants.....	37
2.3.1.6 Comptable.....	38
2.3.1.7 Agent de développement.....	38
2.3.1.8 Fédération des Magasins Coop.....	38
2.3.2 Rôle réel des instances et incohérences.....	40
3. LES PROCESSUS.....	45
3.1 Processus du mouvement coopératif de consommation québécois et de la C.C.A.....	45
3.2 Processus de la Coopérative des Consommateurs d'Alma....	50
3.2.1 L'entreprise.....	53
3.2.1.1 Les flux de matières premières et de services.....	53
3.2.1.2 Les flux de monnaie et de personnel.....	55
3.2.1.3 Les flux d'information et de gestion....	55
3.2.2 L'association.....	58
3.2.2.1 Les flux de matières premières, de services, de monnaie et de personnel.....	58
3.2.2.2 Les flux d'information et de gestion....	61
3.3 Processus du système de planification-contrôle de la Coopérative des Consommateurs d'Alma.....	62
3.3.1 La planification et le contrôle de l'entreprise..	62
3.3.2 La planification et le contrôle de l'association.	64
4. LE CLIMAT.....	69

5. LES INDICATEURS.....	71
5.1 Le personnel.....	71
5.2 Le marketing.....	71
5.3 Les finances.....	73
CHAPITRE III - CANDIDATS AU POSTE DE PROBLEME, CHOIX ET JUSTIFICATION DU PROBLEME A TRAITER, ET DEFINITION D'UN SYTEME D'ACTIVITES PERTINENT.....	76
1. CANDIDATS AU POSTE DE PROBLEME.....	76
1.1 L'acquisition du Cooprix Carrefour.....	76
1.2 Le controle des objectifs de l'association.....	77
1.3 La programmation et le contrôle des activités de l'association.....	78
1.4 La structure du système de planification-contrôle.....	78
2. CHOIX ET JUSTIFICATION DU PROBLEME A TRAITER.....	79
2.1 Le problème à traiter: le contrôle des objectifs de l'association.....	82
3. DEFINITION D'UN SYSTEME D'ACTIVITES PERTINENT: LE SYSTEME DE CONTROLE DES OBJECTIFS SOCIAUX.....	83
4. VALIDATION DU SYSTEME D'ACTIVITES PROPOSE.....	84
4.1 Propriétaire.....	84
4.2 Environnement.....	84
4.3 Clients.....	84
4.4 Transformations.....	85
4.5 Acteurs.....	85
4.4 Point de vue.....	85
CHAPITRE IV - DESCRIPTION DES ACTIVITES DU SYSTEME DE CONTROLE DES OBJECTIFS SOCIAUX.....	87
1. POSITION DU SYSTEME DE CONTROLE DES OBJECTIFS DANS SON ENVIRONNEMENT.....	87

2. LES ACTIVITES ESSENTIELLES D'UN SYSTEME DE CONTROLE DES OB- JECTIFS.....	90
2.1 Planifie, gère et contrôle le contrôle des objectifs....	92
2.2 Mesure les résultats.....	92
2.3 Compare aux prévisions.....	94
2.4 Explique le degré d'atteinte des objectifs.....	94
2.5 Informe la planification.....	94
3. VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL POUR SA COHERENCE SYSTEMIQUE.	96
CHAPITRE V - IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS.....	98
1. IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS A APPORTER.....	98
1.1 Planifie, gère et contrôle, le contrôle des objectifs...	99
1.2 Mesure les résultats.....	99
1.3 Compare aux prévisions, explique le degré d'atteinte des objectifs et informe la planification.....	99
1.4 Liste des changements à apporter.....	99
2. SELECTION DES CHANGEMENTS AUXQUELS L'ETUDE CONTRIBUERA.....	100
3. CONCEPTION ET DESCRIPTION D'INSTRUMENTS DE MESURE, DE COMPA- RAISON, D'ANALYSE ET DE TRANSMISSION DES RESULTATS.....	101
3.1 Instruments de mesure des résultats sociaux.....	101
3.1.1 Démarche pour la construction d'instruments de mesure.....	106
3.1.1.1 Etape 1: Dresser la liste des indica- teurs.....	106
3.1.1.2 Etape 2: Décomposer les indicateurs en données immédiatement mesurées ou mesu- rables.....	107
3.1.1.3 Etape 3: Construire les diagrammes il- lustrant les relations entre les données et les indicateurs.....	109
3.1.1.4 Etape 4: Dresser la liste des données immédiatement mesurables.....	109

3.1.1.5	Etape 5: Définir une façon de mesurer chacune des données immédiatement mesurables.....	110
3.1.1.6	Etape 6: Faire une seconde version des feuilles de décomposition et une seconde traduction en diagrammes.....	114
3.1.1.7	Etape 7: Dresser la liste des données non-immédiatement mesurées et qui sont le résultat d'une somme ou d'une énumération d'un nombre indéfini, ou très grand, de données.....	114
3.1.1.8	Etape 8: Définir une façon de mesurer chacune des données de la liste établie à l'étape précédente.....	115
3.1.1.9	Etape 9: Faire une troisième version des feuilles de décomposition et une troisième traduction en diagrammes.....	114
3.1.1.10	Etape 10: Préparer une ou plusieurs listes de référence.....	116
3.1.1.11	Etape 11: Préparer les feuilles de calcul des indicateurs.....	117
3.1.2	Feuilles de décomposition.....	118
3.1.3	Feuilles de diagramme.....	118
3.2	Instruments de comparaison, d'analyse et de transmission des résultats sociaux.....	123
CHAPITRE VI - SIMULATION D'IMPLANTATION.....		128
1.	LISTE DES INDICATEURS DES OBJECTIFS SOCIAUX.....	129
2.	DECOMPOSITION DES INDICATEURS EN DONNEES IMMEDIATEMENT MESUREES OU MESURABLES (PREMIERE VERSION).....	130
3.	CONSTRUCTION DES DIAGRAMMES ILLUSTRANT LES RELATIONS ENTRE LES DONNEES ET LES INDICATEURS.....	130
4.	LISTE DES DONNEES IMMEDIATEMENT MESURABLES.....	130
5.	DEFINITION DES FACONS DE MESURER LES DONNEES IMMEDIATEMENT MESURABLES.....	133
5.1	Premier bloc d'instruments.....	134
5.1.1	Données immédiatement mesurables mesurées par les instruments.....	134
5.1.2	Modifications aux feuilles de décomposition.....	134
5.1.3	Feuille des photocopies.....	135

5.1.3.1	Guide d'utilisation des feuilles des photocopies.....	135
5.1.3.2	Formulaire.....	136
5.1.4	Feuille des escomptes aux membres.....	137
5.1.4.1	Guide d'utilisation des feuilles des escomptes aux membres.....	137
5.1.4.2	Formulaire.....	138
5.1.5	Feuille des utilisations de la halte-garderie....	139
5.1.5.1	Guide d'utilisation des feuilles des utilisations de la halte-garderie.....	139
5.1.5.2	Formulaire.....	140
5.1.6	Activités à effectuer pour le cumul des escomptes aux membres, des nombres de photocopies gratuites reçus ou reçues par chaque membre, et des nombres d'heures d'utilisation de la halte-garderie par chaque membre.....	141
6.	SECONDE VERSION DES FEUILLES DE DECOMPOSITION ET SECONDE TRA- DUCTION EN DIAGRAMMES.....	143
7.	LISTE DES DONNEES NON-IMMEDIATEMENT MESUREES ET QUI SONT LE RESULTAT D'UNE SOMME OU D'UNE ENUMERATION D'UN NOMBRE INDEFI- NI, OU TRES GRAND, DE DONNEES.....	143
8.	DEFINITION DES FACONS DE MESURER LES DONNEES DE LA LISTE ETA- BLIE A L'ETAPE PRECEDENTE.....	144
9.	TROISIEME VERSION DES FEUILLES DE DECOMPOSITION .....	145
10.	LISTE DE REFERENCE.....	145
11.	FEUILLES DE CALCUL DES INDICATEURS.....	145
11.1	Liste des données.....	146
11.2	Espace de calcul.....	146
11.3	Instruction(s) de report.....	147
	CHAPITRE VII - RAPPORT ACADEMIQUE.....	148
1.	RAPPORT SUR LE PREMIER OBJECTIF.....	148
1.1	Résultats attendus.....	148

1.2 Résultats obtenus.....	148
1.2.1 Identification théorique.....	148
1.2.2 Réalisation.....	149
1.3 Ecarts et analyse.....	149
2. RAPPORT SUR LE DEUXIEME OBJECTIF.....	152
2.1 Résultats attendus.....	152
2.2 Résultats obtenus.....	153
2.3 Ecarts et analyse.....	153
3. RAPPORT SUR LE TROISIEME OBJECTIF.....	160
3.1 Une définition du bilan social.....	160
3.2 Des indicateurs pour un bilan social coopératif.....	164
CHAPITRE VIII - CONCLUSION GENERALE.....	167
BIBLIOGRAPHIE.....	172
ANNEXES.....	175



## LISTE DES TABLEAUX

1	Distribution des membres usagers par occupation, en fonction du magasin où ils effectuent la majorité de leurs achats, selon l'échantillon.....	26
2	Exemple de normes, indicateurs et valeurs associables à un même objectif social.....	104
3	Indicateurs pour les principes coopératifs.....	165

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

### I FIGURES

1	Structure du mouvement coopératif de consommation québécois....	29
2	Structure de la Coopérative des Consommateurs d'Alma.....	31
3	Structure du système de planification-contrôle.....	33
4	Processus du mouvement coopératif de consommation québécois....	46
4-A	Légende pour les figures 4, 6, 7 et 8.....	47
5	Les trois dimensions: l'association, l'entreprise et la coopé- rative.....	51
6	Processus de l'entreprise.....	54
7	Processus de l'association.....	59
8	Processus du système de planification-contrôle.....	63
9	Le système de contrôle des objectifs dans son environnement....	88
10	Modèles de contrôle.....	91
11	Système de contrôle des objectifs (modèle conceptuel).....	93
12	Feuille de décomposition.....	119
13	Exemple d'utilisation des feuilles de décomposition.....	120
14	Feuille de diagramme.....	121
15	Exemple d'utilisation d'une feuille de diagramme.....	122
16	Feuille servant à la comparaison, l'analyse et la transmission des résultats.....	124
17	Exemple de comparaison des résultats aux normes et d'analyse des écarts.....	125
18	Phase d'analyse hypothétique pour la méthodologie de diagnos- tic-intervention.....	159

II CARTE

1	Localisation des trois magasins de la C.C.A.....	21
---	--	----

## LISTE DES ANNEXES

1	Les six principes coopératifs.....	175
2	Etats et ratios financiers.....	178
3	Procédure pour les feuilles de décomposition.....	183
4	Procédure pour les feuilles de diagramme.....	202
5	Indicateurs des résultats reliés à l'observance des principes coopératifs.....	220
6	Feuilles de décomposition et de diagramme — Première version....	284
7	Instruments de mesure pour les données immédiatement mesurables.	365
8	Feuilles de décomposition et de diagramme — Deuxième version....	423
9	Instruments de mesure pour les données résultant d'une somme ou d'une énumération.....	482
10	Feuilles de décomposition — Troisième version.....	498
11	Liste de référence.....	505
12	Feuilles de calcul des indicateurs.....	514
13	Mandat de recherche-action.....	526
14	Résolution de la Coopérative des Consommateurs d'Alma.....	532
15	Démarche de diagnostic.....	534

## INTRODUCTION

### I- Problématique

On s'accorde de plus en plus aujourd'hui pour déclarer que les entreprises ont un rôle non seulement économique mais aussi social. A ces rôles sont rattachées des responsabilités, c'est-à-dire des ensembles d'activités économiques et sociales que les entreprises doivent accomplir et dont elles doivent rendre compte, idéalement sous la forme d'un rapport annuel.

Or, il a été souligné à maintes reprises que les rapports annuels que font les entreprises à l'heure actuelle ne rendent compte que partiellement de leurs activités. De par leur forme et leur contenu (information presque exclusivement financière), les rapports habituels ne s'attachent qu'à décrire la performance économique, délaissant la performance sociale.

Dans les coopératives, particulièrement là où les objectifs sociaux sont bien intégrés aux objectifs économiques par le biais des principes coopératifs et des objectifs fixés par les membres, l'insuffisance des rapports financiers est doublement ressentie.

Tout d'abord, comme dans les entreprises, il est difficile, sinon impossible, de faire une évaluation éclairée de la performance sociale de l'organisation. L'absence de données concrètes ou rigoureuses sur les résultats sociaux autorise partisans et détracteurs à porter sur l'organisation les jugements qu'ils veulent bien, aussi contradictoires soient-ils les uns des autres.

Plus souvent qu'autrement cependant, plutôt que d'ergoter, on préfère ne faire aucune évaluation des performances sociales de l'organisation. Toute l'attention est alors reportée sur la performance financière, celle pour laquelle on sera -toujours- soit blâmé soit félicité, celle qui est évidente et sans équivoque. C'est ce qui explique que dans de nombreux cas - certains diraient la très grande majorité -, on sacrifiera la performance sociale pour obtenir une bonne performance financière. De telles pratiques, si elles peuvent être considérées, de la part des entreprises, comme étant "orthodoxes", le sont beaucoup moins de la part des coopératives. En effet, à la différence des entreprises, qui nient souvent toute autre responsabilité sociale que celle de faire du profit, les coopératives se sont, depuis leur apparition, reconnues une variété d'obligations sociales - ou de principes - à respecter.

C'est donc surtout par ce second aspect, celui de l'absence de contrepois au rapport économique, que l'inexistence du rapport social se fait sentir dans les coopératives.

L'idée d'un rapport social, ou disons plutôt d'un "bilan social", s'est développée à partir des considérations ci-haut.

Baptisé "bilan social" ou "bilan coopératif", le rapport social a fait l'objet, à partir de la fin des années 60, de recherches tant en Europe qu'en Amérique. Adopté d'abord par quelques rares entreprises, notamment par certaines sociétés coopératives ouvrières de production françaises, le bilan social fait maintenant l'objet d'une législation. En effet, en France, depuis cette année (1981), toutes les entreprises de plus de 300 employés sont tenues par la loi de fournir annuellement un bilan social, en plus du bilan financier. Ce bilan social doit donner des renseignements concernant, entre autres, l'emploi, l'hygiène, la santé et autres conditions de travail, la formation des employés, etc...

Plus près de nous, le gouvernement québécois étudie déjà la possibilité d'adopter une telle législation pour les coopératives, d'ici quelques années. Il est donc important pour les coopératives de s'intéresser au bilan social ou coopératif, à la fois pour leurs propres évaluations et pour se préparer à l'intervention gouvernementale et éviter l'imposition unilatérale.

## II- Objectifs de l'étude

Cette étude a pour premier et principal objectif de construire

re, pour une coopérative particulière, la Coopérative des Consommateurs d'Alma (CCA), un système de génération de bilan social.

Un second objectif est de vérifier la pertinence de l'utilisation d'une méthodologie de diagnostic-intervention, exposée plus loin, dans la poursuite du premier objectif.

Enfin, le dernier objectif, d'ordre plus général, consiste à contribuer, en toute modestie, à l'augmentation des connaissances, plus particulièrement dans les domaines de la planification et du contrôle social, de la coopération et des méthodologies d'intervention et de recherche.



## CHAPITRE I

### METHODOLOGIE D'INTERVENTION

L'usage peu répandu de la méthodologie d'intervention utilisée dans cette étude justifie qu'un exposé lui soit consacré. Le lecteur pourra ainsi avoir une vision globale de la structure de cet ouvrage. Il pourra également, dès maintenant, se faire une idée de son contenu.

La méthodologie utilisée est inspirée des travaux de Peter B. Checkland<sup>1</sup> et d'une équipe de "chercheurs-intervenants" de l'Université de Lancaster, en Angleterre. Nous la présentons ici, décomposée en cinq (5) phases et particularisée à l'application qui en est faite dans cette étude.

#### 1. PORTRAIT DETAILLE

Le portrait détaillé est la description la plus complète possible des particularités de la coopérative qui sont importantes pour l'intervention: position dans l'environnement géographique, concurrentiel, social, etc..., structure organisationnelle, description des activités de ventes, de gestion, de planification, etc...

---

<sup>1</sup> CHECKLAND, P.B., Towards a systems based methodology for real world problems solving, Journal of Systems Engineering, Vol. 3, No. 2 (Winter 1962), p. 87-115

Cette description est accompagnée d'un examen des principaux indicateurs de l'organisation.

2. IDENTIFICATION DU PROBLEME A TRAITER ET DU SYSTEME D'ACTIVITES PERTINENT POUR SA SOLUTION

L'objectif de cette phase est de définir un système d'activités qui permettrait l'élaboration d'un bilan social à la Coopérative des Consommateurs d'Alma. A cette fin, un inventaire synthétique des problèmes ou difficultés apparus lors du portrait détaillé est d'abord réalisé. Un choix est ensuite fait, parmi ceux relevés, du véritable problème qu'il faut solutionner. Ce choix effectué, le système d'activités est défini.

3. DESCRIPTION DES ACTIVITES DU SYSTEME D'ACTIVITES

Le système d'activités identifié à l'étape précédente est maintenant redéfini en terme de suite d'activités que la Coopérative doit accomplir pour en arriver à produire un bilan social. Le contenu de chaque activité est ensuite précisé.

4. COMPARAISON ET IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS

Les activités nécessaires à la production du bilan social sont comparées aux activités réelles de la Coopérative telles qu'elles

ont été décrites dans le portrait détaillé. On peut ainsi identifier les activités à mettre en place, celles à corriger, de même que celles à éliminer. S'il n'est pas possible d'introduire tous les changements nécessaires un choix est effectué parmi ceux-ci.

## 5. IMPLANTATION

A la lumière des décisions prises lors de la comparaison et de l'identification des changements, des actions concrètes sont posées pour mettre en place les activités manquantes, pour corriger celles qui sont insatisfaisantes et/ou éliminer celles qui sont superflues ou nuisibles.

## 6. RAPPORT D'INTERVENTION

Un rapport d'intervention est rédigé pour rendre compte des activités d'intervention et servir de témoignage sur la démarche parcourue. Ce rapport sert aussi de base à une critique de la démarche et à des corrections ou ajustements futurs.

Le présent document constitue un rapport d'intervention.

## CHAPITRE II

### PORTRAIT DETAILLE

#### 1. ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT

##### 1.1 Environnement historique

L'origine de la Coopérative des Consommateurs d'Alma remonte à 1960. Peu avant cette date, un épicier de Naudville, alors distincte d'Alma, devait fermer ses portes. Les résidents de l'endroit furent de ce fait privés d'épicerie importante à proximité et forcés de se procurer leurs denrées alimentaires à l'extérieur de Naudville; ce qui était très peu pratique pour les achats quotidiens ou pour ceux qui n'avaient pas de facilité de transport.

Certains de ces résidents se regroupèrent donc pour faire rouvrir l'épicerie. Ils initièrent une approche auprès de la coopérative de consommation La Paroissiale d'Alma, pour qu'ils en deviennent membres et qu'elle opère l'épicerie. Leur démarche fut cependant sans succès, La Paroissiale refusant le projet.

On décida alors de former une nouvelle coopérative malgré certains sceptiques qui signalaient l'importance de la surface de plancher ( $975 \text{ M}^2$ ), qui en faisait un des plus grands magasins Coop du Québec, sinon le plus grand. C'est ainsi que naquit la Coopérative de Naudville qui allait devenir en 1963

le Magasin Coop de Naudville et en 1981, la Coopérative des Consommateurs d'Alma (C.C.A.). Le succès de la Coopérative ne se démentit pas au fil des années, contrairement à La Paroissiale qui a, depuis, fermé les portes de son magasin.

En 1978, un projet formé deux ans plus tôt se concrétisa avec l'ouverture d'un second point de vente, dans un nouveau secteur commercial situé près d'une zone de développement domiciliaire. Cela ne se fit cependant pas sans mal, les deux points de ventes connaissant un déficit d'exploitation au cours de la première année de l'expansion. Cette situation provoqua un conflit au sein de la direction et aboutit à la démission du conseil d'administration. La crise semble maintenant résorbée et les deux magasins affichent aujourd'hui des trop-perçus.

Avec l'arrivée d'un nouveau conseil d'administration, le système de planification subit une transformation importante. Depuis les deux dernières années (1980 et 1981), la Coopérative organise une session annuelle de planification au cours de laquelle les objectifs sociaux et économiques de la coopérative sont débattus, adoptés et scindés en programmes annuels. Sans affirmer que la coopérative est à l'avant-garde en ce domaine, on peut cependant constater qu'elle est une des rares coopératives de consommation régionales, sinon la seule, à avoir innové en ce sens.

Au moment de notre intervention, la C.C.A. est en période de réflexion intensive pour déterminer si elle acquerra ou non le Cooprix Carrefour<sup>1</sup>, situé également à Alma, dont elle détient un contrat de gérance. L'acquisition en était prévue pour 1983 ou 1984, mais l'intention de la Fédération des Magasins Coop (F.M.C.) de se départir au plus tôt d'un magasin non rentable précipite la décision.

---

1 En 1980, la Fédération des Magasins Coop, dont la Coopérative des Consommateurs d'Alma est membre, négociait l'achat de la chaîne de magasins d'alimentation Dominion au Québec, dont les actionnaires songeaient à se départir. Ces derniers reçurent alors une offre de la part d'une autre grande chaîne d'alimentation pour l'acquisition des trois (3) Dominions du Saguenay-Lac-St-Jean et de celui de Rimouski. La Fédération réagit aussitôt par une proposition séparée pour ces quatre (4) magasins et emporta la décision, comptant bien acquérir également les autres Dominions et ainsi profiter de meilleurs rabais chez les fournisseurs.

Malheureusement pour elle, ce fut ce même concurrent qui, finalement, la supplanta pour les autres magasins.

## 1.2 Environnement idéologique

Les valeurs auxquelles souscrit la Coopérative des Consommateurs d'Alma diffèrent des valeurs véhiculées traditionnellement par les entreprises de type capitaliste. Elles s'inscrivent dans la philosophie du Coopératisme et, plus particulièrement, dans celle du mouvement coopératif de consommation québécois. Ces valeurs ont un impact prépondérant sur les objectifs et sur les moyens qu'adoptera la C.C.A.

### 1.2.1 Valeurs du Coopératisme

D'un point de vue généralement répandu, une organisation coopérative est une organisation à objectifs multiples. Ce point de vue a été développé en réaction à la vision capitaliste qui veut que les entreprises ne poursuivent qu'un objectif économique.

*L'économie marchande et capitaliste, économie intermédiaire et en quelque sorte extérieure aux groupes humains qu'elle domine et dissocie a peu à peu détaché l'économie du social*<sup>1</sup> ...

En sens inverse, les institutions coopératives, en restituant aux hommes associés les fonctions dont le marchand s'était emparé, réintègrent l'économie dans le social<sup>2</sup>.

Les coopératives ont pour but de moraliser les rapports économiques. Les objectifs qu'elles poursuivent

---

1 En italique dans le texte.

2 FAUQUET, Georges, Le Secteur Coopératif, Paris, Editions de l'institut des études coopératives, 1965, p. 59.

ne sont donc pas exclusivement économiques, ils sont aussi sociaux. C'est en ce sens qu'on peut distinguer les coopératives des autres formes d'organisation économiques.

Les coopératives ne sont pas les seules organisations à poursuivre des objectifs sociaux. De nombreuses associations s'en chargent également. Qu'on songe aux clubs sociaux, aux organismes de charité, aux associations de consommateurs, aux fondations pour les maladies, aux groupes de citoyens, etc. etc... "Ce qui les (coopératives) différencie des autres formes d'action et d'association populaires, c'est qu'elles poursuivent leur but au moyen d'une activité économique organisée, au moyen d'une *entreprise*"<sup>1 2</sup>.

On peut donc concevoir une coopérative comme étant composée d'une association et d'une entreprise, desquelles elle réaliserait la symbiose. Les objectifs économiques seraient poursuivis à travers l'entreprise et les objectifs sociaux à travers l'association.

Il serait sans doute faux de prétendre que les entreprises n'ont pas d'objectifs sociaux et les associations, pas d'objectifs économiques. En fait, les rapports sociaux et les rapports économiques sont des sous-ensembles

---

1 En italique dans le texte

2 FAUQUET, op. cit., p. 39.



des rapports humains qui ne peuvent être dissociés l'un de l'autre que d'un point de vue théorique. Par exemple, la décision d'une entreprise de dessiner des tâches comportant ou non plus d'une activité (les entreprises ne peuvent pas éviter ce choix) implique non seulement des objectifs économiques mais aussi des objectifs sociaux. Les implications de cette décision sont complexes: Quels sont les avantages économiques d'avoir des travailleurs plus motivés, moins frustrés? Quels sont les avantages économiques d'une spécialisation très poussée des tâches? Et les désavantages? Ce n'est pas dans un futur prévisible qu'on pourra répondre à ces questions. En fin de compte, ce sont des impératifs sociaux, ou moraux, qui permettront de prendre la décision.

Le plus souvent, une entreprise choisira de ne considérer que ses revenus (avantages) et les dépenses (désavantages) qu'elle est, ou se croit, obligée d'assumer. Un exemple encore plus évident de ce genre de choix: Ce n'est que du jour où on a obligé les entreprises à payer pour leur pollution, soit par des dispositifs anti-polluants, soit par des amendes, qu'elles ont commencé à inclure ces coûts dans leurs décisions économiques. Auparavant, les entreprises qui se préoccupaient de la pollution le faisaient par altruisme, parce qu'elles avaient des objectifs sociaux! Un des objectifs sociaux de la plupart des entreprises, pour ne pas dire de toutes, est donc de

transférer le maximum de coûts à leurs partenaires socio-économiques. C'est à l'intérieur de cet objectif, entre autres, qu'elles exercent leurs choix économiques.

Les associations, elles non plus, ne sont pas dépourvues d'objectifs économiques. Tout regroupement formel cherche implicitement à agencer les ressources dont il peut disposer, de façon à maximiser leur utilisation. Ou, pour le dire autrement, il n'y aura association que si on croit que les résultats de personnes associées seront plus grands que ceux additionnés de personnes dissociées, ou, que l'association permettra une économie des ressources pour un même résultat.

Ainsi donc, la différence entre les associations et les entreprises ne reposerait pas sur la nature, sociale ou économique, des objectifs qu'ils poursuivent réellement mais sur la qualité, explicite ou implicite, de ces objectifs. Pour une association, les objectifs sociaux sont explicites et les objectifs économiques implicites; le contraire, pour une entreprise; ce qui les amène l'un et l'autre à oublier leurs objectifs implicites.

Dans une coopérative, autant les objectifs sociaux que les objectifs économiques sont explicites. C'est d'abord autour d'une activité économique que se forme une coopérative, l'obligeant par là à préciser ses objectifs économiques. Et, pour se prémunir contre le danger de

négliger leurs responsabilités sociales, les coopératives ont énoncé et se sont entendues sur six (6) principes coopératifs qu'elles doivent respecter pour mériter leur statut de coopératives. Ces six (6) principes constituent la base de leurs objectifs sociaux.

En ce qui concerne le bilan social, on pourrait s'attendre, étant donné leurs objectifs sociaux explicites, que les coopératives soient préoccupées de mesurer l'atteinte de ces objectifs. A cet égard, il est intéressant de noter qu'en 1968, les Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (S.C.O.P.) étaient les premières à véritablement adopter un bilan social, sous la forme d'un bilan coopératif <sup>1</sup>.

Plus près de nous, ce sont encore les coopératives qui, au Québec, semblent le plus s'intéresser au bilan social. M. Marcel Laflamme, directeur de l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), écrivait récemment: "La coopérative a particulièrement intérêt à présenter un bilan social au sein de son rapport annuel afin de mettre en évidence ses atouts sociaux et de valoriser son image auprès de ses partenaires <sup>2</sup>. Et, cet intérêt n'est pas seulement le fait des milieux académiques. Un an auparavant,

---

1 Igalens, Jacques, et Peretti, Jean-Marie, Le bilan social de l'entreprise, Paris, P.U.F., 1980, p. 10.

2 Laflamme, Marcel, "Le bilan social d'une coopérative: Nécessité + Facilité + Utilité", Ensemble, vol. 29, no 1, (janv. 1982), p. 5.

M. Alfred Rouleau, alors président sortant de la Confédération des caisses populaires et d'économies Desjardins du Québec, affirmait que: "il faudrait être en mesure, à l'occasion des assemblées générales annuelles, de produire un bilan social<sup>1 2</sup>".

### 1.2.2 Valeurs du mouvement coopératif de consommation québécois

Du point de vue du mouvement coopératif de consommation québécois, dont la Coopérative d'Alma adopte les valeurs, les objectifs socio-économiques de cette dernière sont:

1. Offrir aux consommateurs un service de distribution de produits alimentaires et non alimentaires efficace et moderne qui réponde au besoin des usagers.
2. Protéger le consommateur sur le plan des prix, de la qualité, de l'information et de la sauvegarde de ses intérêts.
3. Donner des pouvoirs aux consommateurs et leur permettre de se faire entendre auprès des agents économiques, sociaux et politiques en vue de promouvoir des mesures pro-consommateurs.
4. Être une école de formation pour mobiliser les consommateurs à prendre en charge leurs intérêts économiques et sociaux et à assumer pleinement leur responsabilité face au conditionnement trop souvent pernicieux de notre société de consommation<sup>3</sup>.

---

1 Souligné dans le texte.

2 Lambert, Michel, "Les responsabilités sociales, une préoccupation de M. Blais", Ensemble, vol. 28, no 2, (fév. 1981), p. 1.

3 FEDERATION DES MAGASINS COOP, Manuel de l'administrateur d'une coopérative de consommateurs, septembre 1977, section 1, p. 2.

Les coopératives de consommation veulent jouer un rôle différent des autres entreprises du secteur en tendant "non pas à pousser la vente, mais à aider et à protéger concrètement le consommateur"<sup>1</sup>. Pour y arriver, en accord avec leur fédération, elles se sont définies un éventail de politiques ainsi qu'un code d'éthique conformes à la "philosophie coopérative", expression que l'on retrouve tout au long de leur discours.

---

<sup>1</sup> Ibid., section 2, p. 2.

### 1.3 Environnement légal

Le législateur reconnaît, lui aussi, le caractère spécifique des coopératives, en érigeant en obligations légales certains aspects des six (6) principes coopératifs reconnus par l'Alliance Coopérative Internationale (A.C.I.): adhésion volontaire, contrôle démocratique, intérêt limité sur le capital, ristourne, éducation coopérative, intercoopération.<sup>1</sup>

L'article 5 de la Loi des associations coopératives stipule que:

Les associations coopératives agissent selon les règles d'action coopérative suivantes:

- a) le nombre de membres n'est pas limité;
- b) un membre n'a droit qu'à un vote, quel que soit le nombre de parts sociales qu'il détient, et il ne peut voter par procuration;
- c) l'intérêt sur les parts sociales est limité;
- d) les trop-perçus annuels sont versés à la réserve générale ou sont distribués ou crédités aux membres au prorata des opérations effectuées par chacun d'eux avec l'association.<sup>2</sup>

Les paragraphes g) et h) de l'article 63 de la même loi achèvent de faire le tour des principes coopératifs:

Le Conseil d'administration doit notamment:

/.../

---

<sup>1</sup> Voir annexe 1.

<sup>2</sup> Loi des associations coopératives, L.R. 1977, chap. A-24, art. 5.

- g) favoriser la coopération entre les membres de l'association et entre celle-ci et d'autres organismes coopératifs;
- h) encourager, par toute mesure utile, l'éducation coopérative;<sup>1</sup>

Selon le paragraphe d) de ce même article le Conseil d'administration doit également: "lors de l'assemblée annuelle, rendre compte de son mandat et soumettre le rapport annuel"<sup>2</sup>. Quant au contenu de ce rapport, seul des données de nature économiques (bilan et compte d'opérations), ou ayant trait aux administrateurs et au nombre de membres, sont rendus obligatoires par l'article 78, tout autre renseignement à y être inclus relevant du règlement de chaque coopérative.

Depuis quelque temps, cependant, le Ministère des Institutions Financières et Coopératives (M.I.F.C.), en s'inspirant notamment de la loi française du bilan social et d'autres bilans coopératifs déjà existants, étudie la possibilité d'obliger les coopératives à produire également des informations à caractère social à l'intérieur de leur rapport annuel.

---

<sup>1</sup> Ibid., art. 63.  
<sup>2</sup> Ibid.

#### 1.4 Environnement géographique et physique

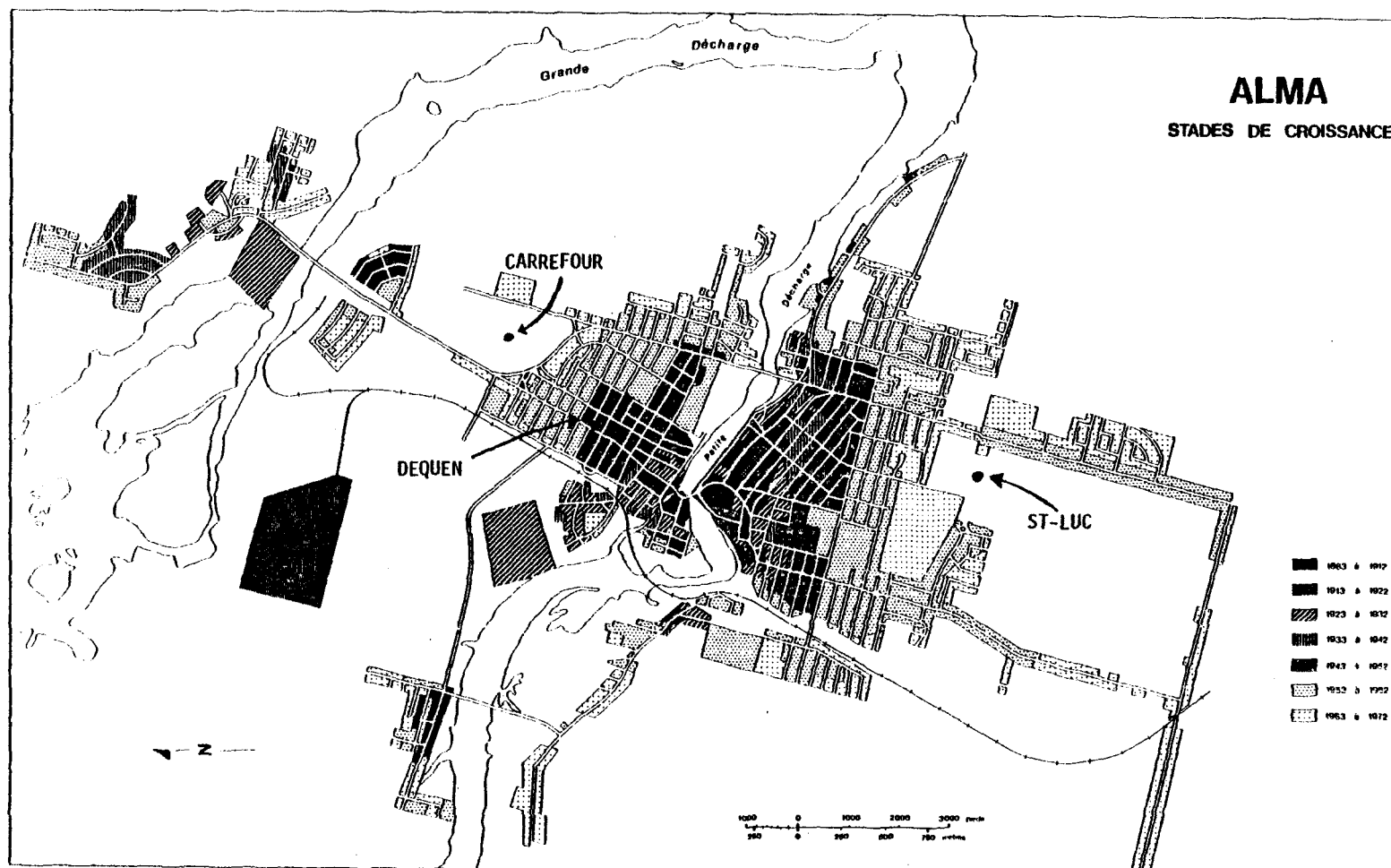
La région du Saguenay-Lac-St-Jean tire son nom des deux (2) accidents géographiques majeurs de cette région, le lac St-Jean et son déversoir, la rivière Saguenay, lesquels identifient respectivement les deux (2) sous-régions dont elle est composée.

Sise à l'extrémité est du lac St-Jean et de sa sous-région, précisément là où celui-ci se jette dans la rivière Saguenay par les Petite et Grande Décharges, la ville d'Alma s'étend sur une longueur d'environ six (6) kilomètres, dans l'axe nord-sud, et une largeur de plus de trois (3) kilomètres, dans l'axe est-ouest, et regroupe les anciennes municipalités d'Alma, Isle-Maligne, Riverbend et Naudville à partir des années 60 (voir carte).

C'est dans cette dernière municipalité que s'ouvrit, il y a plus de 21 ans, le premier établissement de l'actuelle Coopérative des Consommateurs d'Alma, sur le versant nord de la Petite Décharge, à proximité des deux principales installations industrielles de la ville d'Alma. D'une superficie de  $975 \text{ M}^2$  (10 500  $\text{pi}^2$ ), ce magasin, quoiqu'abrité dans un édifice de bonne qualité, n'offre aucune possibilité d'expansion physique et souffre d'un problème de stationnement. Le qualificatif d'épicerie de quartier lui convient bien.

Le second établissement, ouvert il y a un peu plus de trois (3) ans, s'apparente aux magasins des grandes chaînes à l'intérieur des centres commerciaux, tout en ayant cependant une





Source: Atlas régional du Saguenay-Lac-St-Jean

Carte 1 - Localisation des 3 magasins de la C.C.A.

dimension légèrement plus restreinte que ceux-là ( $1950 \text{ M}^2$  ou  $21\,000 \text{ pi}^2$ ). A l'extrémité sud de la ville, à l'autre bout du noyau urbain par rapport au premier établissement et à près de trois kilomètres de ce dernier, ce second magasin trouve refuge dans un mini-centre commercial, lequel s'inscrit à l'intérieur d'un développement urbain récent, à la fois commercial et domiciliaire. Ses locaux neufs abritent, en plus de sa surface de vente, une garderie, une salle de réunion bien aménagée et les services de comptabilité, de développement coopératif et de secrétariat de la Coopérative.

Un troisième établissement, le Cooprix Carrefour, présentement administré par la Coopérative sous contrat de gérance, pourrait venir s'ajouter bientôt aux propriétés de la C.C.A. Ce magasin, à l'intérieur d'un centre commercial à l'extrémité nord de l'agglomération, distant de moins d'un (1) kilomètre du premier établissement, possède une surface de plancher de plus de  $2600 \text{ M}^2$  ( $28\,000 \text{ pi}^2$ ) ainsi qu'un équipement neuf.

### 1.5 Environnement socio-économique

De par sa situation de ville du Lac-St-Jean la plus rapprochée de la grande concentration urbaine de la région, Chicoutimi-Jonquière, Alma constitue le principal noyau des communications de sa sous-région. Cette caractéristique, alliée à la présence de deux industries de grande importance, lui permettrait de se mériter le titre de métropole sous-régionale.

A cet égard, bien que sa population n'atteigne pas 30 000 personnes, sa zone d'influence s'étend sur une quinzaine de municipalités environnantes, ce qui porte son marché potentiel à 44 000 personnes environ. Cependant, le taux de croissance de la population d'Alma semble se maintenir pour l'instant à 2%<sup>1</sup>.

Un échantillonnage rapide des cartes de membres, recoupé avec les achats effectués par ceux-ci durant les mois de septembre et octobre 1981, a permis de recueillir certaines données sur la clientèle de la C.C.A. Une mise en garde au lecteur s'impose cependant car ces cartes, d'une part, n'ont pas fait l'objet d'une mise à jour constante et, d'autre part, ne révélaient pas toujours l'occupation des membres, principalement les plus anciens. Comme il se trouve que ceux-ci achètent surtout au magasin Dequen (ancienneté moyenne de 11,1 ans par rapport à 4,98 pour St-Luc), les renseignements concernant ses membres usagers pourront plus faci-

---

<sup>1</sup> Ces statistiques sont tirées de: Bouchard, Louis-Marie, et al., L'Atlas régional du Saguenay-Lac-St-Jean, Chicoutimi, éditions Gaetan Morin, 1981, planche D-1.

lement être mis en doute.

Le nombre de membres usagers du Cooprix Carrefour étant trop restreint, les informations qui lui sont spécifiques ne seront pas analysées ici, à l'exception de l'ancienneté moyenne, 9,83 ans. Ceci pourrait indiquer un déplacement de certains membres usagers de Dequen vers Carrefour, qui se trouve à proximité.

La lecture du tableau 1 permet de voir que la clientèle du Coop Dequen diffère de celle du Coop St-Luc. Si on regroupe les occupations les moins spécialisées (les ouvriers non et semi-spécialisés, les ménagères et les employés de service), leurs proportions s'élèvent à 60% à Dequen par rapport à 50% à St-Luc.

Diverses raisons peuvent expliquer ce phénomène. Tout d'abord, l'âge du magasin; le Coop St-Luc, par sa construction récente, risque de mieux convenir aux goûts d'une clientèle professionnelle ou mieux rémunérée. La localisation, ensuite; le développement du quartier d'implantation du Coop Dequen coïncide avec celui d'une importante aluminerie utilisatrice de main d'oeuvre ouvrière. L'autre grande industrie de la ville se trouve également à proximité. Les constructions datant de plus de trente ans et le rapprochement avec les quartiers encore plus anciens, par un coût plus bas du logement, peuvent expliquer aussi une clientèle ouvrière et moins rémunérée. Le Coop St-Luc, pour sa part, est installé dans un quartier de maisons unifamiliales qui s'est développé de pair avec le secteur tertiaire. Ce type de

quartier attire davantage les professionnels et les ouvriers spécialisés à revenus moyen et élevé.

On peut souligner enfin, que l'usage d'une automobile est pratiquement obligatoire pour les clients de St-Luc. Par ailleurs, Dequen offre un service de livraison et un accès piétonnier facile propres à inciter une clientèle dépourvue de véhicule automobile.

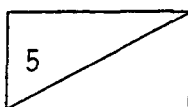
Voilà autant de facteurs qui peuvent expliquer une différence de la clientèle, qui n'est d'ailleurs pas involontaire. Au contraire, les deux (2) magasins sont conçus et gérés selon des concepts différents, celui du magasin de quartier et celui du magasin en centre d'achats, dans le but de rejoindre une clientèle plus large. Et, c'est là une des clés de la réussite commerciale de la Coopérative des Consommateurs d'Alma.

En ce qui concerne le climat économique du Saguenay-Lac-St-Jean, il importe de rappeler que la région connaît, depuis de très nombreuses années, un taux de chômage élevé. La forte inflation et les taux d'intérêts élevés qui affectent présentement l'économie occidentale, ne font qu'empirer les choses.

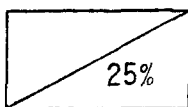
Tableau 1 Distribution des membres usagers par occupation en fonction du magasin où ils effectuent la majorité de leurs achats, selon l'échantillon.

	Dequen	St-Luc	Carrefour	Total
Ouvriers non ou semi-spécialisés	5 25%	5 11.4%	2 22.2%	12 16.4%
Ménagères		3 6.8%		3 4.1%
Ouvriers spécialisés	2 10%	6 13.6%	1 11.1%	9 12.3%
Services	7 35%	14 31.8%	2 22.2%	23 31.5%
Administration	2 10%	5 11.4%	1 11.1%	8 11%
Professionnels, enseignants	4 20%	11 11.4%	3 33.4%	18 24.7%
TOTAL	20 100%	44 100%	9 100%	73 100%

Note:



nombre de membres



pourcentage par rapport  
au total de la colonne:  $5/20 = 25\%$

## 2. LES STRUCTURES

### 2.1 Structure du mouvement coopératif de consommation québécois

La plus haute instance de décision du mouvement coopératif de consommation québécois, à l'instar de tout autre mouvement coopératif, est constituée par les membres des coopératives en assemblées générales (voir figure 1). Ce sont ces membres qui définissent démocratiquement (un membre: un vote) l'orientation générale de leurs coopératives respectives et donnent mandat à leurs conseils d'administrations de la faire respecter.

Le second niveau de décision est composé des coopératives. Ce sont les membres de la Fédération. Chacune des coopératives se nomme un ou plusieurs délégués (selon la valeur de ses achats à la Fédération et le nombre de ses membres) qui composent l'assemblée générale de la Fédération. Le pouvoir de cette assemblée face à la F.M.C. est en tout point semblable au pouvoir d'une assemblée générale face à sa coopérative.

Regroupés par régions, ou "Divisions", les délégués élisent leurs représentants au conseil d'administration de la Fédération. Pour une division, le nombre de représentants peut varier entre cinq (5) et un (1).

Le rôle de la Fédération est de regrouper les services des coopératives de consommation, (développement, finances, mise en marché, opérations, promotion coopérative et ressources humai-

nes), d'unifier le mouvement coopératif de consommation et de représenter celui-ci auprès des différentes instances gouvernementales ou autres.



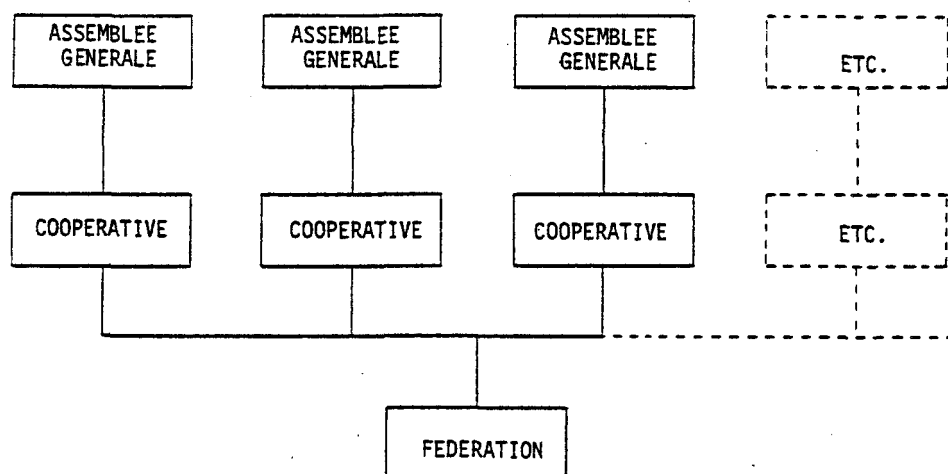


Figure 1 - Structure du mouvement  
coopératif de consommation québécois

## 2.2 Structure de la Coopérative des Consommateurs d'Alma

La C.C.A. ne possède pas d'organigramme formel. La figure 2 représente donc la structure qui s'est dégagée des renseignements qui nous ont été fournis.

La structure actuelle est composée d'une assemblée générale des 1 570 membres (environ) parmi lesquels sont élus 11 représentants au Conseil d'Administration. Celui-ci supervise les deux gérants des Magasins Coop de Dequen et de St-Luc. Le Cooprix Carrefour appartient à Fédobec, lui-même propriété de la F.M.C., et n'est lié à la C.C.A., pour l'instant, que par un contrat de gérance.

Sous la direction de chacun des gérants se retrouvent quatre (4) assistants-gérants, ou chefs de départements: épicerie, fruits et légumes, viandes, et services. L'agent de développement, le comptable et la secrétaire relèvent du gérant de St-Luc, qui a également la responsabilité du contrat de gérance du Cooprix Carrefour.

Si l'acquisition de ce dernier par la C.C.A. venait à se concrétiser, selon ce qui est prévu, son gérant viendrait s'ajouter aux deux (2) autres gérants, sous l'autorité du Conseil d'Administration.

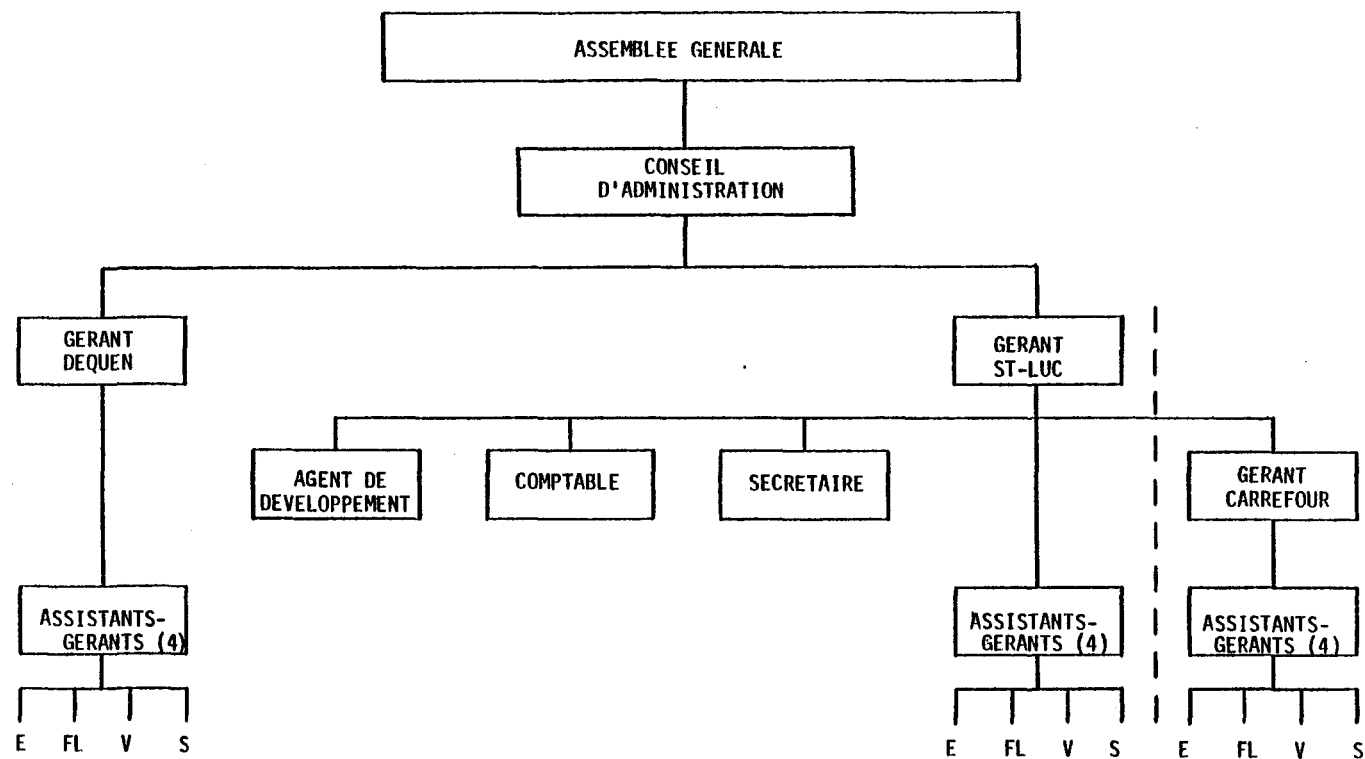


Figure 2 - Structure de la Coopérative des Consommateurs d'Alma

## 2.3 Structure du système de planification-contrôle de la Coopérative des Consommateurs d'Alma

Nous examinerons ici, successivement, chacune des instances du système de planification-contrôle de la C.C.A. (voir figure 3) en nous attachant à décrire le rôle pour lequel elle a été conçue, et le rôle qu'elle joue réellement, afin de détecter les incohérences.

### 2.3.1 Rôle prévu des instances

#### 2.3.1.1 Assemblée générale

Les règlements de la C.C.A. ne sont pas très explicites sur le rôle que doit jouer l'assemblée générale dans la planification et le contrôle. Tout au plus est-il mentionné qu'elle doit prendre connaissance du rapport annuel et du rapport de la commission d'inventaire et se prononcer sur toute question concernant l'association. Le paragraphe n) de l'article 28 de ces règlements, traitant des devoirs du Conseil d'administration stipule que celui-ci doit: "exécuter ou faire exécuter les directives et les décisions de l'assemblée générale"<sup>1</sup>. Nous pouvons donc en conclure que le rôle de cette dernière est d'émettre des directives au conseil.

---

<sup>1</sup> C.C.A., Règlements du Magasin Coop de Naudville, document interne, s.l.n.d., p. 16.

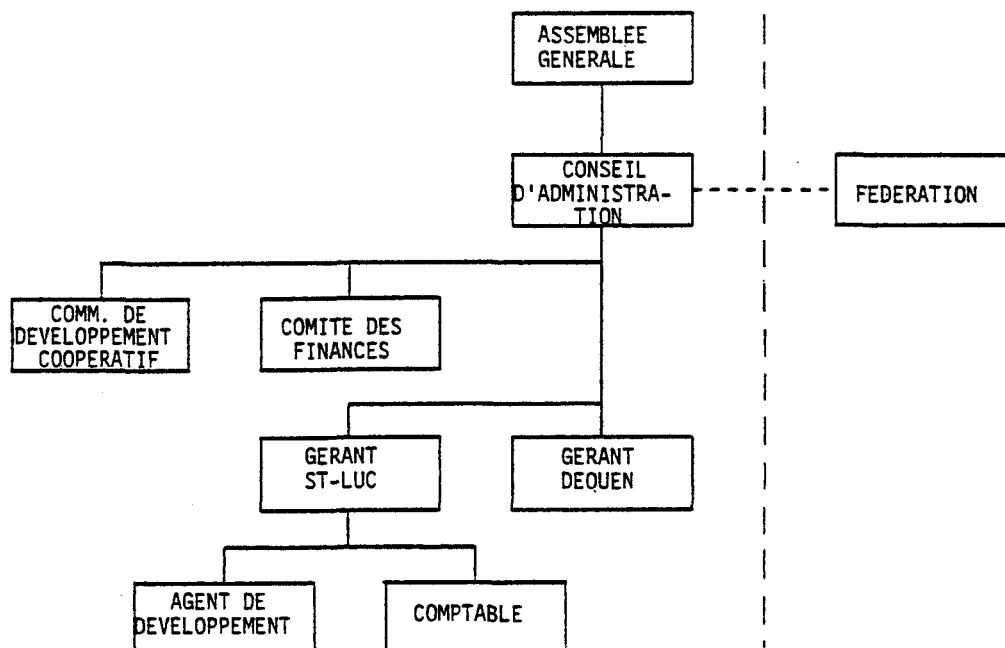


Figure 3 - Structure du système de planification-contrôle

Par ailleurs, dans le Manuel de l'administrateur..., il est fait mention à quelques reprises (entre autres, à la page 6 de la section 1) que l'orientation générale est donnée par les membres.

Si, donc, on considère que le rôle de l'assemblée générale est de prendre connaissance des rapports préparés à son intention et d'émettre des directives ou orientations générales, il nous est permis de croire qu'elle doit faire la planification générale de la coopérative et vérifier, ou contrôler, si les activités de celle-ci ont été conformes à sa planification.

#### 2.3.1.2 Conseil d'administration

Le rôle du Conseil d'administration en ce qui a trait à la planification et au contrôle est mieux défini. Il doit, selon l'article 28:

/.../

- d) lors de l'assemblée annuelle, rendre compte de son mandat et soumettre le rapport annuel;
- j) exiger du gérant, à tous les six mois, un état sommaire de la situation financière;
- k) approuver les différents budgets;
- l) formuler les politiques concernant les finances de l'association et celles que doit suivre la gérance;

- m) contrôler les opérations de l'association;
- n) exécuter ou faire exécuter les directives et les décisions de l'assemblée générale. <sup>1</sup>

Il doit de plus, conformément au Manuel de l'administrateur ..., "s'assurer que la coopérative est gérée selon les normes et politiques proposées par le Manuel de l'administrateur". <sup>2</sup>

Le rôle de contrôle du conseil ressort clairement de tout ce qui vient d'être dit. Il doit être le contrôleur permanent (par opposition à intermittent, pour l'assemblée générale) des opérations de l'association et des activités de la gérance.

Le rôle de planificateur est moins apparent. Cependant, il peut être déduit du paragraphe n) de l'article 28, qui laisse supposer une opérationnalisation, une mise en plan, des directives des membres.

#### 2.3.1.3 Comité des finances

Le comité des finances est formé de quatre (4) administrateurs. Son rôle, tel qu'il nous a été décrit, consiste à s'occuper des aspects financiers

---

<sup>1</sup> Ibid., pp. 15-16.

<sup>2</sup> Fédération des Magasins Coop, Manuel ..., section 2, p. 11.

de la C.C.A. A ce titre, il est chargé de la planification et du contrôle financiers. C'est lui, par exemple, qui gère le dossier de l'acquisition du Cooprix Carrefour et qui doit calculer les implications financières que celle-ci aurait pour la coopérative. Il s'apparente en fait à la commission Planification et Développement dont la formation est recommandée par la Fédération et qui "a pour fonction de veiller à un développement planifié en accord avec les ressources financières et humaines de la coopérative et les plans de développement du secteur de la consommation coordonnés par la Fédération des Magasins Coop <sup>1</sup> ."

#### 2.3.1.4 Commission de développement coopératif (C.D.C.)

La C.D.C. a été formée au printemps 1981 pour chapeauter les sections animation-information-recrutement de la C.C.A. Elle se veut une solution au manque de disponibilité des administrateurs et de coordination de l'ensemble des activités d'animation, d'information et de recrutement de la coopérative et remplace les commissions auparavant formées à ces fins.

---

<sup>1</sup> Ibid., section 3, p. 10.



Elle est composée de trois (3) administrateurs nommés par le conseil, des deux (2) gérants et de l'agent de développement. Un des trois (3) administrateurs agit à titre de président de cette commission. Trois (3) sections la composent: information, animation et recrutement.

Son rôle de planification est bien défini: "La Commission se réunit au besoin pour la coordination des activités passées (sic) ou futures et pour arrêter les orientations, les plans de chacune des sections <sup>1</sup> ".

Aucun rôle de contrôle ne semble lui avoir été formellement prévu.

#### 2.3.1.5 Gérants

Le rôle dévolu aux gérants dans la planification et le contrôle sont explicités en partie par l'article 35 des règlements de la C.C.A. Selon cet article les gérants doivent contrôler les affaires de l'association, présenter un rapport mensuel au conseil et voir à la préparation du rapport annuel.

Selon le Manuel de l'administrateur... <sup>2</sup> ,

- 
- 1 C.C.A., Projet de formation d'une commission de développement coopératif, document interne, s.l., déc. 1980, adopté par le conseil d'administration en janvier 1981.
- 2 F.M.C., op. cit., section 11, p. 3.

le rôle des gérants consiste également à préparer les budgets d'opérations et d'investissements sur une base annuelle, périodique (4 semaines) et hebdomadaire.

#### 2.3.1.6 Comptable

Sous la juridiction du gérant du Coop St-Luc, le comptable voit à la préparation de rapports judicieux pour un contrôle efficace. C'est ce qui se dégage de sa description de tâche.

#### 2.3.1.7 Agent de développement

La description de tâche de l'agent de développement spécifie que:

Sous la responsabilité de son supérieur immédiat (il) voit à la préparation, à l'élaboration et à la réalisation des programmes d'information, d'animation et de recrutement qui favoriseront le développement optimal de la coopérative par la participation de ses membres <sup>1</sup>.

#### 2.3.1.8 Fédération des Magasins Coop

Le Manuel de l'administrateur... nous renseigne sur le rôle de la Fédération concernant la

---

<sup>1</sup> C.C.A., Description d'emploi. Agent de développement, document interne, s.l.n.d., p. 1.

planification et le contrôle:

- 5) Maintenir un service de comptabilité, de vérification et de contrôle pour informer les administrateurs et les membres des coopératives.
- 6) Assurer le leadership et la coordination du secteur coopératif de la consommation <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> F.M.C., op. cit., section 1, p. 5.

### 2.3.2 Rôle réel des instances et incohérences

Nous avons eu l'occasion d'assister à l'assemblée générale de la C.C.A. en date du 7 décembre 1981. Le rôle que joue celle-ci diffère peu d'autres assemblées générales auxquelles il nous a déjà été donné d'assister. Il est très difficile pour une assemblée générale d'exercer son rôle de formulatrice des grandes orientations générales. Pour ce faire, il lui faudrait, tout d'abord, être consciente de cette responsabilité, ce qui n'est pas une mince affaire dans une société habituée à ce que les décisions viennent d'en haut.

Il lui faudrait, ensuite, posséder beaucoup plus d'information qu'elle n'en a. Une orientation ne se décide pas à la légère; elle nécessite une base solide de données sur laquelle s'appuyer: les forces et faiblesses de la co-opérative, les tendances du marché, les ressources disponibles, etc.

On comprend mieux pourquoi le discours coopératiste met tant d'insistance sur la démocratie et la participation et sur la promotion et l'information coopératives.

La C.C.A. n'échappe pas à ces réalités. Et, finalement, comme ailleurs, c'est au conseil d'administration qu'échoit la tâche de formuler les grandes orientations. Celles-ci sont bien sûr, présentées pour acceptation à

l'assemblée. Pour paraphraser un mot célèbre, "le conseil propose, et l'assemblée dispose". Rares en effet sont les propositions qui originent de la salle et, encore, manquent-elles parfois d'à propos par insuffisance d'information.

Le contrôle qu'exerce l'assemblée est limité lui aussi du fait, d'une part, qu'il n'existe pas, comme telle, d'orientation générale bien définie et, d'autre part, qu'elle ne possède pas de normes ou de standards auxquels comparer les résultats de la coopérative. Par exemple, il lui est difficile d'interpréter le ratio "dépenses d'éducation et promotion/ventes", si elle n'a aucune idée de ce que devrait être ce ratio. - Notons en passant que cette année, contrairement aux années passées, ce ratio n'était pas inclus dans les états financiers et que nul ne semble l'avoir remarqué.

Le conseil d'administration, pour sa part, en plus d'assumer certaines des tâches qu'on voudrait bien voir relever de l'assemblée générale, et en autant que nous pouvons nous en rendre compte, joue bien son rôle de planification à court terme et de contrôleur permanent.

Si le comité des finances, les deux gérants et le comptable semblent eux aussi remplir adéquatement leurs tâches prévues, il en va tout autrement pour la commission de développement coopératif. Celle-ci en effet n'existe

plus, à toute fin pratique, que sur papier et n'a jamais vraiment fonctionné. La principale raison invoquée pour cet état de fait est l'émergence du dossier de l'actuel Cooprix Carrefour.

La réflexion qui a précédé la création de la C.D.C. est antérieure au début des négociations entre la Fédération et la C.C.A. concernant le futur du Cooprix et, c'est sur cette lancée que sa formation a été entérinée par le conseil d'administration. Dès lors, cependant, le dossier Carrefour avait pris de l'ampleur et devait en reprendre dans de récents développements pour mobiliser l'essentiel de l'attention du conseil d'administration. C'est donc cette conjoncture particulière qui a rendu la C.D.C. inopérante.

Nous avons cru bon, malgré son inexistence pratique, de l'inclure dans la structure du système de planification de la C.C.A., pour deux raisons. Premièrement, parce qu'elle n'est pas officiellement dissoute et, deuxièmement, parce qu'elle permet de se rendre compte que la coopérative a, ou a eu jusqu'à tout récemment, un souci d'articuler ses efforts non exclusivement économiques.

De toute façon, l'absence de tout comité, ou commission, chargé des questions sociales aurait dû être signalée en tant que divergence au modèle adopté par les coopératives membres de la F.M.C. Ce modèle prévoit en

effet que la coopérative de consommation idéale aura six (6) commissions relevant directement du conseil d'administration. De ces commissions, cinq (5) auront des préoccupations davantage sociales qu'économiques; une sixième, celle de "planification et développement", s'occupera surtout d'objectifs économiques.

Même si les coopératives de consommation ne sont en rien forcées d'adhérer à ce modèle, cela dépendant surtout de leurs ressources économiques et humaines, il n'en demeure pas moins que l'inexistence de commissions à caractère social est considérée comme problématique en regard de l'idéologie du coopératisme et du mouvement coopératif de consommation québécois.

A l'instar du conseil d'administration auquel échoit les tâches d'une instance supérieure déficiente, l'agent de développement doit combler les carences de la C.D.C. C'est là une lourde tâche si l'on considère sa venue récente dans la coopérative et sa position dans la structure qui lui permettent difficilement de se charger de planification et de contrôle, autrement qu'à très court terme. Ses autres tâches, par ailleurs, lui laissent très peu de temps à consacrer à de telles activités.

Enfin, la Fédération joue bien son rôle de leader et de coordinateur du secteur coopératif de la consommation

principalement par le plan annuel de commercialisation qu'elle propose à chacune de ses coopératives-membres. Ce qui ne ressort pas bien, cependant, de son rôle explicité plus haut, c'est que la Fédération, par ses services d'expertise et de conseil, a un impact important sur les décisions de la C.C.A., entre autres, sur le plan des budgets et des normes de contrôle qu'elle propose.



### 3. LES PROCESSUS

Le développement sous ce titre a pour objectif de mettre en évidence et d'analyser les processus impliqués dans le système de planification-contrôle de la Coopérative des Consommateurs d'Alma.

Cette mise en évidence et cette analyse sont effectuées à partir des activités de la C.C.A. et des relations qu'elles ont, soit entre elles, soit avec les principaux intervenants. Les relations sont classifiées en flux d'information, de gestion, de personnel, de matières premières, de services et de monnaie. La représentation de l'organisation en activités et en relations permet alors d'identifier les "zones problématiques", c'est-à-dire les activités ou les relations qui sont des sources de problèmes pour l'organisation.

La démarche utilisée procède du général au particulier; le mouvement coopératif de consommation québécois est d'abord décrit dans son ensemble, vient ensuite la Coopérative des Consommateurs d'Alma et, enfin, le système de planification-contrôle de la C.C.A. Ce n'est qu'à cette dernière étape que seront identifiées les zones problématiques.

#### 3.1 Processus du mouvement coopératif de consommation québécois et de la C.C.A.

La figure 4 représente les relations existant entre la C.C.A., le mouvement coopératif de consommation québécois et les principaux intervenants.

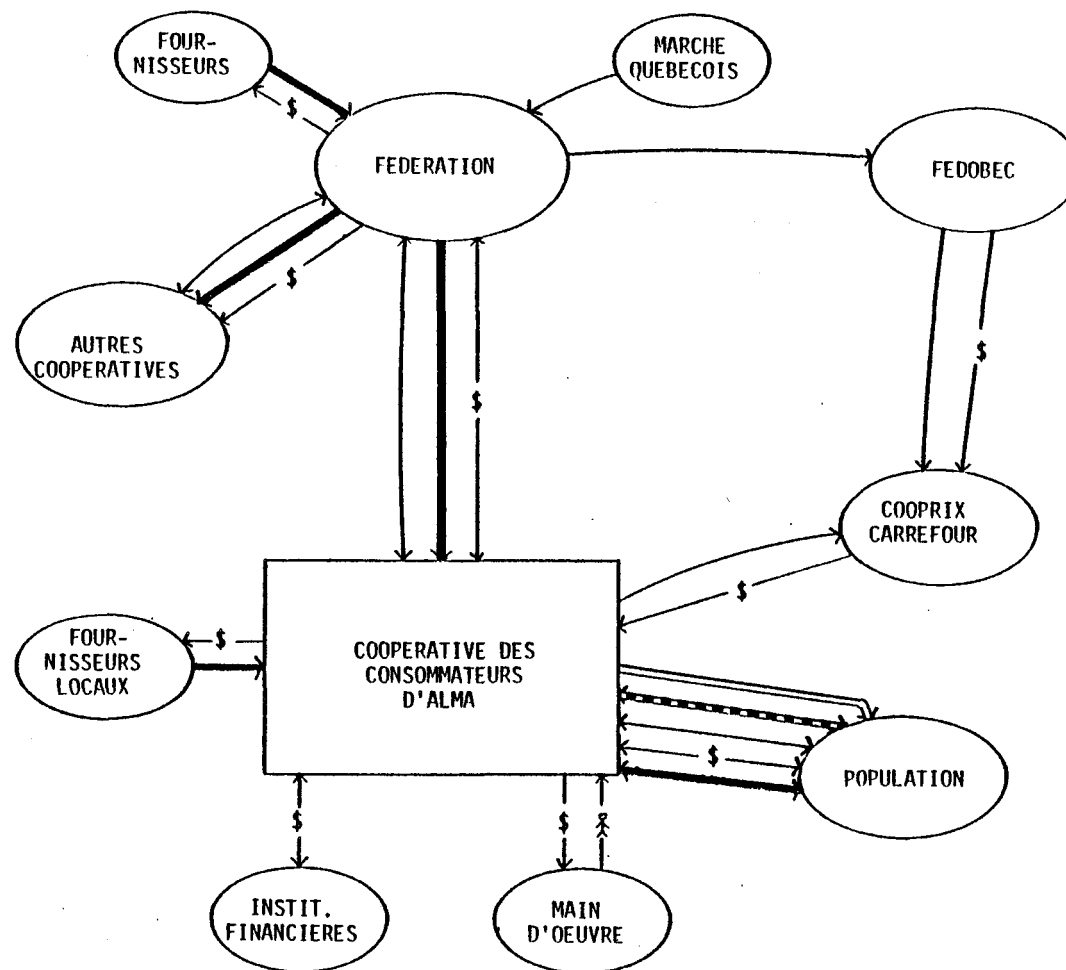


Figure 4 - Processus du mouvement coopératif de consommation québécois

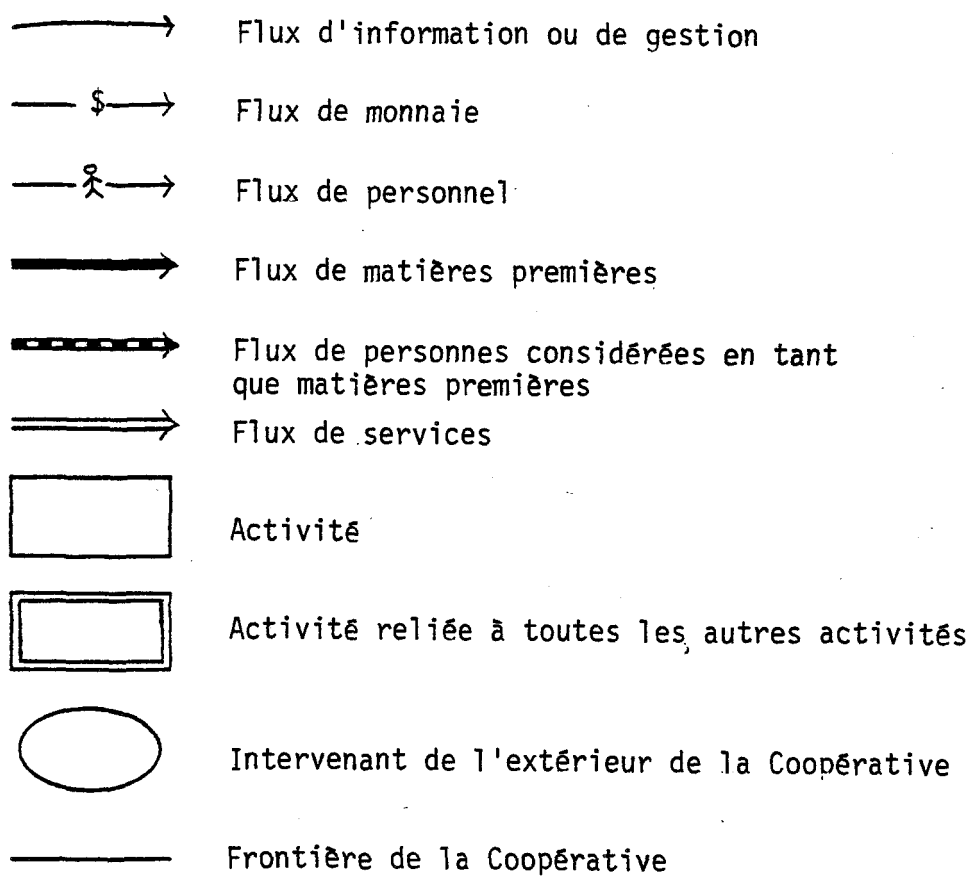


Figure 4-A - Légende pour  
les figures 4, 6, 7 et 8

Au bas de cette figure, nous pouvons voir que la Coopérative s'approvisionne, localement et contre rétribution, en matières premières (produits, équipement, fournitures, etc.), en monnaie et en personnel, auprès de fournisseurs, d'institutions financières et du marché de la main d'oeuvre.

Les liens unissant la C.C.A. et la population sont nombreux. Tout d'abord, la Coopérative fournit la population en biens et services. Les biens sont vendus tandis que certains services sont offerts gratuitement. Le flux de monnaie à double sens indique également que les membres versent un capital social et qu'ils reçoivent des ristournes. Une série d'informations et de directives sont aussi échangées de part et d'autres. Un dernier flux, celui de personnes considérées en tant que "matière première", illustre la transformation, par la Coopérative, d'une partie de la population en membres coopérateurs.

Le Cooprix Carrefour, propriété de la filiale de la Fédération, Fédobec, est uni à la C.C.A. par un contrat de gérance. Pour la Coopérative le contrat s'avère une source de fonds, tandis que l'exploitation du Cooprix fait perdre de l'argent à Fédobec.

La Fédération des Magasins Coop est, avec les membres, l'interlocuteur privilégié de la C.C.A. Elle fait d'abord office de grossiste; c'est auprès d'elle que la Coopérative fait la majorité de ses achats. Ensuite, propriété de la C.C.A. et des autres coopératives de consommation, elle échange avec la première

toute une série d'informations. Elle lui offre également des services financiers. Ces liens sont identiques à ceux unissant les autres coopératives de consommation et la Fédération.

C'est auprès du marché québécois que cette dernière puise ses informations sur les besoins et les habitudes des consommateurs, et auprès de fournisseurs qu'elle achète les produits qu'elle fournit aux coopératives.

### 3.2 Processus de la Coopérative des Consommateurs d'Alma

Dans le contexte de notre étude, il nous est apparu à propos de séparer les processus économiques des processus sociaux. Bien que, dans la réalité, ces processus soient à toute fin pratique indissociables, ils le sont cependant en théorie. Quand peut-on dire, en pratique, qu'un étalagiste dans une coopérative de consommation, soit dispose les produits exclusivement pour que la coopérative accumule des trop-perçus, soit les dispose exclusivement pour servir les intérêts des consommateurs? La réponse à cette question est: Jamais! Il fait les deux en même temps. Il ne fait ni seulement l'un, ni seulement l'autre, il fait et l'un et l'autre.

On ne peut nier cependant qu'il existe une différence, parfois très importante, entre une disposition pour pousser la consommation et une disposition pour éviter que le consommateur n'achète du superflu, bien qu'elles soient toutes deux prévues pour dégager des trop-perçus (lesquels peuvent être sensiblement les mêmes). Il est donc évident que dire que la coopérative "étale des produits" n'est pas suffisamment riche pour rendre compte des dimensions sociale et économique de cette activité. C'est pourquoi nous avons choisi de séparer les processus économiques des processus sociaux, même s'ils sont indissociables en pratique.

Notre représentation graphique utilise le concept des trois dimensions (voir figure 5). La première dimension repré-

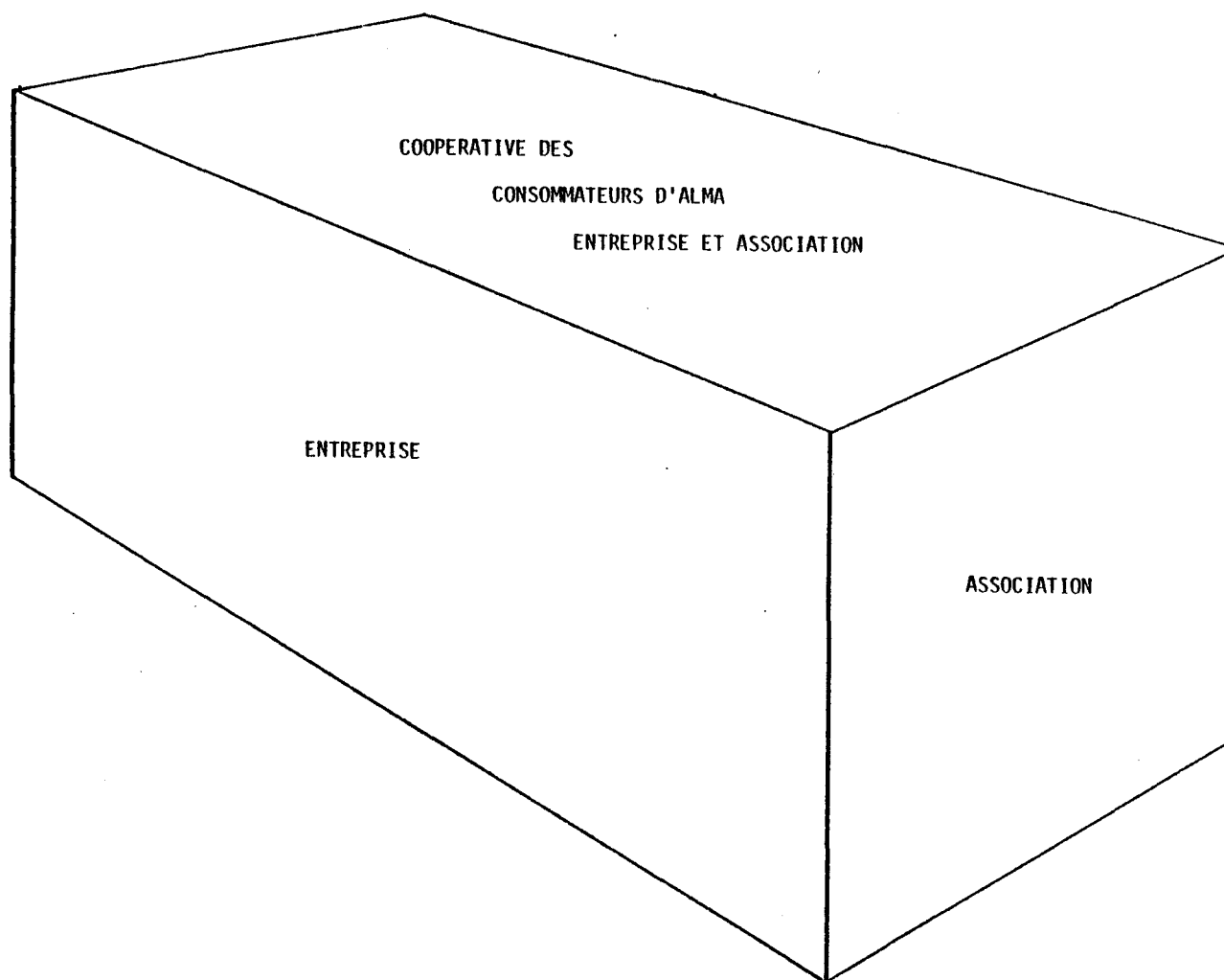


Figure 5 - Les trois dimensions:  
l'association, l'entreprise et la coopérative

sente la Coopérative des Consommateurs d'Alma, d'un point de vue économique, sous la forme d'une entreprise. La seconde, d'un point de vue social, décrit l'association. La troisième, enfin, sous les angles autant économique que social, montre la C.C.A., entreprise et association; c'est la Coopérative telle que nous pouvons la voir dans la réalité, les deux premières dimensions étant une vue de l'esprit.

Seuls les processus des deux premières dimensions seront précisés ci-après, ceux de la troisième étant leur combinaison.



### 3.2.1 L'entreprise

#### 3.2.1.1 Les flux de matières premières et de services

La C.C.A., tel qu'illustré à la figure 6, se procure les matières premières dont elle a besoin auprès de producteurs et de grossistes surtout locaux et auprès de la Fédération des Magasins Coop. Ces matières premières sont de deux (2) types: celles dont la Coopérative fait usage (équipement, fournitures, etc.) et celles destinées à la revente. Les premières sont distribuées dans toutes les activités de l'entreprise, comme le montre la boîte à double encadrement. Après avoir été stockées, les marchandises destinées à la revente sont ensuite traitées, c'est-à-dire coupées, hachées, pesées, emballées, etc., et mises en étalage, avant d'être vendues aux usagers.

Les équipements sont aussi utilisés pour vendre des services aux usagers en offrant un service de location de laveuse à tapis et de photocopies. La Coopérative, d'autre part, donne gratuitement des services: rabais sur la location de laveuse à tapis pour les membres, service de garderie, information en magasin, fiches recettes, etc. Du point de vue strictement économique, ces services

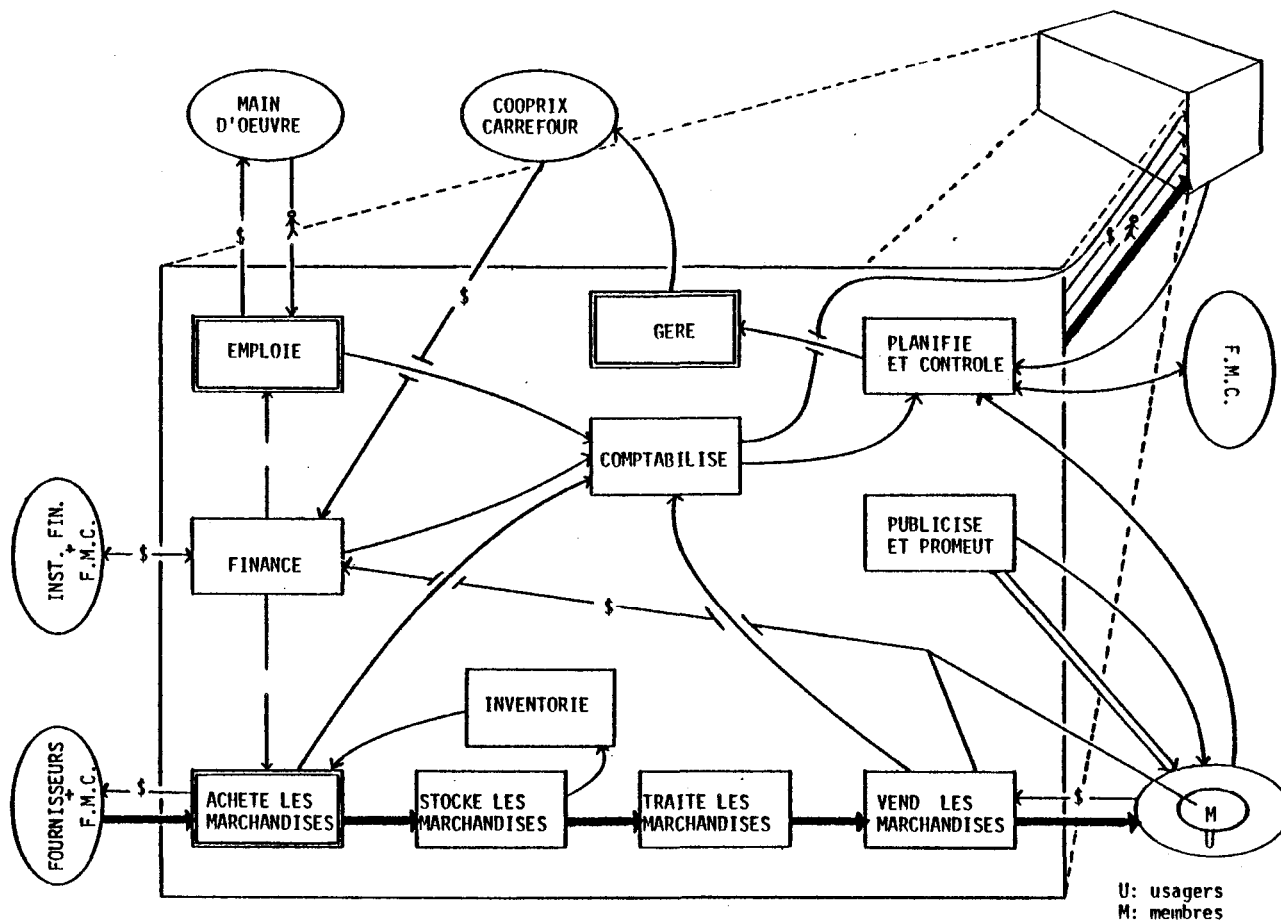


Figure 6 - Processus de l'entreprise

gratuits ont une fonction de promotion des ventes, d'attraction de la clientèle.

#### 3.2.1.2 Les flux de monnaie et de personnel

Le financement de l'entreprise provient de sources diverses. Au premier chef, on retrouve les ventes. Viennent ensuite, pas nécessairement par ordre d'importance, les cotisations des membres, les emprunts auprès d'institutions financières et de la F.M.C. et la gérance du Cooprix Carrefour. Cet argent est utilisé pour payer les fournisseurs, les créanciers et le personnel. Ce dernier, puisé dans le marché de la main d'oeuvre locale est réparti à travers toutes les activités.

#### 3.2.1.3 Les flux d'information et de gestion

On remarquera tout d'abord, dans la partie inférieure gauche de la figure 6, des flux d'information unissant les activités de stockage, d'inventaire et d'achat. Combinées au flux de matières premières unissant les achats et le stockage, ces flux forment une boucle sans fin qui sert à réguler les activités d'achat.

L'activité de comptabilisation reçoit toute une série d'information en provenance des

activités d'emploi (nb d'heures travaillées, taux horaires, département d'emploi, etc.), de financement (emprunts, remboursements, cotisations versées, etc.) et de vente (montant des ventes, département, taxe, numéro de membre, etc.). Un système de gestion sur micro-ordinateur, servant à compiler les achats des membres, est inclus dans la comptabilisation. Les informations ainsi recueillies sont traitées et transmises, sous forme de rapports quotidiens, hebdomadaires, mensuels ou annuels, à la planification et au contrôle.

Elles sont alors utilisées pour vérifier si les résultats des activités ont été conformes aux prévisions et pour servir de base à la planification des activités futures. Divers renseignements recueillis auprès de la population (études de marché, sondages, commentaires, etc.) servent aussi d'intrants (inputs) à la planification, laquelle se fait également en collaboration avec la Fédération des Magasins Coop. Cette dernière joue également un rôle dans le contrôle en fournissant toute une série de normes.

La planification sert ensuite de guide à la gestion. Celle-ci s'exerce à la fois sur le Cooprix Carrefour et sur toutes les activités de

l'entreprise, tel qu'illustré par une boîte à double encadrement. Et, c'est via la gestion que les activités de publicité et de promotion sont exécutées conformément à la planification.

Les flux unissant l'entreprise à l'association seront précisés au point suivant.

### 3.2.2 L'association

#### 3.2.2.1 Les flux de matières premières, de services, de monnaie et de personnel

Les opérations économiques de la C.C.A. permettent de dégager des résultats (trop-perçus). Ces résultats sont utilisés par la Coopérative de façon à en faire profiter sa communauté. C'est en affectant des ressources matérielles, humaines et monétaires aux aspects sociaux de ses activités et en versant des ristournes à ses membres usagers qu'elle retourne les résultats aux membres, aux usagers et à la population. C'est ce que veut illustrer la boîte, en coin sud-ouest de la figure 7, unie à l'entreprise, par des flux de matières premières, de personnel et de monnaie, et aux membres, par un flux de monnaie. Le double encadrement indique l'affectation des ressources aux autres activités de l'association.

Plus concrètement, la Coopérative retourne les résultats aux usagers et à la population en leur offrant des services. Ces services sont: 1) Aide les usagers à limiter leur consommation: par un étalage du plus utile au moins utile, un relevé des achats, une garderie qui permet de faire des emplettes sans se faire influencer par les enfants, en



évitant les ventes en bas du prix coûtant, etc., etc... 2) Contribue à une saine alimentation: par des fiches recettes, de l'information sur la qualité nutritive des produits, un étalage du plus utile au moins utile, des dégustations en magasin, en bannissant les produits néfastes à la santé, etc., etc... 3) Participe au développement socio-économique de sa communauté: par des prêts de locaux, des dons à des organismes, un "membership" dans des organismes, des achats régionaux, en offrant un lieu de diffusion d'information à des organismes, etc., etc... 4) Favorise le développement du coopératisme: par des achats coopératifs, de la propagande et de l'éducation coopératives, une collaboration avec les autres coopératives de consommation au niveau de la Fédération des Magasins Coop, en assurant le maintien et le développement de la Coopérative des Consommateurs d'Alma, etc., etc...

La C.C.A. regroupe également ses usagers. Cette activité, plus spécifiquement, est le pendant social de l'activité économique de financement par le capital-social. Elle est vue ici comme une transformation de matières premières. Les usagers non regroupés sont transformés par la Coopérative en usagers regroupés, c'est-à-dire en membres.



### 3.2.2.2 Les flux d'information et de gestion

Le flux d'information en provenance de l'entreprise illustre les informations parvenant de la comptabilité. Ces informations sont transmises aux membres par le biais d'un journal interne, le Cooparleur, et de l'assemblée générale. Elles sont fournies aux membres dans le but de les faire participer aux orientations générales de la C.C.A., lesquelles serviront pour la planification et le contrôle de l'entreprise, d'une part, et de l'association, d'autre part.

La planification de l'association se fait également en collaboration avec la Fédération des Magasins Coop. S'ensuit la gestion de toutes les activités sociales, dont une dernière que nous n'avons pas touchée jusqu'ici, la représentation des membres. Celle-ci s'exerce principalement auprès de la F.M.C., par le biais des délégués à la Fédération.

### 3.3 Processus du système de planification-contrôle de la Coopérative des Consommateurs d'Alma

La figure 8 présente la C.C.A. à la fois du point de vue économique et du point de vue social. Dans chacune des deux dimensions les activités de planification et de contrôle présentées auparavant sont décrites avec plus de détails et les autres activités sont réduites à leur plus simple expression.

#### 3.3.1 La planification et le contrôle de l'entreprise

Depuis deux ans, les objectifs et les programmes annuels de l'entreprise sont fixés à chaque mois de juin au cours d'une session de planification. Ces objectifs et programmes sont déterminés par les deux gérants et par le conseil d'administration, représentant de l'assemblée générale des membres. Cependant, les données complètes n'étant pas disponibles au moment de la session de planification, ce n'est qu'ultérieurement que les objectifs de ventes et les budgets seront définitivement fixés. Ils sont établis pour la C.C.A., pour chaque magasin et pour chaque département sur des bases annuelle, périodique et hebdomadaire. A cette fin on utilisera les orientations générales définies par les membres, les conseils des experts de la Fédération des Magasins Coop, le plan de commercialisation faisant objet d'une entente entre la Fédération et la C.C.A., les besoins exprimés par la population et les états financiers de

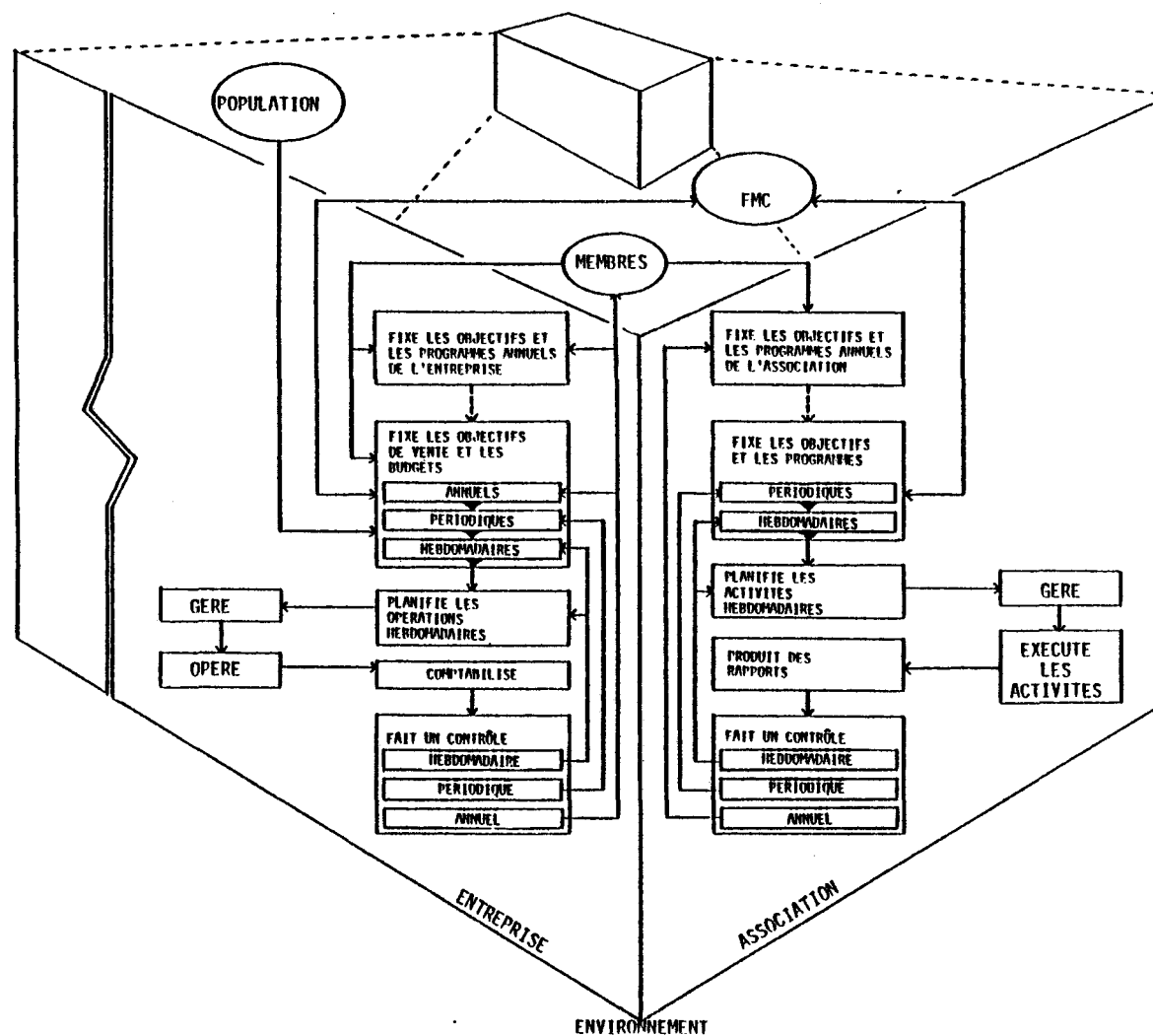


Figure 8 - Processus du système de planification-contrôle

de l'exercice précédent.

A partir des objectifs de vente et des budgets hebdomadaires, les opérations hebdomadaires (nb d'employés, étalages spéciaux, etc., etc.) sont planifiées, puis effectuées sous supervision. Toute une série de données sur les opérations et leurs résultats (montant des ventes et des achats, nb d'heures travaillées, etc., etc.) sont ensuite comptabilisées et utilisées pour le contrôle. Celui-ci consiste à comparer les données prévues aux données recueillies, à dégager les écarts et à les expliquer. Sur une base hebdomadaire, le contrôle sert à ajuster les objectifs de vente et les budgets hebdomadaires ainsi que la planification des opérations hebdomadaires ultérieures. Sur une base périodique, il est utilisé pour revoir les objectifs de vente et les budgets périodiques et, sur une base annuelle, pour les objectifs de vente et les budgets annuels. Le contrôle annuel sert également pour la session de planification, l'information des membres et les statistiques de la F.M.C.

### 3.3.2 La planification et le contrôle de l'association

La planification et le contrôle de l'association ne diffèrent pas dans l'ensemble de la planification et du contrôle de l'entreprise. Essentiellement, ce sont les mêmes activités, avec une séquence identique. La différence entre les deux processus réside avant tout dans la nature sociale, plutôt qu'économique, des objectifs et des activités

que le processus de l'association traite. Ce dernier processus est également beaucoup moins systématique que celui de l'entreprise; à tel point que nous avons songé à omettre certaines de ses activités dans la représentation graphique. Cependant, puisque ces activités existent bel et bien, nous avons plutôt choisi de les représenter tout en signalant leurs faiblesses.

Les objectifs de l'association sont fixés lors de la session de planification du mois de juin. Lors de celle-ci, ces objectifs, au sens où nous l'entendons, sont regroupés sous les vocables "objectifs concernant l'association" et "objectifs concernant le milieu". Ils sont d'abord débattus en ateliers, avant de faire l'objet d'un consensus en plénière. Selon le même principe d'ateliers et de plénière, on détermine des programmes correspondant aux objectifs. Toutefois, contrairement à l'esprit de la session, on néglige par la suite de définir les responsables, les implications financières et les échéanciers de ces programmes.

Ceci peut expliquer en partie pourquoi les objectifs et les programmes périodiques et hebdomadaires ne découlent que très peu des objectifs et des programmes annuels. En fait, ils découlent surtout du plan de commercialisation établi en collaboration avec la Fédération,

lequel fait avant tout état d'un calendrier annuel de promotion. De plus, cette planification se fait surtout en termes de programmes sans que les objectifs qu'ils devraient concourir à atteindre soient précisés. De temps à autre on fait appel aux objectifs et aux programmes annuels pour remplir les semaines laissées vacantes ou on profite des opportunités qui se présentent. Il s'agit certes d'une planification très souple des programmes mais qui laisse à désirer au niveau de la cohérence avec les objectifs annuels.

La planification des activités hebdomadaires qui s'ensuit est bien faite quoiqu'elle se trouve limitée par l'absence d'objectif précis à poursuivre. Si, par exemple, on est conscient de la fonction économique des activités de la Coopérative, le fait de mal percevoir leur fonction sociale peut faire oublier cette dernière dans la planification ou, pire, la faire contrecarrer. Le cas de l'assemblée générale, ou l'ordre du jour est planifié presque exclusivement en fonction des aspects économiques de la Coopérative, est un exemple évident. Et, puisque la gestion et l'exécution des activités de l'association dépendent de la planification hebdomadaire des activités, elles souffrent des mêmes carences.

Des rapports sont produits sur les activités. Ils sont, en quelque sorte, l'équivalent de la comptabilité du processus économique. Cependant, ces rapports sont produits

sur la nature des activités et non sur leurs résultats: ils font état, par exemple, du nombre ou de la fréquence des activités mais pas de leurs conséquences. On retrouve encore là une retombée de la non-transparence des objectifs. De plus, les rapports ne sont pas nombreux, ne portent que sur certains types d'activités, soit ceux sous la responsabilité de l'agent de développement, et n'ont pas de fréquence régulière.

Si les rapports ne sont pas réguliers, les contrôles le sont encore moins. Ils sont également moins nombreux et encore plus partiels. En fait, les rapports ne sont pas réellement rédigés dans l'esprit de servir à un contrôle rigoureux. Ils le sont plutôt dans l'optique de fournir une justification des activités de l'agent de développement, en cas d'un contrôle possible de son emploi du temps. C'est pourquoi ils sont le plus souvent classés en filière et non communiqués. D'ailleurs, à qui pourraient-ils l'être? Personne ne semble vraiment s'intéresser à contrôler les performances sociales de la Coopérative: la Commission de Développement Coopératif n'existe que sur papier, le conseil d'administration est mobilisé par le dossier du Cooprix et les gérants n'ont, semble-t-il, que des responsabilités économiques.

Le contrôle, autant hebdomadaire que périodique ou annuel, se fait donc très mal et sert très peu au

réajustement de la planification et des activités sociales. A titre d'exemple, la phase de contrôle précédant la dernière session de planification était sous la responsabilité de l'agent de développement, lequel venait à peine d'arriver dans la Coopérative. Le contrôle s'est résumé à déterminer si les programmes élaborés avaient été effectués (et non pas si les objectifs avaient été atteints). A peu près aucune tentative d'établir précisément les écarts entre ce qui avait été prévu et réalisé n'a été faite, non plus qu'on n'a essayé d'expliquer systématiquement ces écarts. Il est fort peu probable qu'un tel contrôle ait permis une meilleure fixation des objectifs lors de la dernière session; et comme les programmes dépendent des objectifs...

On peut noter également que les résultats sociaux ne sont pas communiqués aux membres, ou si peu.

Pour résumer, il est permis de dire que si les activités de planification et de contrôle de l'association sont effectuées, elles le sont de façon si incohérentes qu'on pourrait presque affirmer que le processus, c'est-à-dire les activités en tant qu'ensemble cohérent, n'existe pas.



#### 4. LE CLIMAT

Si les tenants et aboutissants du dossier d'acquisition (ou de non-acquisition) du Cooprix Carrefour ne font pas l'objet principal de cette intervention, l'impact qu'ils ont sur le climat de la C.C.A. se doit d'être souligné. Au cours des derniers mois, ce dossier a pris une grande importance et préoccupe tous les acteurs de la Coopérative.

Au conseil d'administration, il a pour effet de polariser les administrateurs en fonction de leur position favorable ou défavorable à l'acquisition. Il provoque aussi un certain immobilisme du conseil: L'enjeu du dossier est si grand qu'il a des répercussions sur tous les aspects de la Coopérative; on préfère donc reporter les décisions non-prioritaires jusqu'à ce que la décision concernant le Cooprix soit prise définitivement.

Chez les employés, l'inquiétude se dessine. L'achat du Cooprix impliquerait soit la fermeture de Dequen, soit une diminution de ses activités. Qu'arrivera-t-il des employés actuels de Dequen? Cela affectera-t-il les employés de St-Luc? Comment l'intégration des employés du Cooprix aux employés des Coops se fera-t-elle? Qu'advient-il des affiliations syndicales différentes?

Chacun dans la Coopérative s'interroge. L'acquisition du Cooprix est-elle l'occasion unique qui permettra un essor nouveau de la Coopérative ou, n'est-elle pas plutôt la pomme dans laquelle il faut éviter à tout prix de mordre? Entre ces deux extrêmes, toutes les

hypothèse se confrontent, soulèvent des tensions et provoquent un climat d'incertitude.

## 5. LES INDICATEURS

### 5.1 Le personnel

Les employés sont recrutés soit parmi les personnes qui font application directement aux magasins soit, lorsque ces personnes n'ont pas les qualifications requises, par le biais des bureaux gouvernementaux de main d'oeuvre locaux. Les bons candidats ne manquent pas, au dire du gérant de St-Luc, et on n'a aucune difficulté à trouver le personnel nécessaire. Bien que la Coopérative ne tienne pas de statistiques exhaustives à ce sujet, la rotation du personnel est très faible: aucun départ d'employés à temps plein en 1981, cinq (5) ou six (6) départs d'employés à temps partiel (sur 28), principalement des étudiants. La bonne entente qui semble régner entre la direction et les employés est confirmée par l'accord sur la dernière convention collective qui a été réalisée après seulement deux (2) jours de négociations. Une seule petite ombre au tableau, un grief pendant depuis quatre (4) ans, mais qui s'est finalement réglé sans recours aux tribunaux.

### 5.2 Le marketing

Contrairement à celle de la plupart de ses concurrents, la promotion de la Coopérative des Consommateurs d'Alma n'est pas basée exclusivement sur les avantages monétaires dont peuvent profiter ses usagers. Elle insiste aussi sur plusieurs autres avantages: protection du consommateur, bon rapport qualité-prix de ses produits, saine alimentation, information, éducation, garderie, etc.

On pourrait donc croire que la clientèle qu'elle attire diffère sensiblement de celle de ses concurrents. Il est possible également, que les usagers de la C.C.A. puissent se décomposer en types différents, apparentés aux types d'avantages offerts. Par exemple, la garderie n'attire pas nécessairement une clientèle semblable à celle que l'information intéresse.

Quoi qu'il en soit, la C.C.A. n'a pas une connaissance très exacte de sa clientèle et il peut sembler surprenant que la promotion soit efficace comme le prouve l'augmentation des ventes de 23% en 1980-81 par rapport à 1979-80. On comprend mieux lorsqu'on s'aperçoit que la fonction marketing des magasins Coop-Cooprix a été déléguée à leur fédération. C'est cette dernière qui a conçu la stratégie marketing et qui prépare en majeure partie le plan annuel de commercialisation.

Tout le mérite de l'efficacité de la promotion ne revient cependant pas à la Fédération car la Coopérative possède une bonne marge de manoeuvre, par exemple dans le choix des canaux de diffusion. Et, cette marge de manoeuvre, la C.C.A. semble l'utiliser efficacement si on considère que, pour la semaine se terminant le 20 mars 1982, elle avait réalisé des ventes de \$216 195.00 (incluant le Cooprix Carrefour) comparativement à \$236 145.00 pour la Coopérative Régionale des Consommateurs du Saguenay. Cette dernière possède également trois magasins et est située dans une ville ayant une population deux (2) fois plus importante que celle d'Alma. (Selon les informations que nous avons pu obtenir la C.C.A.

accapare environ 24% du marché de détail de l'alimentation à Alma.) Cette excellente performance est sans doute due également à d'autres facteurs, mais il ne fait aucun doute qu'elle serait improbable sans promotion efficace.

Là où la méconnaissance de la clientèle peut nuire, c'est dans le domaine du recrutement. La promotion du membership n'est pas prise en charge par la Fédération, comme c'est en partie le cas pour l'"usage"; elle relève donc de la Coopérative. Faute de données comparatives valables, il nous est impossible de juger de la performance de la C.C.A. en ce qui a trait au recrutement. Cependant on peut facilement concevoir qu'une connaissance approfondie des types de clientèle permettrait de trouver pour chacun les raisons pouvant l'amener à devenir membre. Il serait alors plus facile de faire une promotion adaptée à chaque type et de mettre en place les services aux membres susceptibles de combler leurs besoins. A l'heure actuelle ces services sont implantés de façon intuitive ou en se basant sur ce qui "marche" dans les autres coopératives.

### 5.3 Les finances

En 1978 et 1979, suite à l'ouverture du Coop St-Luc, la Coopérative des Consommateurs d'Alma afficha des moins-perçus. Ceux-ci étaient dus principalement au fait que le magasin de St-Luc n'avait pas encore pris son rythme de croisière. En 1980 et 1981, cependant, les choses revenaient à la normale et la Coopérative

commençait à éponger les déficits des années précédentes, lui permettant de redresser sa situation financière <sup>1</sup> .

Selon les états financiers en date du 29 août 1981, chacun des deux magasins affiche à cette date un trop-perçu. Un examen attentif révèle cependant que cette situation est due à un changement dans les normes comptables. Les frais financiers de l'emprunt hypothécaire du Coop St-Luc sont en effet imputés à part égale aux Coops St-Luc et Dequen alors qu'ils l'étaient complètement au Coop St-Luc dans les années antérieures. Ce changement a pour effet de faire passer le trop-perçu net avant ristournes et impôts de Dequen à 2,54% des ventes plutôt qu'à 3,16% et celui de St-Luc à 0,41% plutôt qu'à un déficit de 0,18%. Il est étonnant qu'une telle modification des normes comptables ne soit pas signalée dans les états financiers. Les dirigeants de la Coopérative reconnaissent l'irrégularité de la situation et ont déjà pris les dispositions nécessaires pour corriger cet état de fait et revenir aux anciennes normes.

La situation financière de St-Luc est aussi menacée par une augmentation du loyer, rétroactive à 1981, faisant présentement l'objet de négociations avec le locateur. En ce qui concerne Dequen, la très grande majorité des frais de vente et d'administration ont augmenté de 1980 à 1981, par rapport aux ventes, ce qui

---

<sup>1</sup> Voir annexe

porte l'ensemble de ces frais à 12.79% des ventes comparativement à 12.16% en 1980. Il faudra donc, d'une part, que St-Luc augmente ses ventes et d'autre part, que Dequen contrôle mieux ses coûts pour que la Coopérative ne détériore pas sa position financière.

On peut aussi constater, à l'annexe 2, que la marge brute des départements d'épicerie et de fruits et légumes est inférieure à la norme pour une coopérative de consommation. Les causes de cette situation peuvent être multiples: insuffisance de volume, concurrence serrée, trop grande perte, prix trop bas. Cela peut aussi être le fait d'une volonté de la Coopérative d'offrir ces marchandises au meilleur prix à ses usagers. Quoi qu'il en soit de la ou des raisons d'une marge brute plus faible, il est intéressant de noter que ces départements réalisent 70% des ventes totales de la Coopérative ce qui n'est pas sans impact sur sa rentabilité.

CHAPITRE III  
CANDIDATS AU POSTE DE PROBLEME,  
CHOIX ET JUSTIFICATION DU PROBLEME A TRAITER, ET  
DEFINITION D'UN SYSTEME D'ACTIVITES PERTINENT

Cette phase de notre étude peut être qualifiée de synthétique, en ce sens qu'elle tente de regrouper sous quelques thèmes principaux les différents problèmes soulevés lors de l'analyse de l'organisation à l'étape précédente (portrait détaillé).

Elle est également phase de diagnostic par le choix qui y est fait du problème pertinent et d'un système d'activités permettant à l'organisation d'y remédier.

1. CANDIDATS AU POSTE DE PROBLEME

1.1 L'acquisition du Cooprix Carrefour

Le dossier du Cooprix constitue, à l'heure actuelle, le problème numéro un de la Coopérative des Consommateurs d'Alma.

Lors de l'ouverture du Coop St-Luc, l'acquisition du Cooprix par la Fédération des Magasins Coop-Cooprix n'était nullement prévue. Elle ne l'était pas non plus au moment de la conception de la Commission de Développement Coopératif. L'apparition du Cooprix Carrefour dans le décor est survenue alors que la Coopérative en était encore à se restabiliser après des changements



majeurs à tous les niveaux. Elle a donc provoqué un état de crise dans lequel la C.C.A. était confrontée à ce choix: 1<sup>o</sup> terminer sa restabilisation et acquérir ensuite le Cooprix, une fois la rentabilité de ce dernier à peu près démontrée; 2<sup>o</sup> parier sur la rentabilité du Cooprix et accélérer le développement au risque de l'affaiblissement dramatique de sa position financière ou de la faillite; 3<sup>o</sup> miser au contraire sur la non-rentabilité de Carrefour et sur un développement régulier et irrésistible, au risque de renforcer la concurrence.

De ces choix, le premier, le plus sûr, semble de plus en plus devoir être écarté car la Fédération, qui opère le Cooprix avec déficit, manifeste son empressement à vendre, au besoin à un concurrent.

Le problème de la Coopérative consiste donc, pour l'essentiel, à déterminer si l'achat immédiat du Cooprix est, pour elle, une menace ou une opportunité. L'ampleur et l'urgence du choix mobilisent la plus grande part des ardeurs de la Coopérative, tandis que celles qui échappent à la mobilisation attendent la décision avant de se porter dans un sens ou dans l'autre.

## 1.2 Le contrôle des objectifs de l'association

L'association ne dispose pas de moyens suffisants pour vérifier l'atteinte de ses objectifs sociaux. Seuls les résultats économiques des activités sont mesurés. Il n'existe pas de système d'information cohérent qui puisse permettre de recueillir

des données sur les résultats sociaux. Les rapports sur ceux-ci sont donc très partiels et ne peuvent servir de base valable à leur évaluation ni à leur diffusion.

### 1.3 La programmation et le contrôle des activités de l'association

Une fois les objectifs de l'association débattus et adoptés au cours des sessions de planification annuelles, la Coopérative néglige de poursuivre son processus. Les phases de programmation et de contrôle des activités de l'association ne sont pas effectuées systématiquement: les responsables, les ressources et les échéanciers sont définis de façon vague et les contrôles se font sans suffisamment de rigueur et à intervalles irréguliers.

### 1.4 La structure du système de planification-contrôle

Le rôle de la Commission de développement coopératif semble davantage orienté vers les activités de l'association. Or, il se trouve que cette commission n'existe, à toute fin pratique, que sur papier. L'essentiel de ses responsabilités revient donc à l'agent de développement, lequel se trouve de ce fait surchargé. De plus, l'agent relève, hiérarchiquement du gérant du Coop St-Luc auquel échoient des responsabilités avant tout économiques.

Privées d'instances qui leur soient attentives, les activités de l'association, et par conséquent les activités de planification-contrôle de cette dernière, sont laissées aux bonnes intentions et à la disponibilité des dirigeants.

## 2. CHOIX ET JUSTIFICATION DU PROBLEME A TRAITER

Le premier problème que nous avons soulevé ci-haut, le dossier du Cooprix Carrefour, malgré son importance primordiale, n'est pas celui que nous traiterons ici. Le mandat qui nous a été confié, (la préparation d'un bilan social) d'une part, et la tenue d'une étude, parallèle à celle-ci, touchant à ce problème, d'autre part, motivent notre décision.

C'est également notre mandat qui nous incite à rejeter le problème de la programmation et du contrôle des activités de l'association. Le bilan social a pour objectifs de mesurer le degré d'atteinte des objectifs sociaux et de servir de base à la formulation ou à la reformulation de ces objectifs. Le bilan social, ainsi d'ailleurs que les bilans économique et socio-économique, ne s'intéresse donc pas, directement du moins, à la prévision et à l'exécution (ou non) des activités, mais plutôt à leurs résultats. En d'autres termes, les bilans social, économique et socio-économique, se préoccupent des fins (objectifs à atteindre) et non pas des moyens (activités à faire pour atteindre les objectifs). La programmation et le contrôle des activités demeurent un problème de la C.C.A. mais nous ne nous y attardons pas ici, en raison de notre mandat.

D'une certaine façon, il en est de même pour le problème ayant trait à la structure du système de planification-contrôle. On pourrait croire que le rôle de la C.D.C., parce qu'elle s'occupe des activités d'animation, d'information et de recrutement, est principa-

lement tournée vers l'aspect associatif de la Coopérative et que sa défaillance est à l'origine du manque de suivi des objectifs et des activités de l'association. Tel n'est toutefois pas le cas. Il s'agit, croyons-nous, d'une illusion.

Les activités telles que l'animation, l'information, le recrutement, l'éducation, l'intercoopération reçoivent dans le milieu coopératif une connotation sociale tandis que d'autres comme la promotion, la publicité, le financement, l'embauche, les ventes, les achats et la comptabilité sont perçues comme étant de nature économique. On a donc tendance, lorsqu'on parle d'association, à référer aux premières, et aux secondes, quand il est question de l'entreprise. L'association devient synonyme d'animation, d'information, de recrutement, d'éducation et d'intercoopération.

Donc, dans cette optique, si les activités de l'association sont en panne, c'est que les commissions de nature "sociale" ne fonctionnent pas ou que des responsables relèvent d'instances à fonction économique plutôt que sociale.

Cette façon de voir les choses est une erreur, à notre avis. Il n'existe pas, dans les coopératives (de même que dans les organisations non-coopératives) d'activités qui soient exclusivement, soit sociales, soit économiques. Toutes les activités de la coopérative sont, ou sinon doivent être, socio-économiques, c'est-à-dire et sociales et économiques. Rappelons-nous que la division en association et en entreprise n'est que théorique; dans la réalité c'est une seule et

même chose.

Ainsi, les responsables de ces activités ont-ils des responsabilités socio-économiques. Un gérant n'a pas que des responsabilités économiques et, une commission d'animation, d'information et de recrutement, que des responsabilités sociales. Il serait donc illusoire de croire que le bon fonctionnement d'une commission puisse redonner à lui seul une bonne santé à l'association. Il faudra aussi que les instances auxquelles on n'attribue généralement que des fonctions économiques s'occupent des impacts sociaux de leurs activités.

Il serait difficile d'imaginer que l'animation puisse fonctionner si la promotion (qui est l'aspect économique de l'animation) n'agit pas de concert avec elle. La conception d'instances séparées, s'occupant l'une de l'association, l'autre de l'entreprise, conduit à la construction de systèmes d'activités séparés qui risquent de s'annuler l'un l'autre.

Pour ces raisons, parce que l'association ne saurait être réduite aux seules activités de la C.D.C., ou de toute autre commission du genre, ou de l'agent de développement, et parce que le bilan social s'intéresse à toutes les activités de la Coopérative, nous ne pouvons conclure que l'inefficience de la C.D.C. constitue le problème à traiter.

Toutefois, il s'agit bien là d'un problème, qui est symptomatique, à tout le moins, d'un manque de mobilisation ou de disponibilité des membres ou des dirigeants de la Coopérative. L'existence

des commissions, en effet, vise à démocratiser la prise de décision et à mobiliser toutes les ressources humaines sans lesquelles une gestion socio-économique efficace s'avère difficile. Il serait donc important que des correctifs soient apportés le plus tôt possible.

## 2.1 Le problème à traiter: le contrôle des objectifs de l'association

L'élimination des autres candidats au poste de problème, de même que les raisons invoquées pour leur rejet, nous amènent à conclure que le contrôle des objectifs de l'association constitue notre candidat "élu". Nous avons en effet mentionné que notre mandat devait nous conduire à la préparation d'un bilan social. Nous avons dit également que celui-ci servait à mesurer l'atteinte des objectifs sociaux. Il est donc de ce fait partie intégrante du contrôle de ces objectifs, c'est-à-dire de ceux de l'association.

### 3. DEFINITION D'UN SYSTEME D'ACTIVITES PERTINENT: LE SYSTEME DE CONTROLE DES OBJECTIFS SOCIAUX

Pour pallier à son problème de contrôle des objectifs de l'association, la Coopérative des Consommateurs d'Alma se doit de mettre en place un système de contrôle des objectifs sociaux, dont voici la définition.

Le système de contrôle des objectifs sociaux de la Coopérative des Consommateurs d'Alma permet, à l'intérieur du système de planification-contrôle, au(x) responsable(s) du contrôle

- de mesurer les résultats sociaux des activités de la Coopérative,
- de les comparer à ceux prévus,
- de déterminer et d'expliquer le degré d'atteinte des objectifs sociaux,
- d'en informer les différents niveaux de planification,

afin qu'ils modifient, au besoin, leurs plans et/ou leurs activités, le tout en concordance avec les valeurs du coopératisme. Par niveaux de planification, nous entendons aussi bien ceux qui formulent les objectifs que ceux qui font la programmation des activités.

#### 4. VALIDATION DU SYSTEME D'ACTIVITES PROPOSE

Selon Peter B. Checkland et D.S. Smyth <sup>1</sup>, la définition d'un système d'activités pertinent (root definition) doit contenir les six (6) éléments suivants: le ou les propriétaire(s) du système d'activités, son environnement, son ou ses client(s), son ou ses activité(s) de transformation, son ou ses acteur(s) et enfin, le point de vue selon lequel il est construit.

Les cinq (5) premiers éléments apparaissent explicitement dans notre définition, tel que démontré ci-après. Il en est ainsi également du sixième et dernier élément, le point de vue, mais nous croyons utile de le préciser davantage.

##### 4.1 Propriétaire

La Coopérative des Consommateurs d'Alma.

##### 4.2 Environnement

Le système de planification-contrôle.

##### 4.3 Clients

Ceux qui formulent les objectifs, ceux qui font la programmation des activités.

---

<sup>1</sup> Smyth, D.S., Checkland, P.B., "Using a systems approach: the structure of root definitions", Journal of Applied Systems Analysis, vol 5, no 1 (nov. 1976), pp. 75-83.



#### 4.4 Transformations

Les activités suivantes: mesurer les résultats sociaux des activités de la Coopérative, les comparer à ceux prévus, déterminer et expliquer le degré d'atteinte des objectifs sociaux, informer les différents niveaux de planification.

#### 4.5 Acteurs

Le(s) responsable(s) du contrôle.

#### 4.6 Point de vue

Deux points de vue se confrontent aujourd'hui en ce qui concerne les responsabilités sociales des entreprises <sup>1</sup>. Un premier considère que: "C'est en maximisant ses profits que le monde des affaires sert au mieux les intérêts de la société <sup>2</sup>". Dans cette ligne de pensée, il y a adéquation entre les objectifs sociaux et les objectifs économiques des organisations, et le profit en est la commune mesure. Le bilan économique traditionnel est donc pleinement suffisant pour rendre compte de l'atteinte des objectifs sociaux.

---

1 Ces points de vue, basés sur la réflexion du Comité for Economic Development (CED), sont exposés par: Albanese, Robert, Management: Toward accountability of performance, Richard D. Irving, Inc, Homewood, 1975, pp. 69-76.

2 "Business serves society best by maximizing its profits" Ibid., p. 71.

Selon l'autre optique, les entreprises, en plus du profit, devraient également se préoccuper de responsabilités sociales comme, par exemple, la qualité de l'environnement, la promotion des droits des femmes, la réduction de la pauvreté, la rénovation urbaine, etc. Dans cette perspective, le profit et le bilan économique ne sont pas suffisants pour attester de la prise en charge de ces responsabilités.

Le coopératisme, par le biais des principes coopératifs qui élargissent le champ de ses responsabilités au-delà de la stricte contingence économique, s'identifie à ce second point de vue.

## CHAPITRE IV

### DESCRIPTION DES ACTIVITES DU SYSTEME DE CONTROLE DES OBJECTIFS SOCIAUX

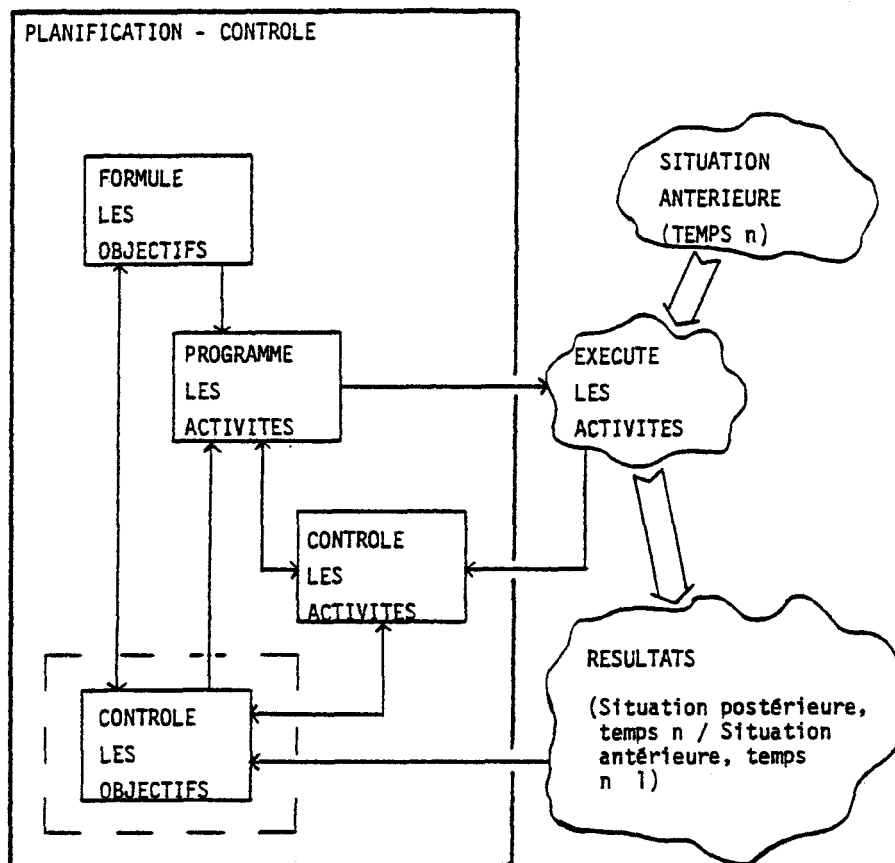
La définition, au chapitre précédent, du système de contrôle des objectifs sociaux, nous permettra maintenant de conceptualiser un modèle des activités à accomplir pour un contrôle adéquat des objectifs sociaux, et de décrire ces activités. Auparavant, toutefois, il sera utile de resituer le contrôle des objectifs sociaux dans son contexte.

Comme il se trouve que le contrôle des objectifs sociaux ne diffère du contrôle des objectifs économiques que par la nature, sociale plutôt qu'économique, des objectifs qu'il traite, nous utiliserons dorénavant les termes "contrôle des objectifs" en tant que synonymes des termes "contrôle des objectifs sociaux".

#### 1. POSITION DU SYSTEME DE CONTROLE DES OBJECTIFS DANS SON ENVIRONNEMENT

Ainsi que nous l'indiquions, au chapitre précédent, dans la définition du système de contrôle des objectifs sociaux, celui-ci se situe "à l'intérieur du système de planification-contrôle". C'est donc ce dernier qui constitue ici l'environnement.

La figure 9 nous permet de visualiser les interactions du contrôle des objectifs avec son environnement. Nous pouvons tout d'abord y distinguer les activités de planification, qui se font en deux (2) étapes:



#### LEGENDE

- — — Frontière du système de contrôle des objectifs.
- Frontière du système de planification-contrôle.
- > Flux d'information
- Activité d'un système
- ☁ Activité ou état de l'environnement

Figure 9 - Le système de contrôle des objectifs dans son environnement

1- la formulation des objectifs: à l'intérieur de cette étape, l'organisation énonce et précise les résultats auxquels elle veut parvenir;

2- la programmation des activités: l'organisation prévoit les actions qu'elle doit poser pour arriver aux résultats désirés; en d'autres termes, elle détermine les moyens (ressources humaines, physiques et monétaires, échéanciers) qui lui permettront d'atteindre les fins qu'elle s'est fixée en première étape.

A partir de la programmation, l'organisation entreprend des activités qui résultent dans la transformation d'une situation pré-existante en une situation compatible avec ses objectifs. Et, c'est par la suite qu'interviennent le contrôle des activités et celui des objectifs, le premier servant à vérifier, sur la base des standards définis par la programmation, si les activités ont été effectuées en conformité avec ce qui avait été prévu et, le second, à confirmer ou à infirmer l'adéquation de la nouvelle situation aux normes établies lors de la formulation des objectifs. Le contrôle des activités permet de réajuster la programmation tandis que le contrôle des objectifs peut conduire aussi bien à la (re)formulation des objectifs qu'à celle des programmes. Il est à noter toutefois, malgré leurs fonctions différentes, que les deux (2) types de contrôle sont étroitement liés et se font, la plupart du temps, simultanément.

## 2. LES ACTIVITES ESSENTIELLES D'UN SYSTEME DE CONTROLE DES OBJECTIFS

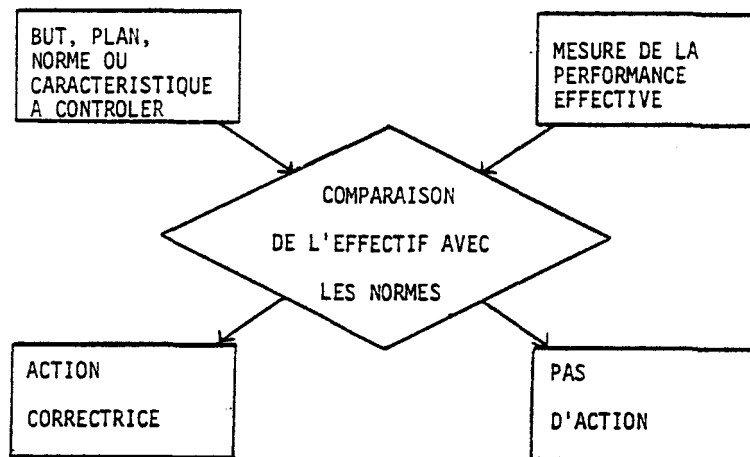
Il existe une abondante littérature traitant du contrôle. Cependant, la plus grande partie de celle-ci traite du contrôle d'une façon trop détaillée, n'offrant pas de vue d'ensemble, ou ne s'attache qu'à un type très spécifique de contrôle (financier, des inventaires, de la production...), se prêtant mal à la généralisation.

Deux modèles de contrôle, présentés par Albanese <sup>1</sup> et Cleland et King <sup>2</sup>, n'offrent pas ces inconvénients et méritent d'être retenus ici. Ils ont en effet l'avantage de présenter d'une façon explicite et concise les étapes essentielles à tout contrôle et que développent implicitement, et avec force détails, les autres auteurs que nous avons consultés. Ces modèles montrés à la figure 10, proposent quatre (4) phases, pratiquement identiques, pour le contrôle: 1) l'établissement de normes; 2) la mesure des performances; 3) la comparaison des performances aux normes, et 4) l'action correctrice. La différence entre les modèles réside dans le fait que celui d'Albanese est de type entrées-traitements-sorties (la comparaison constituant le traitement), alors que celui de Cleland et King met l'emphase sur la séquence des phases.

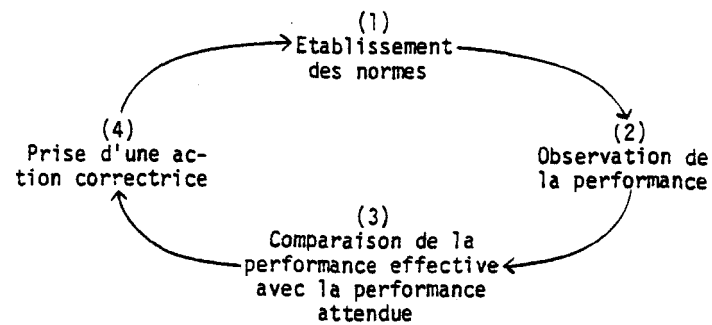
---

1 Albanese, Robert, Management: Towards ..., p. 187

2 Cleland, David I., King, William R., Systems Analysis and Projects Management, McGraw Hill, Montréal, 1975, p. 328.



SOURCE: ALBANESE, Robert, Management: Towards accountability of performance, p. 187.



SOURCE: CLELAND, D. I., KING, W. R., Systems and Projects Management, p. 327.

Figure 10 - Modèles de contrôle

Le modèle que nous présentons à la figure 11 et qui fait ressortir les activités essentielles d'un système de contrôle des objectifs, s'inspire de l'un et de l'autre modèles ci-haut, en ce sens qu'il se veut aussi bien du type entrées-traitements-sorties que du type séquentiel. Il se différencie aussi de ces modèles en ce qu'il retranche certaines activités, en modifie, ou en ajoute d'autres.

Les activités retranchées sont l'établissement des normes et l'action correctrice qui relèvent, dans le contexte du système de planification-contrôle, de la planification. Elles sont cependant conservées, respectivement, comme entrée et sortie du système de contrôle des objectifs.

Voici les cinq (5) activités essentielles que nous avons retenues.

## 2.1 Planifie, gère et contrôle, le contrôle des objectifs

En tant que système, le contrôle des objectifs a ses propres activités de planification, de gestion et de contrôle. Le(s) responsable(s) du contrôle des objectifs doit(doivent) voir à ce que les quatre (4) activités décrites plus bas soient planifiées, gérées et contrôlées de façon à produire, sous des contraintes de temps et de ressources, les informations désirées.

## 2.2 Mesure les résultats

La première entrée de cette activité est constituée des objectifs transmis au contrôle sous la forme de normes. Il est



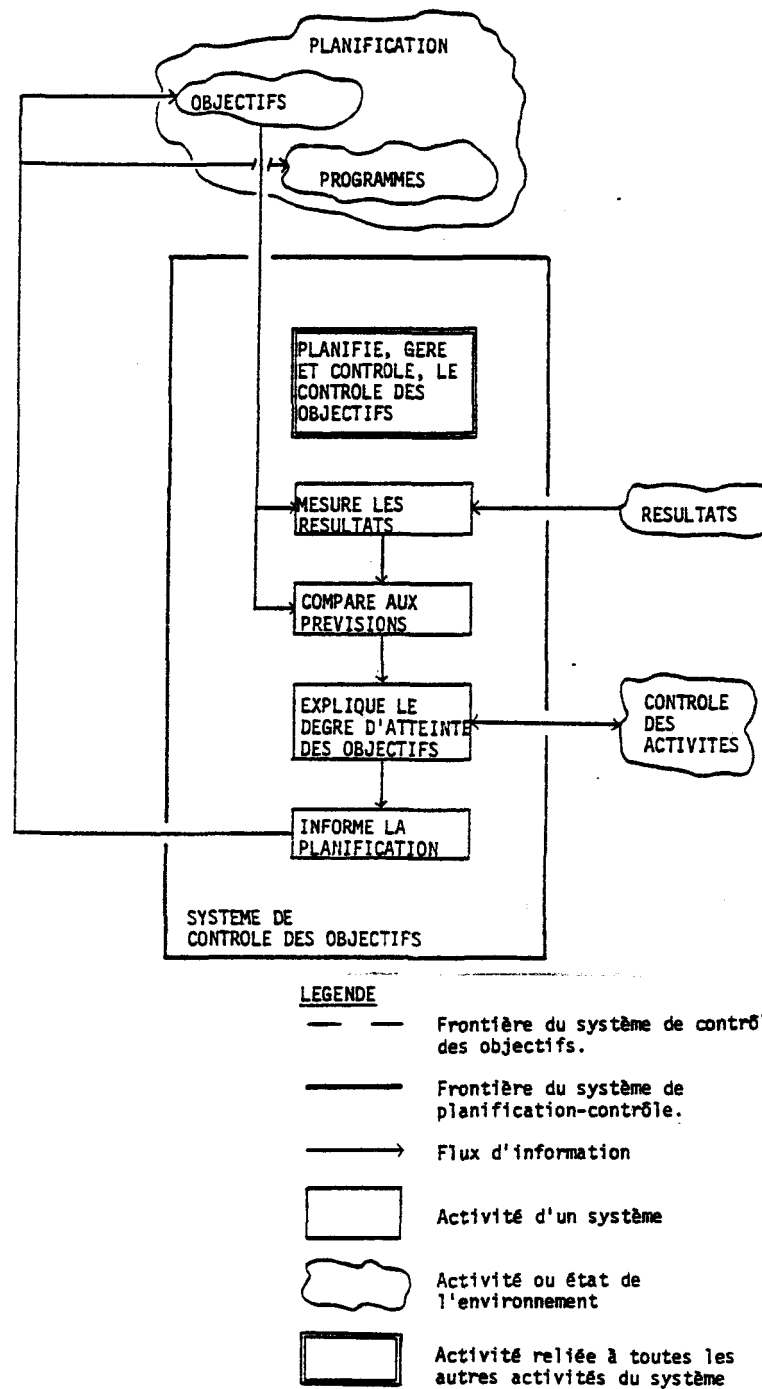


Figure 11 - Système de contrôle des objectifs  
(modèle conceptuel)

important de spécifier qu'une norme implique aussi bien un indicateur à mesurer qu'une valeur à obtenir. Par exemple, une norme de 20% de rendement sur la valeur nette (R.O.E.) indique que l'indicateur à mesurer est le rendement sur la valeur nette, et que la valeur à atteindre est 20%.

C'est la dimension "indicateur" des normes qui sert à ce stade pour construire des instruments (ou un système d'information) permettant de mesurer les résultats, lesquels servent de seconde entrée à cette activité.

### 2.3 Compare aux prévisions

Les valeurs des résultats mesurés lors de l'activité précédente sont comparées avec les valeurs correspondantes des normes établies par la planification, afin de dégager les degrés d'atteinte des différents objectifs.

### 2.4 Explique le degré d'atteinte des objectifs

Les causes des écarts et des adéquations des résultats à la norme doivent être établies et faire l'objet d'explications précises. Cette étape se fait conjointement avec le contrôle des activités, lequel permet d'expliquer les écarts dus à une mauvaise performance des activités.

### 2.5 Informe la planification

Cette activité consiste à communiquer aux niveaux de planification les résultats des deux activités précédentes afin

qu'ils puissent entreprendre, au besoin, des actions pour corriger les objectifs et/ou les programmes.

### 3. VALIDATION DU MODELE CONCEPTUEL POUR SA COHERENCE SYSTEMIQUE

Pour se garantir, minimalement, contre la possibilité d'oublier un élément essentiel au système d'activités humaines que constitue le modèle conceptuel, P.B. Checkland propose huit (8) critères <sup>1</sup>.

#### CARACTERISTIQUES D'UN SYSTEME "VALIDE" SELON P.B. CHECKLAND

- 1- Un système a un objectif, une définition d'un état final désirable, ou un dessein adaptatif.
- 2- Un système a des mesures de performance.
- 3- Un système a des sous-composantes qui inter-agissent, qui ont un degré de connection tel que les effets et actions puissent être transmis à travers le système.
- 4- Un système a des ressources à la fois physiques et, à travers ses composantes humaines, abstraites.
- 5- Un système inclut un preneur de décisions et un processus de décisions.

#### CARACTERISTIQUES D'UN SYSTEME DE CONTROLE DES OBJECTIFS (S.C.O.)

- 1- L'objectif du S.C.O. est de générer de l'information sur l'atteinte des résultats sociaux de la Coopérative des Consommateurs d'Alma.
- 2- On peut juger de la performance du S.C.O. par sa capacité à fournir l'information désirée, au moment désiré, au coût désiré.
- 3- Les activités de mesure, de comparaison, d'explication et d'information, en plus d'être reliées en séquence, inter-agissent l'une avec l'autre, par le biais de l'activité de planification, gestion et contrôle du S.C.O.
- 4- Les activités du S.C.O. sont effectuées par des humains. De plus elles requièrent un support physique (rapports, ordinateurs, documents, etc.).
- 5- Le S.C.O. a un (des) responsable(s) qui est (sont) chargé(s) de planifier, de gérer et de contrôler ses activités.

---

<sup>1</sup> Checkland, P.B., "Towards a systems-based methodology for real world problems solving", Journal of Systems Engineering, vol. 3, no 2 (winter 1972), pp. 106-108.

- 6- Un système existe à l'intérieur de systèmes plus larges et/ou d'environnements avec lesquels il inter-agit (intrants et extrants). Les frontières sont définies par l'aire à l'intérieur de laquelle les preneurs de décisions déterminent les actions à entreprendre.
- 7- Un système a une certaine garantie de continuité, n'est pas éphémère, recouvrera la stabilité après une perturbation (stabilité à long terme).
- 8- Un système a des composantes qui sont elles-mêmes des systèmes avec des objectifs, des mesures de performance, des sous-systèmes, etc...
- 6- Le S.C.O. est situé à l'intérieur du système de planification-contrôle duquel il reçoit des normes et des informations sur les activités effectuées et auquel il retourne des informations sur les résultats obtenus et sur les activités à modifier.
- 7- Le S.C.O. a des garanties de continuité et de stabilité à long terme pour deux principales raisons:  
 1) La mesure des objectifs sociaux est une préoccupation d'une partie grandissante de la société, et particulièrement des coopérateurs.  
 2) Tel que conçu, le S.C.O. n'est pas lié à l'existence d'objectifs sociaux spécifiques, et tant que l'organisation existera, il pourra exister, que les objectifs sociaux restent identiques ou se modifient.
- 8- Chacune des activités du S.C.O., la planification, la gestion, le contrôle, la mesure, la comparaison, l'explication et l'information, pourrait être rescindée en activités dotées d'objectifs, de mesure de performance, de sous-systèmes, etc...

## CHAPITRE V

### IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS

Le modèle de contrôle des objectifs que nous avons défini au chapitre précédent nous servira maintenant à identifier les changements à apporter à l'intérieur de la Coopérative des Consommateurs d'Alma, pour qu'elle puisse contrôler l'atteinte de ses objectifs sociaux.

Dû à des contraintes de temps et de mandat, il ne nous sera pas possible, en tant que consultant, de procéder ou de contribuer à tous les changements nécessaires. Nous devons donc faire un choix parmi les changements pour déterminer ceux auxquels nous procéderons ou contribuerons dans cette étude.

#### 1. IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS A APPORTER

Les changements nécessaires sont mis en lumière en comparant chacune des cinq (5) activités que la Coopérative devrait effectuer, d'après le modèle, avec ce qu'elle fait réellement, selon le portrait détaillé qui fut brossé dans la première phase de cette étude<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Nous référons plus spécialement le lecteur à la section 3.3.2 du chapitre II, ainsi qu'à la figure 8.

### 1.1 Planifie, gère et contrôle, le contrôle des objectifs

Personne, à la C.C.A., n'est chargé de planifier, gérer ou contrôler le contrôle des objectifs sociaux. Personne non plus ne s'en charge. Ces activités ne s'effectuent donc pas.

### 1.2 Mesure les résultats

La C.C.A. ne mesure pas ses résultats en regard des objectifs sociaux qu'elle se donne. Elle ne possède pas d'instruments pouvant lui permettre de le faire.

### 1.3 Compare aux prévisions, explique le degré d'atteinte des objectifs et informe la planification

Il devient évident que ces activités menant à un bilan social ne peuvent être effectuées si la mesure des résultats en regard des objectifs sociaux ne se fait pas.

### 1.4 Liste des changements à apporter

1.4.1 Nommer un (des) responsable (s) du contrôle des objectifs sociaux.

- 1.4.2 Doter ce(s) responsable(s) d'outils pouvant lui (leur) permettre de planifier, gérer et contrôler, le contrôle des objectifs sociaux et le(s) former à l'usage de ces outils.
- 1.4.3 Construire des instruments servant à la mesure des résultats sociaux, à la comparaison de ces résultats avec les prévisions, à l'analyse des écarts et, à la transmission des informations pertinentes à la planification.
- 1.4.4 Former les futurs utilisateurs à l'usage de ces derniers instruments.

## 2. SELECTION DES CHANGEMENTS AUXQUELS L'ETUDE CONTRIBUERA

Les deux (2) premiers changements dans la liste ci-haut, ceux ayant trait à la nomination, la dotation et la formation du (des) responsable(s) dépassent, à notre avis, notre mandat. Il ne nous appartient pas, nous semble-t-il, de nommer les responsables du contrôle des objectifs. Nous ne ferons pas non plus, en raison de contraintes temporelles, de recommandation, ni quant au nombre, ni quant à l'identité, du (de ces) responsable(s).



Nous ne nous attarderons pas non plus à sa ou à leur formation.

Par ailleurs, en ce qui concerne la dotation d'outils au(x) responsable(s), nous croyons que cette étude dans son ensemble, y contribuera largement. Nous n'y ferons donc pas d'apport particulier supplémentaire.

Les changements auxquels nous contribuerons particulièrement ci-après, seront donc la construction d'instruments de mesure, de comparaison, d'analyse et de transmission des résultats sociaux et la formation des futurs utilisateurs de ces instruments.

En ce qui a trait à cette dernière (la formation), elle sera effectuée principalement au chapitre suivant, à travers une simulation d'implantation des instruments élaborés dans ce chapitre. La description des instruments et de leur utilisation servira aussi à l'apprentissage des futurs usagers.

### 3. CONCEPTION ET DESCRIPTION D'INSTRUMENTS DE MESURE, DE COMPARAISON, D'ANALYSE ET DE TRANSMISSION DES RESULTATS

#### 3.1 Instruments de mesure des résultats sociaux

On comprend facilement lorsqu'on parle d'instrument

de mesure des résultats, sociaux ou autres, que la nature de l'instrument de mesure est étroitement liée à la nature des résultats qu'on veut mesurer. En d'autres termes, il faut connaître la nature du résultat à mesurer avant de pouvoir construire l'instrument de mesure; l'exemple suivant l'illustre de façon patente: il faut d'abord savoir qu'on doit mesurer une température avant de savoir qu'on a besoin d'un instrument capable de mesurer la température.

Comme nous le disions au chapitre précédent, les objectifs sociaux doivent être transmis au contrôle des objectifs sous forme de normes, lesquelles sont composées d'un indicateur et d'une valeur. C'est à partir des indicateurs qu'on construit les instruments de mesure des résultats, les valeurs étant utilisées au moment de la comparaison des résultats voulus avec ceux obtenus.

Ce sur quoi nous voulons attirer ici l'attention, c'est qu'un objectif social, étant rarement mesurable, ne fait à peu près jamais office d'indicateur. Par exemple, l'objectif suivant, "assurer la satisfaction des employés face à leur travail", n'est pas mesurable; la satisfaction est un concept abstrait auquel on ne peut accoler une valeur aussi bien attendue qu'obtenue: ni "20 satisfactions", ni "60% de satisfaction", n'ont de sens. Pour rendre mesurable l'objectif de sa-

tisfaction des employés, il faudra le traduire en un ou plusieurs indicateurs, lesquels sont mesurables par définition. On trouvera au tableau 2 des exemples d'indicateurs traduisant cet objectif. On pourra noter qu'il est possible d'associer plusieurs indicateurs à un même objectif. Nous pouvons également ajouter qu'il n'est pas toujours facile de trouver au moins un indicateur pour chaque objectif et qu'il n'est pas plus facile, étant donné surtout la divergence des points de vue, de choisir le ou les meilleurs indicateurs parmi plusieurs.

Tout ce préambule signifie que deux conditions doivent être réunies avant de pouvoir construire les instruments de mesure dont la C.C.A. a besoin:

- 1) Que la CCA ait clairement défini ses objectifs sociaux;
- 2) Que la CCA ait traduit ses objectifs sociaux non-mesurables en indicateurs.

Or, il se trouve que ces conditions ne sont pas suffisamment remplies: certains objectifs sociaux de la C.C.A. sont davantage définis en termes d'activités à effectuer qu'en termes de résultats à obtenir; de plus, aucun des objectifs sociaux n'a été traduit en indicateur(s).

Tableau 2 - Exemple de normes, indicateurs et valeurs associables à un même objectif social

OBJECTIFS	NORMES	
	INDICATEURS	VALEUR
Assurer la satisfaction des employés face à leur travail	Proportion des employés qui se disent satisfaits de leur travail	60 %
Assurer la satisfaction des employés face à leur travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de griefs</li> <li>-% de variation des effectifs</li> <li>-Taux de roulement</li> <li>-Nombre de jours de grève</li> <li>-Nombre d'accidents de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-0 (aucun)</li> <li>-Non-négatif</li> <li>-Non supérieur à la moyenne du secteur</li> <li>-0 (aucun)</li> <li>-0 (aucun)</li> </ul>

Ce qui nous laisse devant deux alternatives extrêmes si nous voulons construire les instruments de mesure. Ou bien définir nous-même, en lieu et place de la C.C.A., les objectifs sociaux et leurs indicateurs, ou bien attendre que la C.C.A. le fasse.

Ni l'une ni l'autre des alternatives n'est acceptable. Il ne nous appartient pas de décider des objectifs sociaux de la C.C.A. Il ne saurait non plus être question d'attendre la définition claire et précise des objectifs et des indicateurs par la C.C.A.: cette dernière étant en début de processus d'établissement et de contrôle de ses objectifs sociaux et le choix des indicateurs s'avérant un processus long et laborieux, l'attente reviendrait, étant donné les limites temporelles de notre mandat, à abandonner ce dernier.

Nous avons donc préféré:

- 1- Proposer à la C.C.A. des outils qui lui serviront à construire des instruments de mesure au fur et à mesure (sans jeu de mot) qu'elle précisera ses objectifs et ses indicateurs;
- 2- Choisir pour elle une brochette d'objectifs sociaux qu'elle devrait, selon nous et sous toute réserve, se fixer;

- 3- Construire des instruments de mesure à partir des indicateurs que nous croyons conséquents à ces objectifs.

Les outils servant à construire les instruments de mesure sont décrits immédiatement ci-dessous tandis que les objectifs, les indicateurs et les instruments de mesure seront présentés au chapitre suivant.

### 3.1.1 Démarche pour la construction d'instruments de mesure

Premier outil de construction des instruments de mesure, cette démarche est un processus qui peut s'avérer très long. Nous l'avons décomposée ici en un nombre plus ou moins arbitraire d'étapes qui font l'objet d'une description théorique. Des exemples concrets d'application de la démarche seront trouvés au chapitre suivant.

#### 3.1.1.1 Etape 1: Dresser la liste des indicateurs

Une fois que les indicateurs des objectifs sociaux ont été choisis, en dresser une liste complète.

### 3.1.1.2 Etape 2: Décomposer les indicateurs en données immédiatement mesurées ou mesurables

Le problème de la construction des instruments de mesure n'est pas résolu dès qu'on connaît les indicateurs<sup>1</sup>. Cela est dû au fait que les indicateurs sont, la plupart du temps, complexes.

Précisons! Un indicateur est complexe lorsqu'il n'est pas immédiatement mesuré ou mesurable. Un indicateur est immédiatement mesuré lorsque l'organisation le mesure ou le cumule déjà; par exemple, le montant des ventes, le montant des parts sociales, le nombre de membres. Un indicateur est immédiatement mesurable lorsqu'on peut le mesurer ou le cumuler directement<sup>2</sup>: par exemple, le nombre de personnes entrant dans le magasin.

---

<sup>1</sup> Nous incluons ici les objectifs sociaux mesurables (i.e. qui n'ont pas besoin d'être traduits en indicateur) dans les indicateurs.

<sup>2</sup> La distinction entre indicateur complexe et indicateur immédiatement mesurable est théorique; un indicateur est immédiatement mesurable lorsqu'il est impossible de le scinder en sous-indicateur. Dans la pratique, on pourra considérer qu'un indicateur (non déjà mesuré) est immédiatement mesurable lorsqu'on jugera peu utile à la bonne compréhension de le décomposer (voir exemples au chapitre suivant).

Ainsi, l'indicateur (imaginaire) suivant, "les ventes moyennes par personne entrant dans le magasin", serait pour la C.C.A. un indicateur complexe pouvant être décomposé en un (sous)-indicateur immédiatement mesuré; "le montant des ventes", et en un (sous)-indicateur immédiatement mesurable, "le nombre de personnes entrant dans le magasin".

Pour construire un instrument de mesure, il faut auparavant connaître toutes les données<sup>1</sup> entrant dans la composition de l'indicateur qu'on cherche à mesurer, de même que la façon de les combiner ou de les agencer pour obtenir ce dernier. Il faut aussi distinguer les données immédiatement mesurées dont les sources sont déjà définies (appareils enregistreurs, documents, livres comptables, etc...), et les données immédiatement mesurables, pour lesquelles il faudra définir des sources.

---

<sup>1</sup> Pour éviter un alourdissement qui nuirait à la compréhension, nous emploierons le mot "donnée" comme synonyme des mots "indicateurs", "sous-indicateurs", "sous-sous-indicateurs", "sous-sous-....-indicateurs", etc...



Cette étape est accomplie avec l'aide des feuilles de décomposition et de leur procédure, qui sont le second outil proposé de construction des instruments de mesure, et sur lesquelles nous reviendrons plus loin.

#### 3.1.1.3 Etape 3: Construire les diagrammes illustrant les relations entre les données et les indicateurs

Grâce aux feuilles de diagramme et à leur procédure, les relations, trouvées à l'étape précédente entre les données et les indicateurs, sont rendues plus visuelles.

Les feuilles de diagramme et leur procédure seront présentées plus bas. Elles constituent le troisième outil de construction des instruments de mesure.

#### 3.1.1.4 Etape 4: Dresser la liste des données immédiatement mesurables

Les données immédiatement mesurables identifiées, lors de la décomposition des indicateurs en données, sont réunies en une seule liste. Si la décomposition s'est accomplie

selon la procédure prévue, chaque donnée ne doit apparaître qu'une seule fois dans la liste.

#### 3.1.1.5 Etape 5: Définir une façon de mesurer chacune des données immédiatement mesurables

L'objectif de cette étape est de concevoir des instruments (i.e. des procédures, des formulaires, des programmes informatiques, des appareils, etc...) permettant de mesurer (i.e. stocker, cumuler, mémoriser, compter, comptabiliser, enregistrer, etc...) les données immédiatement mesurables (i.e. que l'organisation ne mesure pas déjà) identifiées auparavant.

Cette étape est celle qui, dans la démarche de construction des instruments de mesure, est la plus difficile à cerner, à décrire. En effet, son déroulement est lié au processus de créativité qui varie d'un individu à l'autre et même, d'une fois à l'autre, pour un même individu. Egalement, étant donné l'infinité des instruments qui pourront être créés, il s'avère im-

possible de prévoir même dans les grandes lignes comment devront se construire tous les instruments.

L'essentiel de ce que nous pouvons dire se résume à ceci:

- 1- La conception des instruments peut être très longue et même demander l'intervention d'experts, notamment lorsqu'il faudra construire (ou inventer) des appareils ou implanter des programmes informatiques. Cependant, dans de nombreux cas, le personnel de la Coopérative suffira; surtout s'il possède les trois (3) qualités suivantes:
  - a) créativité (ou imagination);
  - b) bonne connaissance des processus et des structures de l'organisation ou capacité de communiquer avec ceux connaissant l'organisation;
  - c) connaissance générale des techniques de mesure sociales et comptables.

- 2- L'utilisation de la procédure de travail suivante, que chacun aura toute liberté d'adapter ou d'améliorer, pourra être d'une grande utilité.

#### Procédure de travail

1. Faire une copie des feuilles de décomposition et des feuilles de diagramme.
2. Répéter cette procédure jusqu'à ce que tous les instruments nécessaires à la mesure des données immédiatement mesurables soient construits:
  - 2.1 Examiner la donnée immédiatement mesurable, successivement et/ou simultanément:
    - 2.1.1 Dans son contexte des diagrammes:

Au besoin, faire une ou plusieurs des activités suivantes:

      - 2.1.1.1 Juxtaposer un ou plusieurs diagrammes.
      - 2.1.1.2 Dédoubler, au brouillon, un ou plusieurs diagrammes.
      - 2.1.1.3 Réunir, au brouillon, sur un même diagramme, un ou plusieurs diagrammes et/ou une ou plusieurs partie de diagramme.
    - 2.1.2 Par rapport aux données de nature semblable ou apparentées:
      - 2.1.2.1 S'inspirer d'une façon de mesurer autre chose déjà mesurée.

2.1.2.2 Envisager la possibilité de mesurer la donnée en même temps et/ou au même endroit et/ou par la même personne qu'une ou plusieurs autres données semblables ou apparentées.

2.1.3 Dans un contexte de vérification:

Pour assurer la validité des données, on doit prévoir la cueillette de données (date, nom de membre, etc...) qui vont permettre à un observateur impartial de vérifier l'exactitude des données recueillies.

2.2 Construire un instrument permettant de mesurer la donnée:

2.2.1 Au besoin, construire plusieurs alternatives de document et choisir la plus appropriée.

2.2.2 La construction d'un nouvel instrument consistera souvent en la modification d'un instrument déjà existant.

2.3 Modifier, au brouillon, les copies des feuilles de décomposition pour tenir compte du nouvel instrument:

2.3.1 La modification minimale consistera à biffer "Non-mesurable" ou "N-M" et à inscrire le nom du nouvel instrument qui devient la source de la donnée. Des modifications plus importantes mèneront à l'ajout ou à la suppression pure et simple d'un ou plusieurs (sous)-indicateurs. Dans ces derniers cas, il faudra porter une attention

toute particulière aux reports et références afin de les ajuster si besoin est. Ne pas oublier les références qui sont dans la colonne réservée aux définitions des sous-indicateurs.

2.3.2 Lorsqu'il faut insérer de nouveaux (sous)-indicateurs qui obligerait à décaler un grand nombre des (sous)-indicateurs suivants, on pourra utiliser une numérotation alphanumérique (voir l'indicateur 5-A de la deuxième version des feuilles de décomposition).

2.4 Modifier, au brouillon, les copies des feuilles de diagramme pour les rendre conformes aux copies des feuilles de décomposition.

#### 3.1.1.6 Etape 6: Faire une seconde version des feuilles de décomposition et une seconde traduction en diagramme

Il s'agit essentiellement ici de transcrire au propre les modifications faites à l'étape précédente aux feuilles de décomposition et aux feuilles de diagramme.

#### 3.1.1.7 Etape 7: Dresser la liste des données non-immédiatement mesurées et qui sont le résultat d'une somme ou d'une énumération d'un nombre indéfini, ou très grand, de données

La méthode la plus facile pour identifier ces données est de parcourir la seconde

version des feuilles de décomposition à la recherche de séries de trois (3) points verticaux dans la colonne réservée aux reports. Il suffit ensuite de noter le numéro (ou le plus petit numéro, s'il y en a plusieurs) qui figure dans la colonne réservée aux références à la hauteur de l'indicateur correspondant aux sous-indicateurs séparés par les trois (3) points verticaux. Les données que l'on cherche à identifier sont les indicateurs qui ont ces numéros dans les feuilles de décomposition.

3.1.1.8 Etape 8: Définir une façon de mesurer chacune des données de la liste établie à l'étape précédente

Cette étape est identique en essence à la cinquième étape et la même procédure de travail peut être employée.

Cependant, puisqu'il s'agit souvent de construire des instruments capables de simplifier de longues opérations de mesure ou de calcul, on aura sans doute davantage recours à des experts informaticiens.

3.1.1.9 Etape 9: Faire une troisième décomposition des indicateurs en données immédiatement mesurées et une troisième traduction en diagramme

Cette "troisième version" des feuilles de décomposition et des feuilles de diagramme découle des nouvelles sources définies à l'étape précédente.

La troisième version des feuilles de diagramme ne sera pas toujours utile à la compréhension. Elle est donc facultative.

3.1.1.10 Etape 10: Préparer une ou plusieurs liste de référence

Une feuille de référence est une liste des données qui, sur la troisième version des feuilles de décomposition, sont immédiatement mesurées. Les indicateurs qui ne sont pas immédiatement mesurés mais qui sont suivis d'au moins un numéro de référence plus grand que leur numéro d'indicateur (ex: indicateur 64), doivent être inclus dans la liste.

En plus de contenir les données immédiatement mesurées, la liste de référence don-



ne un numéro séquentiel à chacune de ces données, indique sa source et prévoit un espace pour écrire sa valeur à la date du contrôle. Le chapitre suivant en donne une illustration.

On pourra, si on le juge à propos, préparer plusieurs listes de référence, par exemple, une par responsable ou une par secteur d'activité. On aura soin toutefois de ne pas répéter les numéros séquentiels.

#### 3.1.1.11 Etape 11: Préparer les feuilles de calcul des indicateurs

Les feuilles de calcul des indicateurs reproduisent, sous une forme simple, les traitements qui apparaissent sur la troisième version des feuilles de décomposition. Des espaces y sont laissés en blanc pour écrire les valeurs des données de la liste de référence, celles des indicateurs des objectifs, de même que les résultats intermédiaires entre ces valeurs. On trouvera, encore une fois, un exemple de feuilles de calcul des indicateurs au chapitre suivant.

### 3.1.2 Feuilles de décomposition

Les feuilles de décomposition sont le second outil de construction des instruments de mesure. Elles sont utilisées à toutes les étapes, sauf la première, de la démarche de construction des instruments de mesure.

Lorsque complétées selon la procédure décrite à l'annexe 3, elles permettent de définir, à partir de la liste des indicateurs des objectifs, toutes les données immédiatement mesurées ou mesurables, de prévoir tous les traitements qui seront nécessaires et, enfin, de préciser toutes les sources des données immédiatement mesurées. La figure 12 nous présente une feuille de décomposition vierge, tandis que la figure 13 nous montre un exemple d'utilisation de la même feuille. Pour un exemple d'utilisation plus complet, on pourra référer au chapitre suivant.

### 3.1.3 Feuilles de diagramme

Si les feuilles de décomposition permettent de bien définir les données, les traitements et les sources, elles ont néanmoins le défaut de ne pas être "visuelles"; il est difficile de percevoir rapidement les

FEUILLE DE DECOMPOSITION

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCES	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition

Figure 12 - Feuille de décomposition

FEUILLE DE DECOMPOSITION

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCES	
#	Définition	Réfer.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
1	<u>Pourcentage des déboursés régionaux</u>		1.1	Déboursés régionaux.	X	1)	$(1.1 / 1.2) \times 100$	1.1	Non-cumulé.
			1.2	Déboursés annuels.	2				
2	Déboursés annuels	1.2	2.1	Total des dépenses.	X	2)	$(2.1 + 2.2) - (2.3 + 2.4)$	2.1	Etats des opérations.
			2.2	Comptes à payer à la fin de l'exercice.	X			2.2	Bilan ou Grand livre.
			2.3	Comptes à payer au début de l'exercice.	X			2.3	Bilan ou Grand livre.
			2.4	Amortissements.	X			2.4	Etats des opérations ou Grand livre.

Figure 13  
Exemple d'utilisation d'une  
feuille de décomposition

FEUILLE DE DIAGRAMME

DIAGRAMME:

Figure 14 - Feuille de diagramme

FEUILLE DE DIAGRAMME

DIAGRAMME: 1

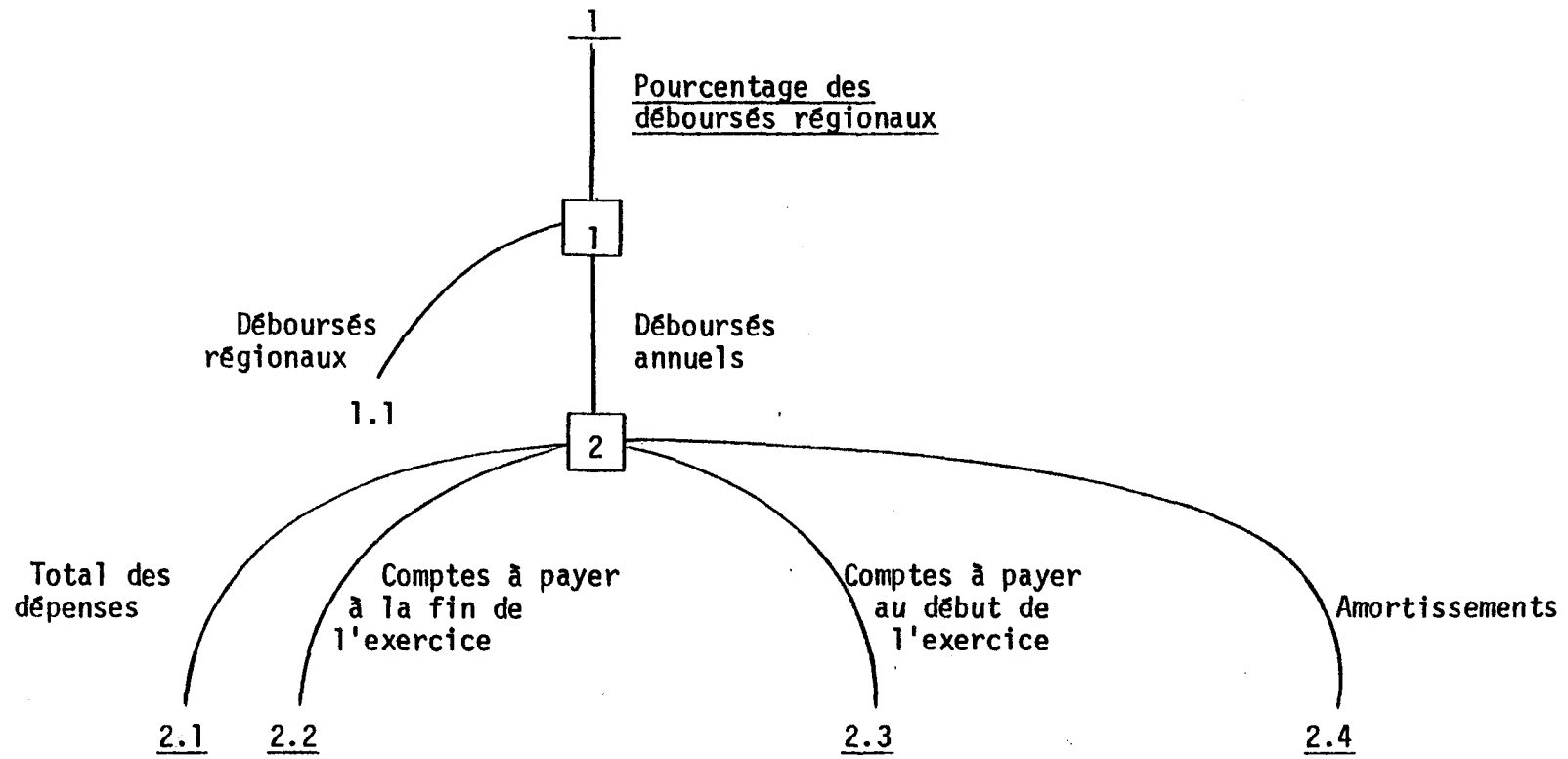


Figure 15 - Exemple d'utilisation d'une feuille de diagramme

liens entre les divers indicateurs et données. Pour combler cette lacune, il faudra traduire les feuilles de décomposition en diagramme.

Cette traduction se fera sur des feuilles de diagramme (figure 14 et 15) grâce à la procédure décrite à l'annexe 4. En fait, c'est cette procédure qui constitue ici le véritable outil de transformation des feuilles de décomposition en diagrammes. Les feuilles de diagramme pouvant tout aussi bien être des feuilles blanches.

Là encore des exemples complets d'utilisation des feuilles de diagramme et de la procédure associée seront trouvés au chapitre suivant.

### 3.2 Instrument de comparaison, d'analyse et de transmission des résultats sociaux

Nous n'avons prévu qu'un seul et même instrument pour la comparaison des résultats sociaux obtenus avec ceux désirés, pour l'analyse des écarts et pour la transmission des conclusions à la planification. La figure 16 présente cet instrument et la figure 17 donne des exemples de son utilisation.

NORME	RESULTAT	ECART	EXPLICATIONS

Figure 16 - Feuille servant à la comparaison,  
l'analyse et la transmission des résultats



NORME	RESULTAT	ECART	EXPLICATIONS
Pourcentage des déboursés régionaux  40 %	27 %	- 13 %	-Grève chez le principal fournisseur régional.  -Achat imprévu d'équipements non-disponibles auprès de fournisseurs régionaux.
Pourcentage des employés se disant satisfaits de leur travail  80 %	83 %	3 %	-Le résultat aurait pu être meilleur si le nouvel éclairage avait été posé dans les délais prévus.

Figure 17 - Exemple de comparaison des  
résultats aux normes et d'analyse des écarts

Les explications pourront être beaucoup plus élargies que dans ces exemples. On pourra également envisager de ne pas présenter deux comparaisons/analyses sur une même feuille, surtout si les résultats ne se rapportent pas au même objectif. La façon d'utiliser les feuilles ne sera pas non plus nécessairement la même selon qu'on utilise ces feuilles pour la comparaison/analyse ou pour la transmission à la planification. Il appartient à la C.C.A. d'en faire le meilleur usage.

## CHAPITRE VI

### SIMULATION D'IMPLANTATION

Plusieurs raisons font que nous ne pouvons pas implanter les changements que nous proposons, raisons qui peuvent se résumer à des contraintes de temps et de mandat. Cependant, plutôt que de conclure en conséquence notre ouvrage, nous avons résolu de simuler une implantation partielle des outils décrits au chapitre précédent.

Une simulation d'implantation offre des avantages non négligeables. Elle permet d'abord d'illustrer très concrètement la nature des changements proposés et de multiplier les exemples. Sans cette simulation, il nous aurait fallu alourdir le texte du chapitre précédent de nombreuses explications sur l'utilisation des outils dans telles et telles circonstances<sup>1</sup>.

Un autre avantage est que les exemples qu'apporte la simulation sont si près de la réalité qu'ils équivalent presque à une implantation réelle. En fait, si la CCA accepte les objectifs sociaux et les indicateurs que nous proposons (nous y reviendrons), la très grande majorité des instruments élaborés dans ce chapitre pourront être implantés dans un délai très bref et sans modification.

---

<sup>1</sup> A ce propos, nous recommandons fortement au lecteur de lire les sections 1 à 11 de ce chapitre en parallèle avec les étapes 1 à 11 exposées à la section 3.1.1 du chapitre V.

Enfin, dans ce cas particulier, la simulation permet aussi, nous le croyons sincèrement, de contribuer à la définition des objectifs sociaux de la Coopérative. Ainsi que nous le mentionnions au chapitre précédent, la CCA n'a pas suffisamment bien défini ni ses objectifs sociaux ni les indicateurs de ces objectifs pour qu'il soit possible de construire des instruments de mesure à partir de ces objectifs, c'est-à-dire de simuler une implantation. La solution à cet épineux problème a consisté à définir pour elle une série d'objectifs sociaux et d'indicateurs. Ces objectifs sont les principes coopératifs tels qu'énoncés par le Congrès de l'ACI, à Vienne en 1966 et qui sont exposés, seuls, à l'annexe 1 et, avec leurs indicateurs, à l'annexe 5.

Nous disions plus haut que la simulation serait partielle. Cela tient au fait qu'il est soit impossible de simuler par écrit certains changements (par exemple, le déplacement physique d'un objet), soit difficile d'en simuler d'autres rapidement et de façon vraisemblable (par exemple, trouver des valeurs pour les indicateurs). Pour ces raisons, la simulation se bornera à la construction d'instruments de mesure, négligeant la comparaison des résultats aux normes, l'analyse des écarts et la transmission à la planification. Lorsque la construction d'un instrument s'avèrera impossible en raison des contraintes exprimées ci-haut, des "activités à effectuer" par la Coopérative seront proposées. Dans le reste de ce chapitre et dans les annexes 7 et 9, les termes "instruments" ou "instruments de mesure" couvriront le concept des "activités à effectuer".

## 1. LISTE DES INDICATEURS DES OBJECTIFS SOCIAUX<sup>1</sup>

1. Contribution aux surplus versus distribution des surplus, en fonction du statut
2. Contribution aux surplus versus distribution des surplus, par classe de membres
3. Taux d'intérêts sur les parts privilégiées
4. Rendement des parts sociales
5. Nombre annuel de postes de décision électifs
6. Nombre annuel d'assemblées générales
7. Nombre annuel de réunions des instances décisionnelles
8. Pourcentage moyen de participation des membres aux assemblées générales
9. Pourcentage de participation des représentants des membres à leurs réunions
10. Nombre moyen de candidatures par poste électif
11. Répartition des membres usagers versus répartition de la population, en fonction d'un critère discriminant
12. Délai moyen de remboursement des parts sociales
13. Pourcentage des achats intercoopératifs
14. Pourcentage des ventes intercoopératives
15. Pourcentage des dons intercoopératifs
16. Pourcentage du financement externe intercoopératif
17. Pourcentage des placements intercoopératifs
18. Pourcentage du bénévolat intercoopératif

---

<sup>1</sup> Voir l'annexe 5 pour connaître l'origine de ces indicateurs

## 2. DECOMPOSITION DES INDICATEURS EN DONNEES IMMEDIATEMENT MEASUREES OU MESURABLES (PREMIERE VERSION)

La décomposition des indicateurs des objectifs sociaux en données immédiatement mesurées ou mesurables, a été réalisée en utilisant les feuilles de décomposition présentées à la section 3.1.2 du chapitre V et la procédure de l'annexe 3.

Pour des raisons d'allègement du texte, la décomposition a été reportée à la section 1 de l'annexe 6.

## 3. CONSTRUCTION DES DIAGRAMMES ILLUSTRANT LES RELATIONS ENTRE LES DONNEES ET LES INDICATEURS

Les diagrammes ont été construits à partir des feuilles de décomposition de la section 1 de l'annexe 6. La procédure définie à l'annexe 4 et le modèle de feuille de diagramme présentée à la section 3.1.3 du chapitre V ont servi à cette fin.

Les diagrammes réalisés, toujours pour éviter d'alourdir le texte, sont présentés à la section 2 de l'annexe 6.

## 4. LISTE DES DONNEES IMMEDIATEMENT MESURABLES

La liste des données immédiatement mesurables a été obtenue en énumérant toutes les données qui étaient identifiées "Non-mesurées" ou "N-M" sur les feuilles de décomposition, à l'annexe 6. Les numéros de (sous)-indicateurs réfèrent aux numéros qu'avaient les données sur ces mêmes feuilles.

<u>Numéro de (sous)-indicateur</u>	<u>(Sous)-indicateur</u>
5.1	Nombre de photocopies faites gratuitement
6.1	Frais de poste pour l'expédition des relevés
6.2	Autres frais variables relatifs aux relevés d'achat
8.1	Heures d'utilisation du micro-ordinateur pour l'émission des relevés d'achat
8.2	Heures totales d'utilisation du micro-ordinateur
9.2	Frais variables de halte-garderie
12.1	Surface de la halte-garderie
14	Escomptes consentis à un membre sur la base ou son statut
19.1	Heure d'entrée du bénéficiaire à la halte-garderie
19.2	Heure de sortie du bénéficiaire de la halte-garderie
39.1	Nombre de photocopies gratuites reçues par un membre
56.1	Répartition des membres usagers en fonction d'un critère discriminant
57.2	Nombre de remboursements effectués au cours de l'exercice
57.3	Nombre de demandes de remboursement non-satisfaites à la fin de l'exercice
69	Ventes à une coopérative
74.3	Prix de revient du service
77.2	Intérêts payés sur un emprunt sur marge, pour un montant égal au montant du prêt d'argent à taux avantageux, pendant la durée du prêt

79.2	Durée du prêt de l'employé en heures
81.1	Coût moyen de location d'un local équivalent au local prêté, pour une période équivalente à la période du prêt dans les établissements locaux spécialisés en location de locaux
81.2	Frais variables du prêt du local - gardien, entretien spécial, etc...
82.4	Dons intercoopératifs en argent
84.2	L'acquéreur du bien ou service est une coopérative
85.1	Total des bons d'achat cédés à des coopératives
89.2	La bénéficiaire du prêt d'employé est une coopérative
91.2	La bénéficiaire du prêt de local est une coopérative
94.1	Capital social privilégié détenu par des institutions coopératives
94.3	Passif à long terme auprès d'institutions coopératives
95.1	Passif à court terme, autre que les comptes à payer et les frais courus, auprès d'institutions coopératives
96.1	Placements intercoopératifs
99.1	Nombre d'heures d'un acte de bénévolat
99.2	Nombre de bénévoles fournis lors de l'acte de bénévolat
101.2	La bénéficiaire du bénévolat est une coopérative.



## 5. DEFINITION DES FACONS DE MESURER LES DONNEES IMMEDIATEMENT MESURABLES

La construction des instruments de mesure qui sont présentés dans cette section et à l'annexe 7 sont le fruit d'une réflexion et d'une série d'activités qui ne peuvent être présentées ici. Essentiellement, ils ont été produits grâce à la procédure de travail exposée à la section 3.1.1 (Etape 5) du chapitre précédent.

Il peut arriver, et il arrive, que plusieurs données immédiatement mesurables soient mesurées par un même instrument et/ (ou) que plusieurs instruments servent à mesurer une seule donnée immédiatement mesurable. Les instruments seront donc présentés par blocs de un ou plusieurs instruments servant à mesurer une ou plusieurs données. Si l'utilisation du ou des instrument(s) proposé(s) dans le bloc amène une modification importante aux feuilles de décomposition (i.e. ajout ou suppression d'un ou plusieurs (sous)-indicateurs), il en sera fait mention expresse.<sup>1</sup>

Un seul bloc sera présenté ici. Les autres blocs seront trouvés à l'annexe 7.

---

<sup>1</sup> Les modifications pourront être constatées sur la seconde version des feuilles de décomposition, à l'annexe 8.

## 5.1 Premier bloc d'instruments

### 5.1.1 Données immédiatement mesurables mesurées par les instruments:

- Nombre de photocopies faites gratuitement (5.1).
- Escomptes consentis à un membre sur la base de son statut (14).
- Heure d'entrée du bénéficiaire de la halte-garderie (19.1).
- Heure de sortie du bénéficiaire de la halte-garderie (19.2).
- Nombre de photocopies gratuites reçues par un membre (39.1).

### 5.1.2 Modifications aux feuilles de décomposition:

Ajout des indicateurs 5-A et 5-B, des sous-indicateurs 5-A.1 à 5-A.n+1 et suppression des indicateurs 18 et 19 et de leurs sous-indicateurs, de même que de l'indicateur 22 et des sous-indicateurs 21.1 à 21.n+1.

### 5.1.3 Feuille des photocopies

#### 5.1.3.1 Guide d'utilisation des feuilles des photocopies

Chaque fois qu'un membre reçoit une (des) photocopie(s) gratuite(s):

S'il n'y a pas de ligne vide sur la feuille,

Changer de feuille

Inscrire dans la première ligne vide de la partie gauche, ou sinon de la partie droite,

- . la date,
- . le numéro du membre,
- . le nombre de photocopies reçues gratuitement.



#### 5.1.4 Feuille des escomptes aux membres

##### 5.1.4.1 Guide d'utilisation des feuilles des escomptes aux membres

Répéter cette procédure:

Tant qu'il y aura une ou des lignes vides sur une feuille:

Chaque fois qu'un membre se prévaut d'un escompte aux membres:

Inscrire sur la première ligne vide la date, le prix de vente avant escompte de l'article ou du service, le taux de l'escompte, le prix escompté, le montant de l'escompte et le numéro du membre.

Changer de feuille



### 5.1.5 Feuille des utilisations de la halte-garderie

#### 5.1.5.1 Guide d'utilisation des feuilles des utilisations de la halte-garderie

Répéter cette procédure jusqu'à la fin de l'exercice:

A chaque feuille utilisée au cours de l'exercice:

Inscrire les dates de début et de fin de l'exercice.

Inscrire le numéro de la feuille (en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).

S'il ne s'agit pas de la première feuille de l'exercice:

Dans la première ligne,

Transcrire dans la colonne des nombres d'heures, le total des heures inscrit au bas de la feuille précédente.

Inscrire le mot "report" dans la colonne des dates.

Tant qu'il restera une ou des lignes vides sur la feuille:

Chaque fois qu'un bénéficiaire utilise la halte-garderie, pour un ou plusieurs enfants:

Sur la première ligne vide,

Inscrire la date, l'heure de sortie, l'heure d'entrée et le nombre d'heures de l'utilisateur.

Si le bénéficiaire est un membre,

Inscrire son numéro de membre et une seconde fois, le nombre d'heures d'utilisation.

Calculer le total des nombres d'heures et l'inscrire au bas de la colonne des nombres.

Changer de feuille.





5.1.6 Activités à effectuer pour le cumul des escomptes aux membres, des nombres de photocopies gratuites reçus ou reçues par chaque membre, et des nombres d'heures d'utilisation de la halte-garderie par chaque membre

- 1- Modifier l'actuel fichier informatique des membres pour qu'il puisse contenir, en plus de celles déjà prévues, les informations suivantes se rapportant à chacun des membres:
  - a) le montant cumulatif des escomptes aux membres reçus par le membre,
  - b) le nombre cumulatif de photocopies gratuites reçues par le membre,
  - c) le nombre cumulatif des heures d'utilisation de la halte-garderie par le membre.
- 2- Modifier (et au besoin leur ajouter de nouveaux programmes) les programmes informatiques servant à la gestion (saisie, mise-à-jour) du fichier des membres pour que les nouvelles informations (voir paragraphe précédent) puissent être stockées.

- 3- De temps à autre, par le biais des nouveaux programmes de gestion du nouveau fichier des membres, cumuler dans ce fichier les escomptes inscrits sur les feuilles des escomptes aux membres et qui n'ont pas encore été cumulés. Chaque fois qu'un escompte est transmis à partir d'une feuille des escomptes aux membres, cocher, sur la même ligne que cet escompte, la colonne prévue à cet effet à l'extrême droite de la dite feuille.
- 4- De temps à autre, par le biais des nouveaux programmes de gestion du nouveau fichier des membres, cumuler dans ce fichier les nombres de photocopies inscrits sur les feuilles des photocopies et qui n'ont pas encore été cumulés. Chaque fois qu'un nombre est transmis à partir d'une feuille des photocopies, cocher, sur la même ligne que ce nombre, la colonne prévue à cet effet à l'extrême droite de la dite feuille.
- 5- De temps à autre, par le biais des nouveaux programmes de gestion du nouveau fichier des membres, cumuler dans ce fichier les nombres d'heures d'utilisation inscrits sur les feuilles des utilisations

de la halte-garderie et qui n'ont pas encore été cumulés. Chaque fois qu'un nombre est transmis à partir d'une feuille des utilisations de la halte-garderie, cocher, sur la même ligne que ce nombre, la colonne prévue à cet effet à l'extrême droite de la dite feuille.

6. SECONDE VERSION DES FEUILLES DE DECOMPOSITION ET SECONDE TRADUCTION EN DIAGRAMMES

Les secondes versions des feuilles de décomposition et de diagramme ont été complétées selon la même démarche que les premières versions (voir sections 2 et 3 de ce chapitre). Elles sont présentées aux sections 1 et 2, respectivement, de l'annexe 8. En comparant avec les versions apparaissant à l'annexe 6, on pourra facilement constater les modifications introduites par la construction des instruments de mesure.

7. LISTE DES DONNEES NON-IMMEDIATEMENT MESUREES ET QUI SONT LE RESULTAT D'UNE SOMME OU D'UNE ENUMERATION D'UN NOMBRE INDEFINI, OU TRES GRAND, DE DONNEES

<u>Numéro de (sous)-indicateur</u>	<u>(Sous)-indicateur</u>
4.2	Escomptes consentis aux membres sur la base de leur statut
5.1	Nombre de photocopies faites gratuitement

17.1	Heures d'utilisation de la halte-garderie par les membres
25.1	Achats des membres
30.1	Pourcentage de contribution des classes de membres aux surplus
30.2	Pourcentages des surplus distribués aux classes de membres
36.2	Rang d'un membre selon l'importance de ses achats
50	Nombre annuel de réunions des instances décisionnelles
52	Pourcentage moyen de participation des membres aux assemblées générales
64.1	Achats de biens et de services auprès de fournisseurs coopératifs
71.3	Valeur monétaire des rabais sur prêts d'argent à taux avantageux
82.3	Valeur monétaire des rabais sur prêts inter-coopératifs d'argent à taux avantageux

8. DEFINITION DES FAÇONS DE MESURER LES DONNÉES DE LA LISTE ÉTABLIE À L'ÉTAPE PRÉCÉDENTE

Conçus de la même façon que ceux présentés à la section 5 de ce chapitre et à l'annexe 7, les instruments définis à cette étape sont exposés, par blocs, à l'annexe 9.

## 9. TROISIEME VERSION DES FEUILLES DE DECOMPOSITION

Les modifications amenées par les instruments construits à l'étape précédente ont conduit à la troisième version des feuilles de décomposition qui est présentée à l'annexe 10.

Il n'a pas été jugé suffisamment utile à la clarté des relations entre les données de procéder à une troisième traduction en diagrammes.

## 10. LISTE DE REFERENCE

Une liste de référence a été dressée à partir de la troisième version des feuilles de décomposition de l'annexe 10, selon les principes exposés à l'étape 10 de la section 3.1.1 du chapitre V. On trouvera cette liste à l'annexe 11.

## 11. FEUILLES DE CALCUL DES INDICATEURS

Des feuilles de calcul des indicateurs ont été préparées pour calculer la valeur des indicateurs à partir des valeurs qui seront recueillies sur la liste de référence. Elles sont présentées à l'annexe 12.

Les feuilles sont divisées en sections. Chaque section sert à déterminer la valeur d'un indicateur d'objectif social. On y indique, soit de reporter directement une ou plusieurs valeurs de la liste de référence aux feuilles de comparaison, soit d'effectuer un calcul avec ces mêmes valeurs et de reporter un ou plusieurs résultats à l'endroit approprié.

Dans ce dernier cas, la section se présente ainsi: 1) une liste de données, 2) un espace de calcul, et 3) une ou plusieurs instructions de report.

#### 11.1 Liste des données

La liste de données énumère une série de données précédées d'un numéro. Ce numéro réfère au numéro associé à la donnée dans la liste de référence.

#### 11.2 Espace de calcul

Dans l'espace de calcul, un numéro entre parenthèses appelle l'inscription, sur la ligne associée, de la valeur de la donnée portant ce numéro dans la liste de référence. Les lignes doubles et les cases sont prévues pour l'inscription

de résultats intermédiaires ou final. Une lettre entre parenthèses accolée à une ligne, demande le report à cette ligne du résultat intermédiaire (de l'espace de calcul) auquel cette lettre (sans parenthèse) est associée.

### 11.3 Instruction(s) de report

Une instruction de report, comme son nom l'apprend, indique qu'il faut reporter une valeur inscrite dans une case soit sur une feuille de comparaison, soit sur la liste de référence, ou soit encore, sur les deux.

## CHAPITRE VII

### RAPPORT ACADEMIQUE

Le présent chapitre se veut une étape de contrôle des chapitres précédents. Pour être conséquent, donc, au modèle de contrôle défini au chapitre IV, il identifie les résultats auxquels cette étude a permis d'arriver, dégage les écarts aux objectifs qui avaient été fixés en Introduction et en livre une analyse. Il propose aussi quelques pistes de recherche.

#### 1. RAPPORT SUR LE PREMIER OBJECTIF

##### 1.1 Résultats attendus

Mise en place d'un système de génération de bilan social pour la Coopérative des Consommateurs d'Alma.

##### 1.2 Résultats obtenus

###### 1.2.1 Identification théorique

- 1) des changements à effectuer pour obtenir un bilan social à la C.C.A., une fois les objectifs sociaux établis;



- 2) d'une série d'objectifs sociaux pour la C.C.A.;
- 3) d'un ensemble d'indicateurs pour ces objectifs sociaux.

### 1.2.2 Réalisation

- 1) d'outils permettant de construire les instruments de mesure pour les indicateurs déjà identifiés et, théoriquement, pour tout autre indicateur;
- 2) d'instruments de mesure pour les indicateurs déjà identifiés;
- 3) d'outils de comparaison, d'analyse et de transmission des résultats liés aux indicateurs déjà identifiés et, théoriquement, à tout autre indicateur.

### 1.3 Ecarts et analyse

Les résultats attendus n'ont été que partiellement atteints. L'atteinte du premier objectif impliquait en effet, qu'à la fin de l'intervention, les objectifs sociaux de la C.C.A. et leurs indicateurs soient définis, que les change-

ments organisationnels pour la production du bilan social soient effectués et que les instruments de mesure, de comparaison, d'analyse et de transmission des résultats soient conçus et implantés.

Par ailleurs, l'objectif ne prévoyait pas que des outils de construction d'instruments de mesure seraient réalisés.

Après analyse, il apparaît que l'écart constaté est dû à des circonstances hors du contrôle des intervenants et qui ont forcé le réajustement de l'objectif, comme on le verra ci-dessous.

Je dois préciser, tout d'abord, que je n'ai pas véritablement reçu de mandat de la Coopérative des Consommateurs d'Alma pour y implanter un mécanisme de génération de bilan social. Mon véritable mandat m'a été confié par un professeur du département des Sciences économiques et administratives de l'U.Q.A.C., dans le cadre d'un projet de recherche. Il consistait à définir, à partir d'un cas concret, un bilan social (ou socio-économique ou socio-coopératif ou coopératif) qui pourrait être utilisé dans les coopératives. Afin d'inscrire ce mandat dans une perspective systémique, je l'ai reformulé

comme consistant à "élaborer et implanter (...) un mécanisme de génération de bilan social ou socio-économique"<sup>1</sup>.

Ce que j'ai reçu de la C.C.A. est plutôt une autorisation de remplir chez elle le mandat reformulé<sup>2</sup>.

Par la suite, au terme d'une revue de la littérature et d'une analyse de l'organisation, j'en venais à la conclusion que l'implantation du mécanisme de génération de bilan social impliquait que la C.C.A. définisse ses objectifs sociaux, qu'elle crée, au minimum, une structure chargée du contrôle des objectifs sociaux et qu'elle installe un processus de contrôle de ces mêmes objectifs. Compte tenu du peu de ressources que nous pouvions, la C.C.A. et moi, affecter à cette tâche, le délai d'implantation s'en trouvait considérablement rallongé.

En raison notamment de la limite maximum de trois ans accordée par la structure académique pour la remise de cette étude, il a fallu abandonner l'idée de l'implantation du système de génération de bilan social.

---

1 Voir annexe 13

2 Voir annexe 14

Deux avenues s'ouvraient alors. La première consistait à assister la C.C.A. dans sa démarche chronologique devant la mener de la définition au contrôle de ses objectifs sociaux, en passant par la mise en place d'une structure et d'un processus de contrôle, sans espoir raisonnable d'aller plus loin que la définition des objectifs sociaux. La deuxième avenue offrait l'alternative de raccourcir et même d'escamoter des étapes nécessaires à la production du bilan social de la C.C.A., tout en dotant cependant cette dernière d'un minimum d'outils lui permettant éventuellement de compléter elle-même l'ensemble de la démarche.

C'est, comme on l'a vu, cette seconde solution qui a été choisie. L'objectif premier de l'étude a été reformulée en conséquence et ses attentes correspondaient aux résultats qui ont été obtenus.

## 2. RAPPORT SUR LE DEUXIEME OBJECTIF

### 2.1 Résultat attendu

Poursuite du premier objectif par l'utilisation d'une méthodologie de diagnostic-intervention.

## 2.2 Résultat obtenu

Poursuite du premier objectif par l'utilisation d'une méthodologie de diagnostic-intervention légèrement modifiée.

## 2.3 Ecart et analyse

Il convient d'abord de noter que, en raison de l'abandon du premier objectif, la méthodologie n'a pu être appliquée au complet. L'étape d'implantation a été remplacée par une simulation d'implantation. L'étape d'évaluation ou de contrôle (la dernière étape de la méthodologie) n'a pu de ce fait, elle non plus, être réalisée<sup>1</sup>.

Un écart à la méthodologie s'est produit à la phase que j'ai appelée, dans cette étude, le portrait détaillé (Chap. 2). Il consiste en la description de l'environnement idéologique, qui n'était pas explicitement prévue, et en celle d'une deuxième dimension des processus, qui n'était ni explicitement ni implicitement envisagée.

---

1 Les étapes de la méthodologie sont décrites à l'annexe 15, en correspondance avec les divers chapitres de l'étude. On remarquera que les appellations des différentes phases ont été changées dans ce rapport pour le rendre moins hermétique aux membres et aux dirigeants de la Coopérative des Consommateurs d'Alma, ainsi qu'à d'autres lecteurs éventuels, non familiers avec cette méthodologie.

Pour comprendre comment s'est produit cet écart, il est utile de revenir sur ma démarche: lorsque mon mandat me fut confié, je commençai l'analyse de la C.C.A. en suivant les étapes proposées par la méthodologie. Cependant, puisque je ne connaissais pratiquement rien de la théorie et que le mystère entourant l'identité du problème ne s'éclaircissait en rien malgré l'application de la méthodologie, j'entrepris, en parallèle, une revue de la littérature touchant aux bilans non exclusivement financiers (i.e. social, socio-économique, coopératif, etc) et au coopératisme. C'est par là que s'imposa à moi peu à peu la nécessité de mettre le focus sur la planification et le contrôle et d'ajouter la description de l'environnement idéologique et d'une seconde dimension des processus, modifiant par là le modèle méthodologique de l'analyse.

Les conclusions auxquelles me mènent l'analyse de ma démarche (et qu'il serait important de confronter avec celles d'autres études utilisant la même méthodologie), sont les suivantes.

La déviation à la méthodologie n'est pas tellement qu'une revue de la littérature ait été faite, avant et pendant l'analyse, alors que la méthodologie ne le prévoyait pas; (bien que je crois qu'une telle revue existe dans presque tous

les cas à des degrés divers et que la méthodologie doive en faire mention<sup>1</sup>). Non, l'écart réside surtout dans le fait que j'ai utilisé une grille d'analyse différente de celle proposée et que j'ai quand même pu suivre les étapes subséquentes de la méthodologie.

Puisqu'il apparaît évident, en première analyse, que la grille que j'ai employée n'est pas universellement supérieure à la grille proposée pour la méthodologie<sup>2</sup>, il ne reste qu'à conclure à l'interchangeabilité des grilles d'analyse. Ainsi, à chaque type de problème correspondrait une grille d'analyse davantage pertinente: par exemple, une analyse de faisabilité pour des problèmes de création d'entreprise, ou une analyse financière pour un problème d'investissement.

Si ce que nous venons de dire est exact, l'implication est qu'au moins trois étapes, jusque là restées transparentes en raison de l'utilisation de la méthodologie pour des problèmes semblables (tournés vers la gestion économique), précèdent l'application de la grille d'analyse à la réalité organisationnelle.

---

1 L'existence de revues de littérature antérieures ou concurrentes aux phases d'ancrage et de conceptualisation a également été constatée par Paul Prévost, Note de cours, Diagnostic organisationnel (Automne 1980) et Problèmes des PMO (Hiver 81), Maîtrise en Gestion des PMO, Université du Québec à Chicoutimi

2 De nombreux problèmes administratifs n'ont pas besoin, pour être compris, de l'éclairage supplémentaire d'une "seconde dimension".

Ce sont la pré-identification du problème, l'identification de la théorie reliée au problème et l'identification des outils d'analyse. Ces étapes sont exposées à la figure 18 qui présente une vue hypothétique de la phase d'analyse de la méthodologie.

Pour conclure l'analyse de l'écart au deuxième objectif, je veux soulever un point auquel j'aurais aimé avoir plus de temps à consacrer. Il s'agit de l'influence de pré-supposés subjectifs sur la pré-identification du problème. J'ai de bonnes raisons de croire que la seule prise en compte d'un point de vue au moment de l'ancrage<sup>1</sup> n'est pas suffisante pour assurer la pertinence du système qui est défini et validé au cours de cette phase. Dans certains cas, même un changement de point de vue ne permettra pas de définir un système pertinent car la problématique dégagée par l'analyse est inappropriée.

Au cours d'une intervention que nous avons réalisée, une collègue et moi, auprès d'un organisme sans but lucratif<sup>2</sup>,

---

1 Pour une discussion plus approfondie de la phase d'ancrage, on pourra consulter SMYTH et CHECKLAND, *Using a Systems...*

2 ROY, Marcel, GRAVEL, Chantal, Rapport de diagnostic, La Revue FOCUS, Rapport présenté dans le cadre du cours Problèmes de la PMO, Maîtrise en gestion des Petites et Moyennes Organisations, Université du Québec à Chicoutimi, Mai 1981, 87 p.



nous avons éprouvé la plus grande difficulté à faire accepter par cet organisme les changements que nous propositions. Et ce, malgré que les dits changements découlaient de façon inéluctable des faits décrits au cours de l'analyse de l'organisation, faits avec lesquels les membres de l'organisation se disaient en accord. Pourtant, ils s'acharnaient à refuser nos solutions, invoquant toutes sortes de raisons externes à la problématique que nous avons exposée.

Toute la mésentente provenait, je le crois aujourd'hui, d'une pré-définition du problème différente. Nous, intervenants extérieurs, voyant le problème d'ordre administratif, sur un fond commercial et en économie de libre marché, avons décrit une problématique faite d'analyse de marché, de structure et de processus administratifs et financiers. Eux, persuadés que le problème était socio-politique, parlaient de justice sociale, de décentralisation du pouvoir politique, de déconcentration du pouvoir financier, de défense des minorités, etc. etc.

En désaccord sur la pré-définition du problème, chacun décrivait une problématique différente et, par conséquent, divergeait d'opinion quant aux solutions.

Cet exemple extrême permet de mettre en lumière un aspect souvent oublié de la définition des problèmes: celui de l'existence préalable de points de vue. Selon Landry<sup>1</sup>, en effet, un consensus se dégage des auteurs qui ont étudié le processus d'identification des problèmes: un problème est une différence substantielle entre un idéal (ou situation désirée) et un perçu (situation constatée), différence qui varie d'un observateur à l'autre. Ainsi le problème diffère selon l'idéal ( subjectif ) et la perception du réel (subjective elle aussi) de l'observateur.

Pour faire suite au cas ci-haut, l'hypothèse qu'il me semblerait important de vérifier est celle-ci: plus un expert saura se conformer au point de vue de son client avant la description de la problématique, plus ses solutions seront acceptables pour le client. La confirmation d'une telle hypothèse expliquerait le "tablettage" de nombreux rapports proposant pourtant des solutions parfaitement en accord avec les situations qu'ils décrivent.

---

<sup>1</sup> LANDRY, Maurice, Le processus d'identification des problèmes: sa nature et son importance pour la conception de système d'information, s.l., document No. 77-02, février 1977, 18 p.

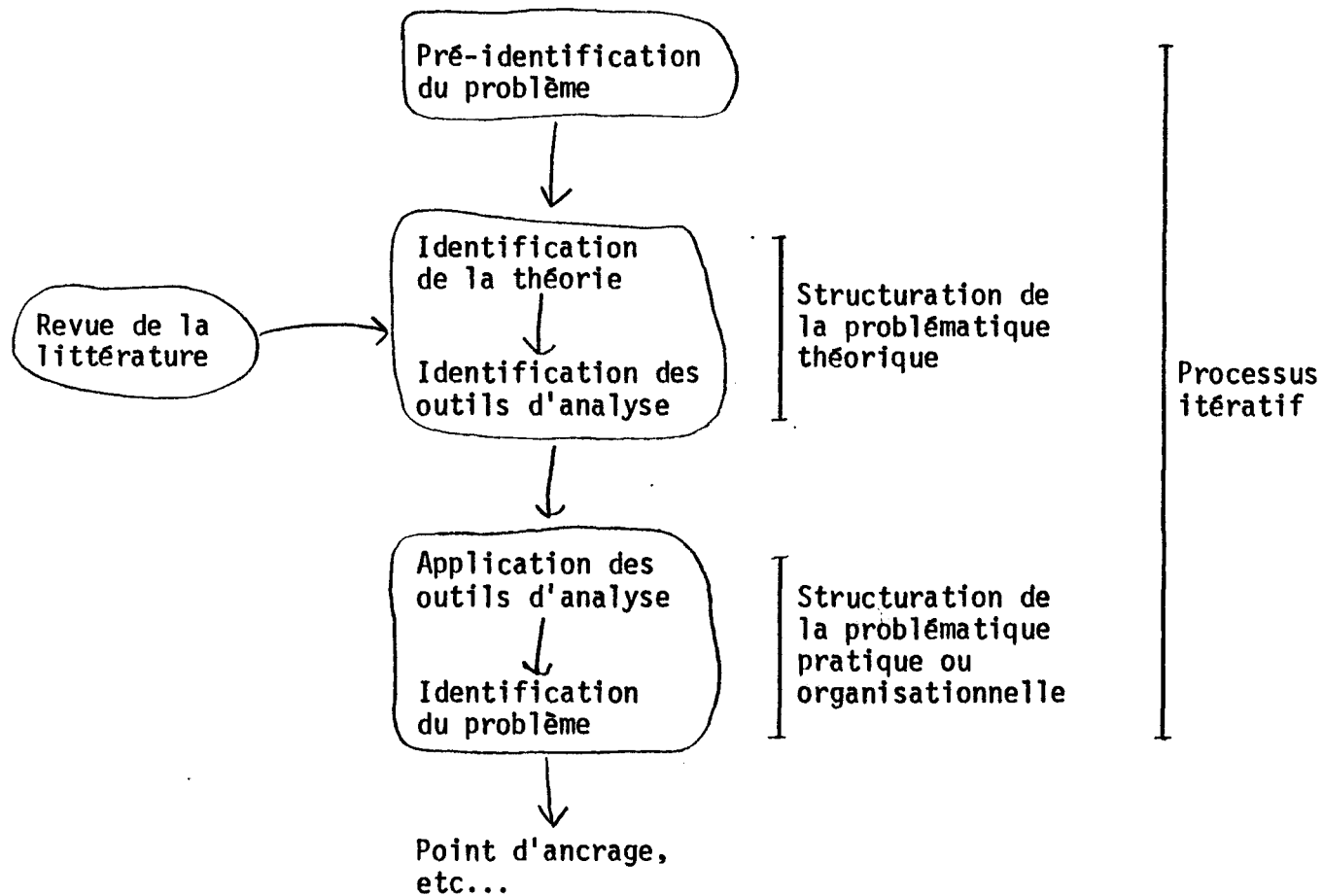


Figure 18 - Phase d'analyse hypothétique pour  
la méthodologie de diagnostic-intervention

En ce qui concerne mon intervention à la Coopérative des Consommateurs d'Alma, le point de vue que j'ai adopté pour décrire la problématique est celui du professeur au DSEA. Ce point de vue n'était pas identique, du moins au départ, à celui de mes interlocuteurs à la C.C.A. Pour éviter la mise au rancart des solutions que je leur proposerais et, même, pour m'assurer de leur collaboration à certains moments de l'intervention, il m'a fallu, à divers degrés, les attirer à mon point de vue. La description de l'environnement idéologique procède aussi de cette démarche,

### 3. RAPPORT SUR LE TROISIEME OBJECTIF

Etant donné l'imprécision (volontaire, puisqu'il s'agit d'un objectif général), des résultats attendus concernant le troisième objectif, il ne peut être question d'essayer de dégager des écarts avec les résultats obtenus. Je me contenterai donc de faire part ici du résultat de mes réflexions et recherches sur la nature du bilan social et l'identification des indicateurs.

#### 3.1 Une définition de bilan social

Une revue de la littérature m'a permis de préciser quatre points à respecter dans la définition du bilan social.

Le premier point est que le bilan social ne doit pas chercher à faire ressortir un profit ou un déficit social. De telles démarches proposées entre autres par Linowes<sup>1</sup> et Abt<sup>2</sup>, ont une force qui est en même temps leur faiblesse: elles ramènent tout à une échelle unique (souvent monétaire). L'avantage est qu'elles permettent d'utiliser une seule mesure - le profit ou le déficit - pour la performance sociale. Leur désavantage, qui m'apparaît insurmontable, c'est qu'elles ne prennent en compte qu'une seule dimension de l'objet ou du fait social qu'elles cherchent à rendre équivalent à un autre objet ou fait social, évacuant de ce fait des pans le plus souvent importants de la réalité. J'en prends à témoin cet exemple qui veut que le coût de la pollution soit égal à "ce qu'aurait coûté l'installation d'un système de purification"<sup>3</sup>. Pourquoi ne serait-il pas plutôt égal au coût de la dépollution? Ou aux préjudices causés par la pollution?

Si cet exemple n'est pas vraiment représentatif de toutes les tentatives pour appliquer la méthode du coût/bénéfice au domaine social, il n'en expose pas moins les limites. Schu-

---

1 LINOWES, David F., cité dans REVEILLON, Pierre, "La comptabilité sociale, Regards sur le bilan social", Suresnes, Editions Hommes et Techniques, 1976, pp. 30-31.

2 ABT, cité dans REVEILLON, "La comptabilité...", pp.32-35.

3 LINOWES, loc. cit.

macher<sup>1</sup>, quant à lui, a sur cette méthode une opinion claire: 'ce n'est autre qu'une méthode compliquée, pour aller de notions préconçues à des conclusions décidées d'avance".

Le deuxième point veut que le bilan social fasse rapport sur l'atteinte ou la non-atteinte d'objectifs sociaux. A ce titre, ce qui figure au bilan n'est pas des activités sociales mais bien des résultats sociaux. Si une entreprise a, par exemple, l'objectif de ne pas polluer, qu'elle ait déboursée à cette fin 10\$ ou 10 millions de dollars, ne veut rien dire. L'important est de répondre à la question: "L'entreprise a-t-elle pollué, oui ou non?" Il ne faut pas rendre compte de l'effort, mais bien du résultat.

Nul n'est légitimé de juger une organisation en regard d'objectifs qu'elle ne s'est pas fixés à moins que ces objectifs ne fassent l'objet de l'édiction d'une loi; c'est là le troisième point. Ceci signifie qu'en l'absence de loi, un bilan social doit être personnalisé, dût-il différer tout à fait d'une organisation à l'autre. Cela montre aussi la faiblesse des approches au bilan social qui cherchent à imposer

---

1 SCHUMACHER, E.F., Small is beautiful, Le Seuil, Coll. Points, 1978, p. 46.

les indicateurs qu'elles proposent. Encore plus lorsque les indicateurs découlent de visions théoriques peu répandues des objectifs des organisations.

Le quatrième et dernier point est que le bilan social doit faire le moins de place possible à l'appréciation individuelle dans la mesure des résultats. Si on veut qu'un bilan social ait une quelconque utilité, c'est-à-dire qu'il permette d'apprécier les résultats d'une organisation et de fixer de nouveaux objectifs et de nouveaux programmes d'activités, il faut que chacun soit d'accord sur l'information qu'il contient et puisse, au besoin, en vérifier la véracité et l'exactitude. Ces raisons militent en faveur d'indicateurs quantitatifs plutôt que qualitatifs (ex: 15 jours, plutôt que brièvement - ou longtemps?-). On peut noter que la multiplication des appréciations individuelles permet la quantification (ex: 50% des personnes interrogées trouvent l'usine belle ou harmonieuse).

En considération des quatre (4) points qui précèdent, j'ai défini le bilan social comme suit: le bilan social est un rapport rendant compte, le plus objectivement possible, des résultats qu'a obtenu une organisation, en regard des objectifs sociaux qu'elle se fixe ou que la société, légalement, lui impose.

### 3.2 Des indicateurs pour un bilan social coopératif

On peut trouver au tableau 3 une série d'indicateurs qui pourraient être utilisables dans le bilan social de la plupart des coopératives de consommation alimentaire, à condition, bien sûr, que les objectifs sociaux qui les sous-tendent soient acceptés par ces coopératives. Ces indicateurs ont été développés à partir des principes coopératifs énoncés par l'Association Coopérative Internationale en 1966.

Le choix des principes coopératifs comme objectifs sociaux pour la C.C.A., malgré qu'ils ne soient pas explicitement acceptés par celle-ci, s'explique par l'immense consensus à leur endroit. Il se défend aussi du fait que, sous une formulation plus simple et moins contraignante, les principes coopératifs font force de loi<sup>1</sup>.

La démarche qui a abouti aux indicateurs est exposée à l'annexe 5 et fait partie intégrante de ce rapport. En résumé, elle a consisté à générer, pour chaque principe, une vision unidimensionnelle de la coopérative faisant ressortir les activités qui ont un impact sur les résultats sociaux liés

---

<sup>1</sup> Voir chapitre II, section 1.3.



### Tableau 3

#### Indicateurs pour les principes coopératifs

- 1- Démocratie
  - 1.1 Droit à la participation
    - 1.1.1 Nombre de postes électifs
    - 1.1.2 Nombre annuel d'assemblées générales
    - 1.1.3 Nombre annuel de réunions des instances décisionnelles
  - 1.2 Exercice du droit à la participation
    - 1.2.1 Pourcentage moyen de participation des membres aux assemblées générales
    - 1.2.2 Pourcentage de participation des représentants des membres à leurs réunions
    - 1.2.3 Nombre moyen de candidatures par poste électif
- 2- Ristourne
  - 2.1 Contribution aux surplus, vs distribution des surplus, en fonction du statut
  - 2.2 Contribution aux surplus, vs distribution des surplus, par classe de membres
- 3- Intérêt limité
  - 3.1 Taux d'intérêt sur les parts privilégiées
  - 3.2 Rendement des parts sociales
- 4- Adhésion volontaire
  - 4.1 Restriction à l'adhésion
    - 4.1.1 Répartition des membres usagers versus répartition de la population, en fonction d'un critère discriminant.
  - 4.2 Astreinte à l'adhésion
    - 4.2.1 Délai moyen de remboursement des parts sociales
- 5- Intercoopération
  - 5.1 Pourcentage des achats intercoopératifs
  - 5.2 Pourcentage des ventes intercoopératives
  - 5.3 Pourcentage des dons intercoopératifs
  - 5.4 Pourcentage du financement externe intercoopératif
  - 5.5 Pourcentage des placements intercoopératifs
  - 5.6 Pourcentage du bénévolat intercoopératif
- 6- Education

Tous les indicateurs des autres principes

à ce principe (de la même façon que les modèles économiques des organisations ne font apparaître que les activités influant sur les résultats économiques). Les résultats sociaux mesurables ont ensuite été identifiés et ont fait l'objet d'indicateurs quantitatifs.

La prochaine étape, celle qui a pour but de s'assurer de la validité et de la fiabilité des indicateurs, n'a pas été effectuée faute de temps. C'est à quoi pourraient se consacrer des recherches futures sur les indicateurs de performance sociale des coopératives.

## CHAPITRE VIII

### CONCLUSION GENERALE

Nos deux (2) principaux objectifs étaient la construction d'un système de génération de bilan social à la Coopérative des Consommateurs d'Alma (CCA) et l'utilisation d'une méthodologie de diagnostic-intervention inspirée des travaux de P.B. Checkland et de son équipe<sup>1</sup>.

Guidés par les préceptes de la méthodologie de diagnostic-intervention, nous avons d'abord brossé un "portrait détaillé"<sup>2</sup> de l'organisation et de son environnement, grossissant la précision du détail pour le système de planification-contrôle, système de qui relève la production de bilans. Nos buts étaient:

- 1) d'acquérir une compréhension globale de la coopérative;
- 2) de dégager la problématique de l'intervention;
- 3) de faire ressortir les principaux facteurs susceptibles d'aider ou de nuire à l'atteinte des objectifs de l'intervention.

L'interprétation du portrait détaillé nous a permis d'identifier quatre (4) problèmes susceptibles de faire l'objet de notre intervention:

- 1) l'acquisition d'un nouveau point de vente (Cooprix Carrefour);

---

1 Cette méthodologie est exposée au chapitre I, pp. 5-7.

2 Chap. II, pp. 8-75.

- 2) la programmation et le contrôle des activités de l'"association" coopérative (par opposition à l'"entreprise" coopérative);
- 3) la structure du système de planification-contrôle de la coopérative;
- 4) le contrôle des objectifs de l'"association" coopérative.

C'est sur ce dernier problème que s'est porté notre choix, compte tenu de l'objectif premier de l'intervention et du fait que, selon la problématique dégagée dans le "portrait détaillé", le bilan social sert à mesurer l'atteinte des objectifs sociaux<sup>1</sup>.

L'étape suivante a consisté à définir<sup>2</sup>, puis à conceptualiser<sup>3</sup>, conformément à la méthodologie choisie, un système d'activités idéal devant résoudre le problème. Ce système idéal, un système de contrôle des objectifs sociaux, devait permettre, "à l'intérieur du système de planification-contrôle, aux responsables du contrôle

- de mesurer les résultats sociaux des activités de la Coopérative,
- de les comparer à ceux prévus,
- de déterminer et d'expliquer le degré d'atteinte des objectifs sociaux,
- d'en informer les différents niveaux de planification,

afin qu'ils modifient, au besoin, leurs plans et/ou leurs activités, le

---

1 Chap. III, sections 1 et 2, pp. 76-82

2 Chap. III, sections 3, pp. 83-86.

3 Chap. IV, pp. 87-97

tout en concordance avec les valeurs du coopératisme".

Le recoupement du système idéal avec les activités de contrôle des objectifs déjà existantes à la C.C.A. a ensuite permis d'identifier les changements à effectuer pour implanter le système idéal<sup>1</sup>. Parmi les changements, ceux qui, sous contrainte de temps et de mandat, sont apparus réalisables sont:

- 1) la construction d'instruments de mesure, de comparaison, d'analyse et de transmission des résultats sociaux<sup>2</sup> et
- 2) la formation, par cette construction, des futurs utilisateurs de ces instruments.

Que notre intervention s'inscrive dans une démarche de recherche-action, cela signifiait pour nous que les instruments devaient être validés empiriquement, c'est-à-dire testés dans une application réelle plutôt que théorique. Or, que la CCA n'ait pas encore défini d'objectifs sociaux mesurables (desquels doit partir une application), et qu'elle manque de temps pour ce faire, empêchaient une véritable recherche-action sur les instruments<sup>3</sup>. Devant ce fait, nous avons résolu de simuler, plutôt que de réaliser, une implantation.

La principale limite, quant à l'utilité pour la CCA des instruments validés par la simulation, est que cette dernière a été construite sur la base d'objectifs sociaux mesurables (indicateurs) qui ne sont pas

---

1 Chap. V, sections 1 et 2, pp. 98-101.

2 La construction des instruments se retrouve à la section 3 du chapitre V, pp. 101-126.

3 "sur les instruments": c'est-à-dire sur la partie du système de contrôle des objectifs sociaux que constituent les instruments.

nécessairement ceux de la CCA et qui, s'ils étaient adoptés par elle, peuvent ne pas être représentatifs de tous ceux qu'elle a ou aura. Cependant, des garanties de réalisme dans la simulation devraient autoriser une application des instruments beaucoup plus large que celle que nous avons simulée. Ces garanties sont les suivantes:

- les objectifs sociaux (les principes coopératifs) à la source de la simulation sont réellement poursuivis par la Coopérative;
- les indicateurs découlant des objectifs sociaux ont été choisis en fonction de la réalité de la CCA;
- l'utilisation des instruments a été simulée avec tous les indicateurs, sans aucune exception;
- la simulation a été poussée à la frontière de l'implantation.

Les principales conclusions auxquelles en vient cet ouvrage sont:

- 1) que les instruments proposés pour la mesure, la comparaison, l'analyse et la transmission de résultats sociaux, permettent, à partir d'indicateurs de l'atteinte des objectifs sociaux, la production d'un bilan social<sup>1</sup>;
- 2) que trois (3) étapes implicites précèdent les étapes explicites de la méthodologie de diagnostic-intervention inspirée de Checkland. Ce sont a) la pré-identification du problème,

---

<sup>1</sup> C'est ce qui est démontré implicitement dans le chapitre VI où les instruments décrits dans la section 3 du chapitre V sont mis en application.

- b) l'identification de la théorie reliée au problème
- et c) l'identification des outils d'analyse<sup>1</sup>;
- 3) que le bilan social peut être défini comme étant "un rapport rendant compte, le plus objectivement possible, des résultats qu'a obtenus une organisation, en regard des objectifs sociaux qu'elle se fixe ou que la société, légalement, lui impose"<sup>2</sup>.

Une autre contribution à la théorie a été de définir - et d'illustrer une démarche pour telle définition - des indicateurs pour un bilan (social) coopératif, indicateurs qui ont été déduits des principes coopératifs<sup>3 4</sup>.

---

1 Voir pages 153 - 160 et figure 18, p. 159.

2 Voir pages 160 - 163.

3 Voir pages 164 - 166, de même que l'annexe 5, pp. 220-283.

4 Ces indicateurs, rappelons-le, ont été développés pour servir de base à l'application des instruments de mesure, de comparaison, d'analyse et de transmission de résultats sociaux, et ce, devant l'absence d'indicateurs satisfaisants définis par la CCA. Nous ne prétendons aucunement que la CCA, ou toute autre coopérative, doive les adopter. Nous les proposons comme source de réflexion. De même en est-il de la démarche qui a permis de les développer.

## BIBLIOGRAPHIE

ALBANESE, Robert. Management: Toward Accountability for Performance. Georgetown, Richard D. Irwin, 1975. 569 p.

ANSOFF, Igor H. Stratégie du développement de l'entreprise. Puteaux, Editions Hommes et Techniques [1974]. 165 pages.

BEAUCHAMP, Claude. "La coopération, formule de développement". Cours doctrine et pratiques coopératives. Sherbrooke, IRECUS, 1980. Recueil de textes, pagination non-uniforme.

BEAULIEU, Rémi et CHARBONNEAU, Roland et FABIEN Louis. Evaluation socio-culturelle des organisations coopératives: Eléments méthodologiques. [Chicoutimi], Laboratoire d'études économiques régionales, 1981. 23 p.

BEAULIEU, Rémi et CHARBONNEAU, Roland et FABIEN Louis. Perspectives socio-culturelles du développement coopératif régional. (Document de travail II). [Chicoutimi], Laboratoire d'études économiques régionales, 1981. 25 p.

BEAULIEU, Rémi et CHARBONNEAU, Roland et FABIEN Louis. Sociologie de la coopération: Analyse des attitudes et comportements dans le développement coopératif régional. [Chicoutimi], Laboratoire d'études économiques régionales, 1981. 29 p.

BECKERMAN, Wilfred. et al., Political economy of environment. Problems of method. Paris, Mouton [1972]. 237 p.

BOUCHARD, Louis-Marie, et al. Atlas régional du Saguenay-Lac-St-Jean. Chicoutimi, Editions Gaëtan Morin, 1981. Planches, non paginé.

CHECKLAND, Peter B. "Techniques in 'soft' systems practice part 1: systems diagrams — some tentative guidelines" et "Techniques in 'soft' systems practice part 2: building conceptual models". Journal of Applied Systems Analysis. Vol. 6 (April 1979). pp. 33-48.

CHECKLAND, Peter B. "Towards a systems-based methodology for real world problem solving". Journal of Systems Engineering, vol. 3, n° 2 (Winter 1972), pp. 87-115.

CLELAND, David I. et KING, William R. Systems Analysis and Projects Management. Montréal, Mc Graw-Hill [1975]. 398 p.

COOPERATIVE DES CONSOMMATEURS D'ALMA. Documents administratifs.

DE MARCO, Tom. Structured analysis and system specification. Englewood Cliffs, Prentice-Hall [1979]. 352 p.



FAUQUET, Georges. Le secteur coopératif. Paris, Editions de l'institut des études coopératives, 1965. 345 p.

FEDERATION DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS DU SAGUENAY LAC SAINT-JEAN. Le bilan social. Guide d'organisation de l'assemblée générale. s.l.n.d. 11 p.

FEDERATION DES MAGASINS COOP. Manuel de l'administrateur d'une coopérative de consommateur. s.l., [1977]. 124 p.

GENTIL, Dominique. Les pratiques coopératives en milieu rural africain. Sherbrooke, CEDEC [1979]. 147 p.

GLUECK, William F. Strategic Management and Business Policy. Montréal, Mc Graw-Hill [1980]. 393 p.

IGALENS, Jacques et PERETTI, Jean-Marie. Le bilan social de l'entreprise. Paris, PUF [1980]. 127 p. (Coll. "Que sais-je").

JENSEN, Robert E. Assumptional analysis: Introduction and overview. Tallahassee, s.d., Working Paper n° 86. 23 p.

KOULYTCHIZKY, Serge. "Nouveaux instruments d'analyse des coopératives". Revue des études coopératives. N° 199 (1<sup>er</sup> Trimestre 1980), pp. 3-44.

LAFLAMME, Marcel et BERGERON, Jean-Louis. Bilan socio-coopératif et climat organisationnel. Un outil d'évaluation et de changement social. Sherbrooke, s.d. 48 p.

LAFLAMME, Marcel et ROY, André. L'administration et le développement coopératif. Montréal, Les Editions du Jour Inc. [1978]. 317 p.

LAFLAMME, Marcel. "Le bilan social d'une coopérative: Nécessité + Facilité + Utilité". Ensemble, vol. 29, n° 1, (janv.1982), p. 5.

LAFLAMME, Marcel. Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: Une approche globale. Chicoutimi, Gaétan Morin et Associés [1977]. 224 p.

LAMBERT, Michel. "Les responsabilités sociales, une préoccupation de M. Blais". Ensemble, vol. 28, n° 2, (fév.1981), p. 1.

LANDRY, Maurice. Le processus d'identification des problèmes: sa nature et son importance pour la conception des systèmes d'information. [Aix], 1977. 19 p.

LAUZON, Léo-Paul. La comptabilité sociale. Concepts et applications. Montréal, Editions Sciences et Culture Inc. [1981]. 313 p.

LOUIS, Raymond. Manuel de formation coopérative. Fascicule 4. Genève, Bureau International du Travail, 1977.

MALOUIN, Jean-Louis et LANDRY, Maurice. Le mirage des méthodes universelles en conception de systèmes. [Québec], [1979]. 24 p.

MEVELLEC, Pierre. Gestion financière dans les organisations coopératives. s.l.n.d. Non paginé, non relié.

PIASER, Antonio. Pour une sociologie scientifique. Paris, Mouton [1976]. 303 p.

QUEBEC (Province de). Loi des associations coopératives, L.R.Q. 1977, chap. A-24.

REVEILLION, Pierre, et al. Regards sur le bilan social. Suresnes, Editions Hommes et Techniques [1976]. 208 p.

ROY, Marcel et GRAVEL, Chantal. Rapport de diagnostic. La revue FOCUS. [Chicoutimi], 1981. 98 p.

SCHUMACHER, E. F. Small is beautiful. Une société à la mesure de l'homme. s.l., Contretemps / Le Seuil [1978]. 316 p. (Coll. "Points").

SELLTIZ, C. et WRIGHTMAN, L.S. et COOK, S.W. Les méthodes de recherche en sciences sociales. Montréal, Editions HRW [1977]. 606 p.

SMYTH, D.S. et CHECKLAND, P.B. "Using a systems approach: the structure of root definition". Journal of Applied Systems Analysis, vol. 5, n° 1 (Nov. 1976), pp. 75-83.

SYLVAIN, Fernand. Dictionnaire de la comptabilité et des disciplines connexes. Toronto, Institut Canadien des Comptables Agréés, 1982. 662 p.

TESSIER, Paul. Rapport de stage. Le bilan social, la loi française et son application. Québec, 1981. 61 p.

TREMBLAY, Doria, et al. Travail de recherche en comptabilité sociale. s.l.n.d., 123 p.

TREMBLAY, Marc-Adélaide. Initiation à la recherche dans les sciences humaines. Montréal, Mc Graw-Hill [1968]. 425 p.

WELLS, William D. "Psychographics: A Critical Review". Journal of Marketing Research, vol. XII (May 1975), pp. 196-213.

ANNEXE 1

LES PRINCIPES COOPERATIFS

Pour pratiquer l'esprit coopératif, les premiers coopérateurs ont formulé des principes. Ce sont ces principes, codifiés par les Pionniers de Rochdale et acceptés par l'Alliance coopérative internationale, que nous allons examiner. L'ACI revoit périodiquement les principes coopératifs et la formulation actuelle remonte à 1966 (congrès de Vienne). Les voici:

#### - ADHESION VOLONTAIRE

"L'affiliation à une société coopérative devrait être volontaire, à la portée de toutes les personnes qui peuvent utiliser ses services et sont d'accord pour assurer les responsabilités inhérentes à la qualité de membre; elle ne devrait pas être l'objet de restrictions qui ne sont pas naturelles, ni d'aucune discrimination sociale, politique, raciale ou religieuse."

#### - CONTROLE DEMOCRATIQUE

"Les sociétés coopératives sont des organisations démocratiques. Leurs affaires devraient être administrées par les personnes élues ou nommées selon la procédure adoptée par les membres, devant lesquels elles sont responsables. Les membres des sociétés primaires devraient avoir les mêmes droits de vote (un membre : une voix) et de participation aux décisions touchant leur société. Dans toutes les autres sociétés l'administration devrait être exercée sur une base démocratique, sous forme appropriée."

#### - INTERET LIMITE SUR LE CAPITAL SOCIAL

"Si un intérêt est payé sur le capital social, son taux devrait être strictement limité."

#### - RISTOURNE

"Les surplus ou les épargnes éventuels résultant des opérations d'une société appartiennent aux membres de cette société et devraient être répartis de façon à éviter que l'un d'eux y gagne aux dépens des autres."

Selon la décision des membres, cette répartition peut se faire comme suit:

- a) en affectant une somme aux affaires de la coopérative;
- b) en affectant une somme aux services collectifs; ou
- c) en procédant à une répartition entre les membres, proportionnellement

à leurs transactions avec la société."

- EDUCATION COOPERATIVE

"Toutes les sociétés coopératives devraient prendre des mesures pour l'éducation de leurs membres, leurs dirigeants, leurs employés et du grand public, des principes et des méthodes de la Coopération, sur le plan économique et démocratique."

- INTERCOOPERATION

"Pour pouvoir servir au mieux les intérêts de ses membres et de la collectivité, chaque organisation coopérative devrait, de toutes les manières possibles, coopérer activement avec les autres coopératives, à l'échelle locale, nationale et internationale."

---

Source:BEAUCHAMP, Claude. "La coopération, formule de développement". Cours doctrine et pratiques coopératives. Sherbrooke, Institut de Recherche et d'Enseignement pour les Coopératives de l'Université de Sherbrooke, 1980. Recueil de texte, pagination non-uniforme.

ANNEXE 2

ETATS ET RATIOS FINANCIERS

ETATS DES OPERATIONS

	DEQUEN				
	78	79	80	81*	81**
<u>VENTES</u>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<u>COÛT DES MARCHANDISES VENDUES</u>	<u>87,10</u>	<u>84,94</u>	<u>84,18</u>	<u>83,41</u>	<u>83,41</u>
<u>TROP-PERCU BRUT</u>	<u>12,90</u>	<u>15,06</u>	<u>15,82</u>	<u>16,59</u>	<u>16,59</u>
<u>FRAIS D'EXPLOITATION</u>					
Ventes et administration	13,32	13,15	12,16	12,79	12,79
Financement	0,39	0,34	0,35	0,98	0,36
Amortissement	<u>0,54</u>	<u>0,45</u>	<u>0,35</u>	<u>0,30</u>	<u>0,36</u>
	<u>14,25</u>	<u>13,94</u>	<u>12,86</u>	<u>14,07</u>	<u>13,45</u>
<u>TROP PERCU (DEFICIT) DES OPERATIONS</u>	(1,35)	1,12	2,96	2,52	3,14
<u>AUTRES REVENUS</u>	<u>0,02</u>	<u>0,02</u>	<u>0,02</u>	<u>0,02</u>	<u>0,02</u>
<u>TROP-PERCU (DEFICIT) NET DE L'EXERCICE</u>	<u>(1,33)</u>	<u>1,14</u>	<u>2,98</u>	<u>2,54</u>	<u>3,16</u>

\* Selon les états financiers vérifiés

\*\* Sur une base comparative avec les années antérieures

ETAT DES OPERATIONS

	ST-LUC				
	78	79	80	81*	81**
<u>VENTES</u>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<u>COÛT DES MARCHANDISES VENDUES</u>	<u>85,98</u>	<u>85,08</u>	<u>83,82</u>	<u>83,13</u>	<u>83,13</u>
<u>TROP-PERCU BRUT</u>	14,02	14,92	16,18	16,87	16,87
<u>FRAIS D'OPERATIONS</u>					
Ventes et administration	22,08	18,72	16,08	14,53	14,53
Financement	2,56	2,09	2,15	0,96	1,55
Amortissement	<u>1,85</u>	<u>1,61</u>	<u>1,30</u>	<u>0,98</u>	<u>0,98</u>
	<u>26,49</u>	<u>22,42</u>	<u>19,53</u>	<u>16,47</u>	<u>17,06</u>
<u>TROP-PERCU (DEFICIT) DES OPERATIONS</u>	(12,47)	(7,50)	(3,35)	(0,40)	(0,19)
<u>AUTRES REVENUS</u>	<u>0,01</u>	<u>0,01</u>	<u>0,03</u>	<u>0,01</u>	<u>0,01</u>
<u>TROP PERCU (DEFICIT) NET DE L'EXERCICE</u>	<u>(12,46)</u>	<u>(7,49)</u>	<u>(3,32)</u>	<u>(0,41)</u>	<u>(0,18)</u>

\* Selon les états financiers vérifiés.

\*\* Sur une base comparative avec les années antérieures



MARGE BRUTE PAR DEPARTEMENT (1981)

	DEQUEN	ST-LUC	C.C.A.	NORME*
EPICERIE	12,53	12,89	12,72	14,5
VIANDES	19,60	19,30	19,45	20
FRUITS et LEGUMES	23,59	23,44	23,51	25-26
NON-ALIM.	32,06	34,81	33,62	25
BIERE et VINS	19,33	16,16	17,93	14

VENTES DEPT./VENTES TOTALES (1981)

	DEQUEN	ST-LUC	C.C.A.	NORME*
EPICERIE	59,87	59,22	59,54	60-65
VIANDES	26,23	25,40	25,80	20-22
FRUITS et LEGUMES	10,33	12,03	11,20	10
NON-ALIM.	1,28	1,61	1,45	3
BIERE et VINS	2,29	1,74	2,01	2,5

\* Source: Société de Développement Coopératif

ETAT DES OPERATIONS CONSOLIDEES

	1978	1979	1980	1981
<u>VENTES</u>	100,00	100,00	100,00	100,00
<u>COUT DES MARCHANDISES VENDUES</u>	<u>86,82</u>	<u>85,00</u>	<u>84,33</u>	<u>83,93</u>
<u>TROP-PERCU BRUT</u>	13,18	15,00	15,67	16,07
<u>ESCOMPTE DE VOLUME GAGNE</u>	<u>---</u>	<u>---</u>	<u>0,31</u>	<u>0,66</u>
<u>TROP-PERCU BRUT TOTAL</u>	13,18	15,00	15,98	16,73
<u>FRAIS D'OPERATION</u>				
Vente et administration	15,53	15,54	13,98	13,68
Financement	0,94	1,09	1,19	0,97
Amortissement	<u>0,87</u>	<u>0,95</u>	<u>0,79</u>	<u>0,64</u>
	<u>17,34</u>	<u>17,58</u>	<u>15,96</u>	<u>15,29</u>
<u>TROP-PERCU DES OPERATIONS</u>	<u>(4,16)</u>	<u>(2,58)</u>	<u>0,02</u>	<u>1,44</u>
<u>AUTRES REVENUS</u>	<u>0,02</u>	<u>0,01</u>	<u>0,02</u>	<u>0,02</u>
<u>TROP PERCU NET DE L'EXERCICE</u>				
Avant ristournes et impôts				
(déficit net)	<u>(4,14)</u>	<u>(2,57)</u>	<u>0,04</u>	<u>1,46</u>

ANNEXE 3

PROCEDURE POUR LES  
FEUILLES DE DECOMPOSITION

Cette annexe contient la procédure à utiliser, de concert avec les feuilles de décomposition, pour préciser les informations ou données à mesurer, les traitements à leur administrer et leurs sources existantes. Elle contient également un glossaire des termes employés dans la procédure et qui ont une signification spéciale.

## 1. GLOSSAIRE DE LA PROCEDURE POUR LES FEUILLES DE DECOMPOSITION

### 1.1 Convention du glossaire

Convention No 1: Le signe "\*", utilisé dans une définition, remplace le ou les mots servant d'entrée à cette définition.

Convention No 2: Les termes qui sont employés dans un sens spécial et qui servent d'entrées au glossaire, sont composés soit d'un mot commençant par une majuscule, soit d'un mot commençant par une majuscule, et uni, par un ou des traits d'union, à un ou plusieurs mots (exemple: Traitement, Trait-de-séparation).

Convention No 3: Les entrées peuvent se lire aussi bien au pluriel qu'au singulier.

### 1.2 Entrées et définitions

Colonne (numéro):

portion verticale d'une feuille de décomposition; plus spécifiquement, la correspondance entre le (numéro) et les appellations employées sur les feuilles de décomposition, s'établit ainsi:

<u>(numéro)</u>	<u>appellation</u>
1	# (INDICATEURS)
2	Définition (INDICATEURS)
3	Référ.
4	# (SOUS-INDICATEURS)
5	Définition SOUS-INDICATEURS)
6	Report
7	# (TRAITEMENT)
8	Définition (TRAITEMENT)
9	# (SOURCE)
10	Définition (SOURCE)

(Ex: Colonne 1, Colonnes 1 à 10, Colonnes 1, 2 et 3).

## Indicateur

ensemble de mots désignant une information quantitative.

## Indicateur-de-liste

Indicateur transcrit (ou à transcrire) en Colonne 2 à partir d'une liste d'Indicateurs que l'on cherche, en fin de processus à mesurer et sous lequel on n'a pas encore tiré de Trait-de-séparation.

## Indicateur-inscrit

Indicateur qui se trouve inscrit dans la Colonne 2 et sous lequel on a tiré un Trait-de-séparation.

## Indicateur-secondaire

Sous-indicateur-inscrit, non suivi d'un "X" ou d'un "F" dans la Colonne 6, transcrit dans la Colonne 2 et sous lequel on n'a pas encore tiré de Trait-de-séparation.

## Indicateur-(de-liste/secondaire)

signifie: Indicateur-de-liste ou Indicateur-secondaire.

## Nom-commun-des-sous-indicateurs-semblables

ensemble de mots dont la signification recouvre exactement la signification, sans notion d'ordre ou d'énumération, de chaque Sous-indicateur-semblable se rapportant à un même Indicateur-(de-liste/secondaire).

## Numéro-de-source

numéro qui, selon le contexte, est égal au Numéro-d'indicateur [\* de l'Indicateur-(de-liste/secondaire)] ou au Numéro-de-sous-indicateur (\* du Sous-indicateur); le \* s'inscrit dans la Colonne 9, une ou deux lignes plus bas que la plus basse inscription dans la Colonne 10.

## Numéro-de-sous-indicateur

numéro figurant dans la Colonne 4 à la hauteur d'un Sous-indicateur ou d'un Sous-indicateur-inscrit et pouvant éventuellement être transcrit, selon une procédure prévue, dans les Colonnes 3 ou 5 pour des fins de référence.

## Numéro-de-sous-indicateur-subséquent

numéro séquentiel attribué à chacun des Sous-indicateurs se rapportant à un Indicateur-(de-liste/secondaire); le \* s'inscrit dans la

Colonne 4, à la hauteur d'un Sous-indicateur; le \* est attribué selon une séquence établie par la procédure qui suit:

SI une partie des Sous-indicateurs se rapportant à un Indicateur-(de-liste/secontaire) constitue une énumération d'un nombre indéfini de Sous-indicateurs-semblables,

ALORS,

la séquence des Numéros-de-sous-indicateurs s'établit à partir du Numéro-d'indicateur de l'Indicateur-(de-liste/secontaire) auquel les Sous-indicateurs se rapportent, comme dans l'exemple suivant où le Numéro-d'indicateur est 13: 13.1, 13.2, 13.n, 13.n+1, 13.n+2, 13.n+3, ..., et ainsi de suite, en additionnant 1 au nombre suivant le signe "+".

SINON,

la séquence des Numéros-de-sous-indicateurs s'établit à partir du Numéro-d'indicateur de l'Indicateur-(de-liste/secontaire) auquel les Sous-indicateurs se rapportent, comme dans l'exemple suivant où le Numéro-d'indicateur est 4: 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, ..., et ainsi de suite, en additionnant 1 au nombre après le point.

Numéro-d'indicateur

numéro figurant dans la Colonne 2 à la hauteur d'un Indicateur-(de-liste/secontaire) ou d'un Indicateur-inscrit.

Numéro-d'indicateur-subséquent

numéro entier séquentiel (1, 2, 3, 4, 5, ... etc.) attribué à chaque Indicateur-(de-liste/secontaire): le \* s'inscrit dans la Colonne 1, à la hauteur d'un Indicateur-(de-liste/secontaire).

Référence

numéro identique à un Numéro-de-sous-indicateur et qu'il faut inscrire dans la Colonne 3 à la hauteur d'un Indicateur-secontaire ou d'un Indicateur-inscrit et à la suite d'une ou plusieurs Références qui y seraient déjà inscrites.

Report

numéro identique à un Numéro-d'indicateur ou à un Numéro-de-sous-indicateur et qu'il faut inscrire dans la Colonne 6, à la hauteur d'un Sous-indicateur.

## Source

document, livre ou état comptable, fichier, ... etc., dans lequel on pourra trouver une information désignée par un Indicateur-(de-liste/secontaire) ou un Sous-indicateur; la \* s'inscrit dans la Colonne 10, à la même hauteur que le Numéro-de-source auquel elle se rapporte.

## Sous-indicateur

ensemble de mots désignant une information quantitative considérée en tant qu'élément servant à obtenir l'information désignée par un Indicateur-(de-liste/secontaire); les \*s s'inscrivent ou sont inscrits dans la Colonne 5.

## Sous-indicateur-factice

Sous-indicateur ou Sous-indicateur-inscrit dont la fonction est uniquement d'indiquer le nombre de Sous-indicateurs-semblables à additionner, ou à énumérer, dans un Traitement pour obtenir toute, ou partie, de l'information désignée par un Indicateur-(de-liste/secontaire) ou un Indicateur-inscrit.

## Sous-indicateur-inscrit

ensemble de mots,

1) inscrit dans la Colonne 5, et

2) désignant une information quantitative considérée en tant qu'élément servant à obtenir l'information désignée par un Indicateur-inscrit (et par conséquent sous lequel un Trait-de-séparation a été tiré).

## Sous-indicateur-semblable

Sous-indicateur ou Sous-indicateur-inscrit faisant partie d'un ensemble de Sous-indicateurs ou de Sous-indicateurs-inscrits se rapportant à un même Indicateur-(de-liste/secontaire) ou à un même Indicateur-inscrit, et qui ne se différencient entre eux que par une notion d'ordre ou d'énumération; par exemple "Achats d'un premier membre", "Achats d'un deuxième membre" ... et "Achats d'un n ième membre", sont des Sous-indicateurs-semblables se rapportant à l'Indicateur "Achats des membres".

## Trait-de-séparation

trait horizontal tiré sous la plus basse inscription des Colonnes 1 à 10; le \* sert à établir une démarcation nette entre chaque Indicateur-(de-liste/secontaire) ou Indicateur-inscrit et les éléments (Numéro-d'indicateur, Sous-indicateurs, Traitement, Source,...

etc.) s'y rapportant, d'une part, et l'Indicateur-(de-liste/secon-  
daire) ou Indicateur-inscrit suivant et les éléments qui s'y rap-  
portent, d'autre part.

#### Traitement

instructions sous forme textuelle et (ou) algébrique,

1) indiquant la façon dont il faut traiter les informations désignées par les Sous-indicateurs pour obtenir l'information désignée par l'Indicateur-(de-liste/secon-  
daire), et

2) dans lesquelles les informations désignées par les Sous-indicateurs sont représentées par des numéros identiques aux Numéros-de-sous-indicateurs desdits Sous-indicateurs.

## 2. PROCEDURE POUR LES FEUILLES DE DECOMPOSITION

### 2.1 Conventions de la procédure

Convention No 1: A l'exception des mots placés au début d'une phrase, tous les mots simples (un seul mot) ou composés (plusieurs mots unis par un ou des traits d'union), dont seule la première lettre est majuscule, servent d'entrées au glossaire.

Convention No 2: A moins de mention spécifique contraire, tout ce qu'il faut inscrire, selon la procédure, doit être inscrit sur une feuille de décomposition.



## 2.2 Procédure

Chercher, dans la Colonne 2, le prochain Indicateur-souligné, non-marqué d'un "X" en Colonne 6 et auquel aucun Nom-de-vecteur ne correspond déjà:

SI TROUVE,

ALORS,

1  
Inscrire le Numéro-de-diagramme subséquent.

2  
SI l'Indicateur-souligné n'est suivi d'aucun Numéro-de-référence \* Indicateur-souligné 1 et diagramme 1 \*,

2.1  
ALORS,

Inscrire un Numéro-de-départ identique au Numéro-d'indicateur associé à l'Indicateur-souligné.

Inscrire un Traitement ayant un Numéro-de-traitement identique au Numéro-de-départ.

Joindre le Traitement au Numéro-de-départ par un Vecteur nommé au nom de l'Indicateur-souligné.

Souligner le Nom-de-vecteur.

2.2  
SINON,

Inscrire des Numéros-de-départ identiques aux Numéros-d'indicateurs et aux Numéros-de-référence associés à l'Indicateur-souligné.

Inscrire un Traitement ayant un Numéro-de-traitement identique au Numéro-d'indicateur associé à l'Indicateur-souligné.

Joindre le Traitement aux Numéros-de-départ par un Vecteur nommé au nom de l'Indicateur-souligné.

Souligner le Nom-de-vecteur.

3  
Pour chaque Traitement inscrit sur le diagramme et auquel aucun Vecteur ou Double-vecteur n'aboutit, en commençant toujours par celui ayant le plus petit Numéro-de-traitement:

SI le Traitement est joint à un autre Traitement par trois (3) points \* Traitement 22, sur le diagramme 1.2.2 \*,

Ignorer un de ces deux Traitements.

Pour chaque Sous-indicateur associé à l'Indicateur(-souligné) associé au Numéro-d'indicateur égal au Numéro-de-traitement:

SI le Sous-indicateur fait partie d'une énumération d'un nombre indéfini de Sous-indicateurs-semblables \* Sous-

Indicateur 13.1, ..., 13.n \*,

3.1  
ALORS,

SELON LE CAS, suivre la procédure qui s'applique:

3.1.1

CAS 1 (Les Sous-indicateurs-semblables sont suivis d'un Report-décimal)

Inscrire deux fois un Numéro-terminal identique au Report-décimal en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Joindre chacun des Numéros-terminaux au Traitement par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.

3.1.2

CAS 2 (Les Sous-indicateurs-semblables sont suivis d'un Report-entier plus grand que le Numéro-de-traitement du Traitement) \* Sous-indicateurs 13.1, ..., 13.n, 20.1, ..., 20.n, etc. \* :

Repérer l'Indicateur associé au Numéro-d'Indicateur égal au Report-entier.

SI cet Indicateur est suivi d'un "X" en Colonne 6 (i.e. aucun Sous-indicateur n'est associé à cet Indicateur) \* Indicateur 14, pour les Sous-indicateur 13.1, ..., 13.n et diagramme 1.1.1.4 \*,

3.1.2.1  
ALORS,

Inscrire deux fois un Numéro-terminal identique au Report-décimal en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Souligner les Numéros-terminaux.

Joindre chacun des Numéros-terminaux au Traitement par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.

3.1.2.2  
SINON,

SI cet Indicateur est associé à au moins un Numéro-de-référence autre que les Numéros-de-référence identiques aux Numéros-de-sous-indicateurs associés aux premier et dernier Sous-indicateurs-semblables, \* Indicateur 21, pour les Sous-indicateurs 20.1, ..., 20.n et diagramme 1.1.2 \* OU SI on veut scinder le diagramme pour l'alléger,

3.1.2.2.1

ALORS,

Inscrire deux fois le Numéro-filial-de-diagramme subséquent en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Joindre les Numéros-filiaux-de-diagramme au Traitement par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.

3.1.2.2.2

SINON, \* Indicateur 22 et diagramme 1.1.2.2 \*

Inscrire deux fois un Traitement ayant un Numéro-de-traitement identique au Nombre-entier en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Joindre chacun de ces Traitements au Traitement antécédent par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.

3.1.3

CAS 3 (Les Sous-indicateurs-semblables sont suivis d'un Report-entier plus petit que le Numéro-de-traitement du Traitement) \* Sous-indicateurs 37.1, ..., 37.n \* :

Repérer l'Indicateur associé au Numéro-d'indicateur égal au Report-entier.

Si cet Indicateur est suivi d'un "X" en Colonne 6 (i.e. aucun Sous-indicateur n'est associé à cet Indicateur),

3.1.3.1

ALORS,

Inscrire deux fois un Numéro-terminal identique au Report-entier en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Joindre chacun des Numéros-terminaux au Traitement par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.

3.1.3.2

SINON, \* Sous-indicateur 37.1, ..., 37.n et diagramme 2.1.3 \*

Inscrire deux fois le Numéro-filial-de-diagramme subséquent en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Joindre les Numéros-filiaux-de-diagramme au Traitement par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.

3.2  
SINON,

SELON LE CAS, suivre la procédure qui s'applique:

3.2.1

CAS 1 (Le Sous-indicateur est suivi d'un "F" dans la Colonne 6) \* Sous-indicateur 13.n+1 \*:

Ignorer ce Sous-indicateur.

3.2.2

CAS 2 (Le Sous-indicateur est suivi d'un "X" dans la Colonne 6) \* Sous-indicateur 23.2 et diagramme 1 \*:

Inscrire un Numéro-terminal identique au Numéro-de-sous-indicateur associé au Sous-indicateur.

Souligner le Numéro-terminal.

Joindre le Numéro-terminal au Traitement par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

SI le Sous-indicateur est souligné,

Souligner le Nom-de-vecteur.

3.2.3

CAS 3 (Le Sous-indicateur est suivi d'un Report-décimal) \* Sous-indicateur 15.1 et diagramme 1.1.2 \*:

Inscrire un Numéro-terminal identique au Report-décimal.

Joindre le Numéro-terminal au Traitement par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

Inscrire le Numéro-de-vecteur.

3.2.4

CAS 4 (Le Sous-indicateur est suivi d'un Report-entier plus grand que le Numéro-de-traitement du Traitement) \* Sous-indicateur 1.2 \*:

Repérer l'Indicateur(-souligné) associé au Numéro-d'indicateur égal au Report-entier.

S'il s'agit d'un Indicateur(-souligné) OU S'il s'agit d'un Indicateur auxquels sont associés deux (2) Numéros-de-référence ou plus, \* Indicateur 3, pour Sous-indicateur 2.2, et diagramme 1 \* OU SI on veut scinder le diagramme pour l'alléger \* Sous-indicateur 58.2 et diagramme 10 \*,

3.2.4.1

ALORS,

Inscrire le Numéro-filial-de-diagramme subséquent.

Joindre ce Traitement au Traitement antécédent par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

Inscrire le Numéro-de-vecteur.

#### 3.2.4.2

SINON, \*Indicateur 2, pour Sous-indicateur 1.2, et diagramme 1 \*

Inscrire un Traitement dont le Numéro-de-traitement est égal au Report-entier.

Joindre ce Traitement au Traitement antécédent par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

Inscrire le Numéro-de-vecteur.

#### 3.2.5

CAS 5 (Le Sous-indicateur est suivi d'un Report-entier plus petit que le Numéro-de-traitement du Traitement) \* Sous-indicateur 23.1, 28.2, 15.2 \*:

Repérer l'Indicateur(-souligné) associé au Numéro-d'indicateur égal au Report-entier.

SI cet Indicateur(-souligné) est suivi d'un "X" en Colonne 6 (i.e n'a pas de Sous-indicateur) \* Indicateur 14, pour Sous-indicateur 28.2, et diagramme 1.2.2.1 \*,

##### 3.2.5.1

ALORS,

Inscrire un Numéro-terminal identique au Report-entier.

Joindre le Numéro-terminal au Traitement par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

Inscrire le Numéro-de-vecteur.

##### 3.2.5.2

SINON,

##### 3.2.5.2.1

Chercher, sur le diagramme qu'on est à construire, un Nom-de-vecteur identique au Sous-indicateur.

##### 3.2.5.2.2

SI TROUVE \* Indicateur 3, pour Sous-indicateur 23.1, et diagramme 1 \*,

##### 3.2.5.2.2.1

ALORS,

Inscrire un Numéro-filial-de-diagramme identique au Numéro-filial-de-diagramme d'où origine le Vecteur dont le Nom-de-vecteur fait partie.

##### 3.2.5.2.2.2

SINON, \* Indicateur 13, pour Sous-indicateur 15.2, et diagramme 1.1.2 \*

Repérer le diagramme déjà construit ayant un Numéro-de-départ égal au Numéro-de-

sous-indicateur associé au Sous-indicateur.

Inscrire un Numéro-filial-de-diagramme dont les chiffres sont identiques à ceux du Numéro-de-diagramme du diagramme déjà construit.

3.2.5.2.3

Joindre le Numéro-filial-de-diagramme au Traitement par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

3.2.5.2.4,

Inscrire le Numéro-de-vecteur.

4

Préparer une feuille brouillon sur laquelle on pourra noter les valeurs du Numéro-de-contrôle-supérieur et du Numéro-de-contrôle-inférieur à mesure qu'elles changent.

5

Mettre le Numéro-de-contrôle-supérieur égal au Numéro-de-diagramme du dernier diagramme complété.

6

Mettre le Numéro-de-contrôle-inférieur égal au Numéro-de-contrôle-supérieur.

7

Répéter cette procédure (procédure externe) jusqu'à instruction contraire:

Chercher, sur le diagramme dont le Numéro-de-diagramme est identique au Numéro-de-contrôle-supérieur, un Numéro-filial-de-diagramme dont le Chiffre soit subséquent au Numéro-de-contrôle-inférieur.

SI TROUVE,

7.1

ALORS,

SI le Numéro-de-contrôle-inférieur est différent du Numéro-de-contrôle-supérieur,

Mettre le Numéro-de-contrôle-inférieur égal au Numéro-de-contrôle-supérieur.

Répéter cette procédure (procédure interne) jusqu'à instruction contraire:

7.1.1

SI le Numéro-de-contrôle-inférieur est égal au Numéro-de-contrôle-supérieur,

7.1.1.1

Inscrire un Numéro-de-diagramme identique au Chiffre du Numéro-filial-de-diagramme.

7.1.1.2

SI le Numéro-filial-de-diagramme est uni par trois (3) points à un Numéro-filial-de-diagramme identique,

7.1.1.2.1

ALORS,

Repérer le Sous-indicateur-semblable associé au Numéro-de-sous-indicateur identique au premier des Numéros-de-double-vecteur associés au Double-vecteur originant du Numéro-filial-

de-diagramme.

Repérer l'Indicateur(-souligné) associé au Numéro-d'indicateur identique au Nombre-entier associé au Sous-indicateur-semblable.

#### 7.1.1.2.2

SINON,

Repérer le Sous-indicateur associé au Numéro-de-sous-indicateur identique au Numéro-de-vecteur associé au Vecteur originant du Numéro-filial-de-diagramme.

Repérer l'Indicateur(-souligné) associé au Numéro-d'indicateur identique au Nombre-entier associé au Sous-indicateur.

#### 7.1.1.3

Si un seul Numéro-de-référence est associé à l'Indicateur(-souligné),

##### 7.1.1.3.1

ALORS,

Inscrire un Numéro-de-départ identique au Numéro-de-référence associé à l'Indicateur(-souligné).

Inscrire un Traitement ayant un Numéro-de-traitement identique au Numéro-d'indicateur associé à l'Indicateur(-souligné).

Joindre le Traitement au Numéro-de-départ par un Vecteur nommé au nom de l'Indicateur(-souligné).

Si on a affaire à un Indicateur-souligné,

Souligner le Nom-de-vecteur.

##### 7.1.1.3.2

SINON,

Inscrire des Numéros-de-départ identiques aux Numéros-de-référence associés à l'Indicateur(-souligné).

Inscrire un Traitement ayant un Numéro-de-traitement identique au Numéro-d'indicateur associé à l'Indicateur(-souligné).

Joindre le Traitement aux Numéros-de-départ par un Vecteur nommé au nom de l'Indicateur(-souligné).

Si on a affaire à un Indicateur-souligné,

Souligner le Nom-de-vecteur.

#### 7.1.1.4

Pour chaque Traitement inscrit sur le diagramme et auquel aucun Vecteur ou Double-vecteur n'aboutit, en commençant toujours par celui ayant le plus petit Numéro-de-traitement:

SI le Traitement est joint à un autre Traitement par trois (3) points \* Traitement 22, sur le

diagramme 1.2.2 \*,

Ignorer un de ces deux Traitements.

Pour chaque Sous-indicateur associé à l'Indicateur(-souligné) associé au Numéro-d'indicateur égal au Numéro-de-traitement:

SI le Sous-indicateur fait partie d'une énumération d'un nombre indéfini de Sous-indicateurs-semblables \* Sous-indicateur 13.1, ..., 13.n \*,

7.1.1.4.1  
ALORS,

SELON LE CAS, suivre la procédure qui s'applique:

7.1.1.4.1.1

CAS 1 (Les Sous-indicateurs-semblables sont suivis d'un Report-décimal)

Inscrire deux fois un Numéro-terminal identique au Report-décimal en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Joindre chacun des Numéros-terminaux au Traitement par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.

7.1.1.4.1.2

CAS 2 (Les Sous-indicateurs-semblables sont suivis d'un Report-entier plus grand que le Numéro-de-traitement du Traitement) \* Sous-indicateurs 13.1, ..., 13.n, 20.1, ..., 20.n, etc. \* :

Repérer l'Indicateur associé au Numéro-d'indicateur égal au Report-entier.

SI cet Indicateur est suivi d'un "X" en Colonne 6 (i.e. aucun Sous-indicateur n'est associé à cet Indicateur) \* Indicateur 14, pour les Sous-indicateur 13.1, ..., 13.n et diagramme 1.1.1.4 \*,

7.1.1.4.1.2.1  
ALORS,

Inscrire deux fois un Numéro-terminal identique au Report-décimal en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Souligner les Numéros-terminaux.

Joindre chacun des Numéros-terminaux au Traitement par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.



7.1.1.4.1.2.2

SINON,

SI cet Indicateur est associé à au moins un Numéro-de-référence autre que les Numéros-de-référence identiques aux Numéros-de-sous-indicateurs associés aux premier et dernier Sous-indicateurs-semblables, \* Indicateur 21, pour les Sous-indicateurs 20.1, ..., 20.n et diagramme 1.1.2 \* OU SI on veut scinder le diagramme pour l'alléger,

7.1.1.4.1.2.2.1

ALORS,

Inscrire deux fois le Numéro-filial-de-diagramme subséquent en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Joindre les Numéros-filiaux-de-diagramme au Traitement par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.

7.1.1.4.1.2.2.2

SINON, \* Indicateur 22 et diagramme 1.1.2.2 \*

Inscrire deux fois un Traitement ayant un Numéro-de-traitement identique au Nombre-entier en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Joindre chacun de ces Traitements au Traitement antécédent par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.

7.1.1.4.1.3

CAS 3 (Les Sous-indicateurs-semblables sont suivis d'un Report-entier plus petit que le Numéro-de-traitement du Traitement) \* Sous-indicateurs 37.1, ..., 37.n \* :

Repérer l'Indicateur associé au Numéro-d'indicateur égal au Report-entier.

SI cet Indicateur est suivi d'un "X" en Colonne 6 (i.e. aucun Sous-indicateur n'est associé à cet Indicateur),

7.1.1.4.1.3.1

ALORS,

Inscrire deux fois un Numéro-terminal identique au Report-entier en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Joindre chacun des Numéros-terminaux au Traitement par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.

#### 7.1.1.4.1.3.2

SINON, \* Sous-indicateur 37.1, ..., 37.n et diagramme 2.1.3 \*

Inscrire deux fois le Numéro-filial-de-diagramme subséquent en séparant chaque inscription par trois (3) points.

Joindre les Numéros-filiaux-de-diagramme au Traitement par un Double-vecteur nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables.

Inscrire les Numéros-de-double-vecteur.

Passer au prochain Sous-indicateur n'étant pas un Sous-indicateur-semblable.

#### 7.1.1.4.2

SINON,

SELON LE CAS, suivre la procédure qui s'applique:

##### 7.1.1.4.2.1

CAS 1 (Le Sous-indicateur est suivi d'un "F" dans la Colonne 6) \* Sous-indicateur 13.n+1 \*:

Ignorer ce Sous-indicateur.

##### 7.1.1.4.2.2

CAS 2 (Le Sous-indicateur est suivi d'un "X" dans la Colonne 6) \* Sous-indicateur 23.2 et diagramme 1 \*:

Inscrire un Numéro-terminal identique au Numéro-de-sous-indicateur associé au Sous-indicateur.

Souligner le Numéro-terminal.

Joindre le Numéro-terminal au Traitement par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

SI le Sous-indicateur est souligné,

Souligner le Nom-de-vecteur.

##### 7.1.1.4.2.3

CAS 3 (Le Sous-indicateur est suivi d'un Report-décimal) \* Sous-indicateur 15.1 et diagramme 1.1.2 \*:

Inscrire un Numéro-terminal identique au Report-décimal.

Joindre le Numéro-terminal au Traitement par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

Inscrire le Numéro-de-vecteur.

7.1.1.4.2.4

CAS 4 (Le Sous-indicateur est suivi d'un Report-entier plus grand que le Numéro-de-traitement du Traitement) \* Sous-indicateur 1.2 \*:

Repérer l'Indicateur(-souligné) associé au Numéro-d'indicateur égal au Report-entier.

S'il s'agit d'un Indicateur(-souligné) OU S'il s'agit d'un Indicateur auxquels sont associés deux (2) Numéros-de-référence ou plus, \* Indicateur 3, pour Sous-indicateur 2.2, et diagramme 1 \* OU SI on veut scinder le diagramme pour l'alléger \* Sous-indicateur 58.2 et diagramme 10 \*,

7.1.1.4.2.4.1

ALORS,

Inscrire le Numéro-filial-de-diagramme subséquent.

Joindre ce Traitement au Traitement antécédent par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

Inscrire le Numéro-de-vecteur.

7.1.1.4.2.4.2

SINON, \*Indicateur 2, pour Sous-indicateur 1.2, et diagramme 1

Inscrire un Traitement dont le Numéro-de-traitement est égal au Report-entier.

Joindre ce Traitement au Traitement antécédent par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

Inscrire le Numéro-de-vecteur.

7.1.1.4.2.5

CAS 5 (Le Sous-indicateur est suivi d'un Report-entier plus petit que le Numéro-de-traitement du Traitement) \* Sous-indicateur 23.1, 28.2, 15.2 \*:

Repérer l'Indicateur(-souligné) associé au Numéro-d'indicateur égal au Report-entier.

SI cet Indicateur(-souligné) est suivi d'un "X" en Colonne 6 (i.e n'a pas de Sous-indicateur) \* Indicateur 14, pour Sous-indicateur 28.2, et diagramme 1.2.2.1 \*,

7.1.1.4.2.5.1

ALORS,

Inscrire un Numéro-terminal identique au Report-entier.

Joindre le Numéro-terminal au Traitement par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

Inscrire le Numéro-de-vecteur.

7.1.1.4.2.5.2  
SINON,

7.1.1.4.2.5.2.1

Chercher, sur le diagramme qu'on est à construire, un Nom-de-vecteur identique au Sous-indicateur.

7.1.1.4.2.5.2.2

SI TROUVE \* Indicateur 3, pour Sous-indicateur 23.1, et diagramme 1 \*,

7.1.1.4.2.5.2.2.1  
ALORS,

Inscrire un Numéro-filial-de-diagramme identique au Numéro-filial-de-diagramme d'où origine le Vecteur dont le Nom-de-vecteur fait partie.

7.1.1.4.2.5.2.2.2

SINON, \* Indicateur 13, pour Sous-indicateur 15.2, et diagramme 1.1.2 \*

Repérer le diagramme déjà construit ayant un Numéro-de-départ égal au Numéro-de-sous-indicateur associé au Sous-indicateur.

Inscrire un Numéro-filial-de-diagramme dont les chiffres sont identiques à ceux du Numéro-de-diagramme du diagramme déjà construit.

7.1.1.4.2.5.2.3

Joindre le Numéro-filial-de-diagramme au Traitement par un Vecteur nommé au nom du Sous-indicateur.

7.1.1.4.2.5.2.4,

Inscrire le Numéro-de-vecteur.

7.1.1.5

Mettre le Numéro-de-contrôle-supérieur égal au Numéro-de-diagramme du dernier diagramme complété.

7.1.1.6

Mettre le Numéro-de-contrôle-inférieur égal au Numéro-de-contrôle-supérieur.

7.1.2

Chercher, sur le diagramme dont le Numéro-de-diagramme est identique au Numéro-de-contrôle-supérieur, un Numéro-filial-de-diagramme dont le Chiffre soit subséquent au Numéro-de-contrôle-inférieur.

```

7.1.3
SI TROUVE,

    7.1.3.1
    ALORS,

        SI le Numéro-de-contrôle-inférieur est différent du Numéro-de-contrôle-supérieur,

            Mettre le Numéro-de-contrôle-inférieur égal au Numéro-de-contrôle-supérieur.

    7.1.3.2
    SINON,

        SI le Numéro-de-contrôle-inférieur est égal au Numéro-de-contrôle-supérieur,

            7.1.3.2.1
            ALORS,

                Amputer le Numéro-de-contrôle-supérieur de sa dernière décimale (par exemple: si le Numéro-de-contrôle-supérieur est 1.1.1.1, sa nouvelle valeur sera 1.1.1).

            7.1.3.2.2
            SINON,

                Amputer le Numéro-de-contrôle-supérieur de sa dernière décimale (par exemple: si le Numéro-de-contrôle-supérieur est 1.1.1.1, sa nouvelle valeur sera 1.1.1).

                Amputer le Numéro-de-contrôle-inférieur de sa dernière décimale.

    7.1.4
    SI le Numéro-de-contrôle-supérieur ne contient pas de décimale,

        Interrompre la procédure interne.

7.2
SINON,

    Interrompre la procédure externe.

```

ANNEXE 4

PROCEDURE POUR LES  
FEUILLES DE DIAGRAMME

Cette annexe contient la procédure permettant de traduire sous forme de diagrammes les informations contenues dans les feuilles de diagramme. Elle contient également un glossaire des termes employés dans la procédure et qui ont une signification spéciale.

## 1. GLOSSAIRE DE LA PROCEDURE POUR LES FEUILLES DE DIAGRAMME

### 1.1 Convention du glossaire

Convention No 1: Le signe "\*", utilisé dans une définition, remplace le ou les mots servant d'entrée à cette définition.

Convention No 2: Les termes qui sont employés dans un sens spécial et qui servent d'entrées au glossaire, sont composés soit d'un mot commençant par une majuscule, soit d'un mot commençant par une majuscule, et uni, par un ou des traits d'union, à un ou plusieurs mots (exemple: Colonne, Nom-de-double-vecteur).

Convention No 3: Les entrées peuvent se lire aussi bien au pluriel qu'au singulier.

### 1.2 Entrées et définitions

#### Chiffre

nombre suivi d'une ou plusieurs Décimales et inscrit dans un pentagone, pour former avec ce dernier un Numéro-filial-de-diagramme; le \* subséquent à un Numéro-de-contrôle-inférieur se définit selon la procédure suivante:

Si le Numéro-de-contrôle-inférieur est égal au Numéro-de-contrôle-supérieur,

ALORS,

le Chiffre subséquent au Numéro-de-contrôle-inférieur est celui qu'on obtiendrait en ajoutant, au Numéro-de-contrôle-inférieur, une Décimale égale à .1 (ex: si le Numéro-de-contrôle-inférieur est 1, le Chiffre qui lui est subséquent est 1.1).

SINON,

le Chiffre subséquent au Numéro-de-contrôle-inférieur est celui qu'on obtiendrait en additionnant 1 à la dernière Décimale du Numéro-de-contrôle-inférieur (ex: si

le Numéro-de-contrôle-inférieur est 1.1.1.1, le Chiffre qui lui est subséquent est 1.1.1.2).

Colonne (numéro):

portion verticale d'une feuille de décomposition; plus spécifiquement, la correspondance entre le (numéro) et les appellations employées sur les feuilles de décomposition, s'établit ainsi:

<u>(numéro)</u>	<u>appellation</u>
1	# (INDICATEURS)
2	Définition (INDICATEURS)
3	Référ.
4	# (SOUS-INDICATEURS)
5	Définition (SOUS-INDICATEURS)
6	Report
7	# (TRAITEMENT)
8	Définition (TRAITEMENT)
9	# (SOURCE)
10	Définition (SOURCE)

(Ex: Colonne 1, Colonnes 1 à 10, Colonnes 1, 2 et 3).

Décimale

ensemble composé d'un point suivi d'un nombre (ex: .1); dans un Chiffre, un Numéro-de-contrôle-inférieur ou un Numéro-de-contrôle-supérieur, les termes "la dernière Décimale" désignent la Décimale la plus à droite.

Double-vecteur

double flèche accompagnée d'un Nom-de-double-vecteur et, facultativement, de Numéros-de-double-vecteur; l'expression " \* nommé au nom commun des Sous-indicateurs-semblables" signifie: \* dont la signification du Nom-de-double-vecteur recouvre exactement la signification, sans notion d'ordre ou d'énumération, de chaque Sous-indicateur-semblable.

Feuilles-de-décomposition

feuilles spécialement préparées sur lesquelles on retrouve des Colonnes, des Indicateurs, des Indicateurs-soulignés, des Numéros-de-référence, des Numéros-de-sous-indicateurs, Numéros-d'indicateurs, des Reports-décimaux, des Reports-entiers et des Sous-indicateurs.

Feuilles-de-diagramme

feuilles spécialement prévues pour y inscrire un diagramme.



**Indicateur**

mot ou ensemble de mots non-souligné et inscrit dans la Colonne 2.

**Indicateur-souligné**

mot ou ensemble de mots souligné et inscrit dans la Colonne 2.

**Indicateur(-souligné)**

synonyme de "Indicateur ou Indicateur-souligné".

**Nom-de-double-vecteur**

mot ou ensemble de mots accompagné d'une double flèche et, facultativement, de Numéros-de-double-vecteur avec lesquels il forme un Double-vecteur.

**Nom-de-vecteur**

mot ou ensemble de mots accompagné d'une flèche et, facultativement, d'un Numéro-de-vecteur avec lequel il forme un Vecteur.

**Numéro-de-contrôle-inférieur**

entier facultativement suivi d'une ou plusieurs Décimales.

**Numéro-de-contrôle-supérieur**

entier facultativement suivi d'une ou plusieurs Décimales.

**Numéro-de-départ**

numéro inscrit ou à inscrire en tête de diagramme et souligné; le \* s'inscrit toujours sur une Feuille-de-diagramme où seul figure le Numéro-de-diagramme.

**Numéro-de-diagramme**

numéro inscrit ou à inscrire dans le coin supérieur droit d'une Feuille-de-diagramme; le \* s'inscrit toujours sur une Feuille-de-diagramme vierge; le \* subséquent est obtenu en additionnant 1 au \*, amputé de toutes ses Décimales, du dernier diagramme complété (ex: si le \* du dernier diagramme est 1.2.2.1, le \* subséquent est 2; si on n'a complété aucun diagramme, le \* subséquent est 1).

**Numéro-de-référence**

numéro inscrit dans la Colonne 3 et associé à l'Indicateur(-souligné) à la hauteur duquel il est inscrit.

**Numéro-de-sous-indicateur**

numéro inscrit dans la Colonne 4 et associé au Sous-indicateur à la hauteur duquel il est inscrit.

**Numéro-de-traitement**

numéro accompagné d'un rectangle à l'intérieur duquel il s'inscrit et avec lequel il forme un Traitement.

**Numéro-de-vecteur**

numéro associé à un Vecteur et s'inscrivant, entre parenthèses, à la suite du Nom-de-vecteur; le \* est égal au Numéro-de-sous-indicateur associé au Sous-indicateur identique au Nom-de-vecteur.

**Numéro-d'indicateur**

numéro inscrit dans la Colonne 1 et associé à Indicateur(-souligné) à la hauteur duquel il est inscrit.

**Numéro-filial-de-diagramme**

ensemble composé d'un Chiffre et d'un pentagone dans lequel le Chiffre s'inscrit; le \* subséquent est obtenu par la procédure suivante:

S'il y a, sur le diagramme qu'on est à construire, un ou plusieurs Chiffres qui, amputés de leur dernière Décimale, seraient égaux au Numéro-de-diagramme dudit diagramme,

ALORS,

additionner un à la dernière Décimale de celui de ces Chiffres qui a la plus grande dernière Décimale, pour obtenir le Chiffre du Numéro-filial-de-diagramme subséquent (ex: si les Chiffres 1.1.1.1 et 1.1.1.2 se retrouvent sur le diagramme ayant le Numéro-de-diagramme 1.1.1, le Chiffre du Numéro-filial-de-diagramme subséquent est 1.1.1.3).

SINON,

ajouter, au Numéro-de-diagramme, une Décimale égale à .1 pour obtenir le Chiffre du Numéro-filial-de-diagramme subséquent (ex: si le Numéro-de-diagramme est 1, le Chiffre du Numéro-filial-de-diagramme subséquent est 1.1).

### Numéros-de-double-vecteur

numéros associés à un Double-vecteur et s'inscrivant, entre parenthèses, à la suite du Nom-de-double-vecteur; les deux (2) \* sont séparés par trois (3) points et sont respectivement égaux aux Numéros-de-sous-indicateurs associés aux premier et dernier des Sous-indicateurs-semblables dont le nom commun est identique au Nom-de-double-vecteur.

### Numéro-terminal

numéro terminant une branche de diagramme, c'est-à-dire s'inscrivant à l'extrémité inférieure de la flèche d'un Vecteur ou aux extrémités inférieures de la double flèche d'un Double-vecteur; un \* est identique soit à un Numéro-d'indicateur, soit à un Numéro-de-sous-indicateur.

### Report-décimal

nombre,

1) inscrit dans la Colonne 6, et

2) composé, soit d'un entier et d'une Décimale, soit d'un entier, d'un tiret, d'une lettre et d'une Décimale.

### Report-entier

nombre,

1) inscrit dans la Colonne 6, et

2) composé, soit d'un entier, soit d'un entier, d'un tiret, d'une lettre.

### Sous-indicateur

mot ou ensemble de mots inscrits dans la Colonne 5; chaque \* est associé à l'Indicateur(-souligné) à la hauteur duquel il est inscrit.

### Sous-indicateur-semblable

Sous-indicateur faisant partie d'un ensemble de Sous-indicateurs associés à un même Indicateur(-souligné) et ne se différenciant des autres Sous-indicateurs de cet ensemble, que par une notion d'ordre ou d'énumération.

### Traitement

ensemble composé d'un Numéro-de-traitement et d'un rectangle dans

lequel le Numéro-de-traitement s'inscrit; l'expression " \* antécédent" désigne le \* ayant un Numéro-de-traitement identique au Numéro-d'indicateur associé à l'Indicateur(-souligné) auquel le(s) Sous-indicateur(s) est (sont) associés.

#### Vecteur

flèche accompagnée d'un Nom-de-vecteur et, facultativement, d'un Numéro-de-vecteur; l'expression "\* nommé au nom de l'Indicateur(-souligné)" signifie: \* dont le Nom-de-vecteur est identique à l'Indicateur(-souligné); l'expression "\* nommé au nom du Sous-indicateur" signifie: \* dont le Nom-de-vecteur est identique au Sous-indicateur.

## 2. PROCEDURE POUR LES FEUILLES DE DIAGRAMME

### 2.1 Conventions de la procédure

Convention No 1: A l'exception des mots placés au début d'une phrase ou entre astérisques, tous les mots simples (un seul mot) ou composés (plusieurs mots unis par un ou des traits d'union), dont seule la première lettre est majuscule, servent d'entrées au glossaire.

Convention No 2: A moins de mention spécifique contraire, tout ce qu'il faut inscrire, selon la procédure, doit être inscrit sur une feuille de diagramme.

Convention No 3: Le texte écrit entre astérisques (ex: \* Indicateur-souligné 1 et diagramme 1 \*) renvoie aux feuilles de décomposition ou aux feuilles de diagramme, pour fin d'exemples d'application de la procédure; un tel texte ne respecte pas nécessairement la Convention No 1 des présentes Conventions de la procédure.

## 2.2 Procédure

Répéter la procédure suivante jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'Indicateur-de-liste à inscrire:

Chercher un Indicateur-inscrit identique au prochain Indicateur-de-liste à inscrire.

SI trouvé,

1

ALORS,

Souligner l'Indicateur-inscrit.

2

SINON,

Chercher un Sous-indicateur-inscrit non-marqué d'un "F" en Colonne 6 et identique à l'Indicateur-de-liste.

SI trouvé,

2.1

ALORS,

Souligner le Sous-indicateur-inscrit.

2.2

SINON,

Inscrire à la suite du dernier Trait-de-séparation (ou au haut de la première feuille de décomposition, s'il s'agit du premier Indicateur-de-liste à être inscrit), le Numéro-d'indicateur-subséquent et l'Indicateur-de-liste.

SI l'Indicateur-de-liste est immédiatement mesuré ou mesurable,

2.2.1

ALORS,

Inscrire un "X" dans la Colonne 6, à la hauteur de l'Indicateur-de-liste.

Inscrire le Numéro-de-source de l'Indicateur-de-liste.

SI l'Indicateur-de-liste est immédiatement mesuré,

2.2.1.1

ALORS,

Inscrire la Source de l'Indicateur-de-liste.

Inscrire un Trait-de-séparation en s'assurant de laisser au moins une dizaine de lignes vides dans la Colonne 3.

2.2.1.2  
SINON,

Inscrire "Non-mesuré" ou "N-M" dans la Colonne 10.

Inscrire un Trait-de-séparation en s'assurant de laisser au moins une dizaine de lignes vides dans la Colonne 3.

2.2.2  
SINON,

2.2.2.1

Décomposer, mentalement ou sur brouillon, l'Indicateur-de-liste en Sous-indicateurs (ne pas oublier les Sous-indicateurs-factices).

2.2.2.2

Si une partie des Sous-indicateurs constitue une énumération d'un nombre indéfini de Sous-indicateurs-semblables,

2.2.2.2.1  
ALORS,

2.2.2.2.1.1

Inscrire le premier Sous-indicateur-semblable en le faisant précéder du Numéro-de-sous-indicateur-subséquent.

2.2.2.2.1.2

Inscrire, au complet ou de façon abrégée, le deuxième Sous-indicateur-semblable en le faisant précéder du Numéro-de-sous-indicateur-subséquent.

2.2.2.2.1.3

Inscrire, dans chacune des Colonnes 4, 5 et 6, trois (3) points à la verticale.

2.2.2.2.1.4

Inscrire, au complet ou de façon abrégée, le n ième (i.e. le dernier) Sous-indicateur-semblable en le faisant précéder du Numéro-de-sous-indicateur-subséquent.

2.2.2.2.1.5

Chercher un Indicateur-inscrit identique au Nom-commun-des-sous-indicateurs-semblables.

2.2.2.2.1.6

Si trouvé,

2.2.2.2.1.6.1  
ALORS,

Inscrire, à la hauteur de chaque Sous-indicateur-semblable, un Report identique au Numéro-d'indicateur figurant à la hauteur de l'Indicateur-inscrit.

Inscrire, à la hauteur de l'Indicateur-inscrit, des Références identiques aux Numéros-de-sous-indicateurs figurant à la hauteur des Sous-indicateurs-semblables.

2.2.2.2.1.6.2

SINON,

Chercher, en ne s'arrêtant qu'aux Sous-indicateurs-inscrits marqués d'un "X" en Colonne 6, un Sous-indicateur-inscrit identique au Nom-commun-des-sous-indicateurs-semblables.

SI trouvé,

Inscrire, à la hauteur de chaque Sous-indicateur-semblable, un Report identique au Numéro-d'indicateur figurant à la hauteur de l'Indicateur-inscrit.

Transcrire, dans la Colonne 5, entre parenthèses et à la suite du Sous-indicateur-inscrit (et de tout numéro déjà inscrit entre parenthèses à sa suite, le cas échéant), les Numéros-de-sous-indicateurs figurant à la hauteur des Sous-indicateurs-semblables.

2.2.2.2.1.7

Répéter la procédure suivante jusqu'à ce que tous les Sous-indicateurs soient inscrits:

SI le Sous-indicateur précédemment inscrit est un Sous-indicateur immédiatement mesuré ou mesurable,

Laisser une ligne vide supplémentaire dans la Colonne 5.

Inscrire le Sous-indicateur (non-semblable) suivant en le faisant précéder du Numéro-de-sous-indicateur-subséquent.

S'il s'agit d'un Sous-indicateur-factice,

2.2.2.2.1.7.1

ALORS,

Inscrire un "F" dans la Colonne 6, à la hauteur du Sous-indicateur.

2.2.2.2.1.7.2

SINON,

Chercher un Indicateur-inscrit identique au Sous-indicateur.

SI trouvé,

2.2.2.2.1.7.2.1

ALORS,

Inscrire, à la hauteur du Sous-indicateur, un Report identique au Numéro-d'indicateur figurant à la hauteur de l'Indicateur-inscrit.

Inscrire, à la hauteur de l'Indicateur-inscrit, une Référence identique au Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur.

2.2.2.2.1.7.2.2  
SINON,

Chercher, en ne s'arrêtant qu'aux Sous-indicateurs-inscrits marqués d'un "X" en Colonne 6, un Sous-indicateur-inscrit identique au Sous-indicateur.

SI trouvé,

2.2.2.2.1.7.2.2.1  
ALORS,

Inscrire, à la hauteur du Sous-indicateur, un Report identique au Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur-inscrit.

Transcrire, dans la Colonne 5, entre parenthèses et à la suite du Sous-indicateur-inscrit (et de tout numéro déjà inscrit entre parenthèses à sa suite, le cas échéant), le Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur.

2.2.2.2.1.7.2.2.2  
SINON,

SI le Sous-indicateur est immédiatement mesuré ou mesurable,

Inscrire un "X" dans la Colonne 6, à la hauteur du Sous-indicateur.

SI le Sous-indicateur est immédiatement mesuré,

2.2.2.2.1.7.2.2.2.1  
ALORS,

Inscrire la Source du Sous-indicateur.

2.2.2.2.1.7.2.2.2.2  
SINON,

Inscrire "Non-mesuré" ou "N-M" dans la Colonne 10.

2.2.2.2.1.8

Inscrire un Trait-de-séparation en s'assurant de laisser au moins une dizaine de lignes vides dans la Colonne 3 et au moins quatre (4) lignes vides dans la Colonne 5 sous un Sous-indicateur marqué d'un "X" en Colonne 6.

2.2.2.2.2  
SINON,

2.2.2.2.2.1

Répéter la procédure suivante jusqu'à ce que tous les Sous-indicateurs soient inscrits:



Inscrire le Sous-indicateur suivant en le faisant précéder du Numéro-de-sous-indicateur-subséquent.

Chercher un Indicateur-inscrit identique au Sous-indicateur.

SI trouvé,

2.2.2.2.2.1.1

ALORS,

Inscrire, à la hauteur du Sous-indicateur, un Report identique au Numéro-d'indicateur figurant à la hauteur de l'Indicateur-inscrit.

Inscrire, à la hauteur de l'Indicateur-inscrit, une Référence identique au Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur.

2.2.2.2.2.1.2

SINON,

Chercher, en ne s'arrêtant qu'aux Sous-indicateurs-inscrits marqués d'un "X" en Colonne 6, un Sous-indicateur-inscrit identique au Sous-indicateur.

SI trouvé,

2.2.2.2.2.1.2.1

ALORS,

Inscrire, à la hauteur du Sous-indicateur, un Report identique au Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur-inscrit.

Transcrire, dans la Colonne 5, entre parenthèses et à la suite du Sous-indicateur-inscrit (et de tout numéro déjà inscrit entre parenthèses à sa suite, le cas échéant), le Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur.

2.2.2.2.2.1.2.2

SINON,

SI le Sous-indicateur est immédiatement mesuré ou mesurable,

Inscrire un "X" dans la Colonne 6, à la hauteur du Sous-indicateur.

SI le Sous-indicateur est immédiatement mesuré,

2.2.2.2.2.1.2.2.1

ALORS,

Inscrire la Source du Sous-indicateur.

2.2.2.2.2.1.2.2.2

SINON,

Inscrire "Non-mesuré" ou "N-M" dans la Colonne 10.

2.2.2.2.2

Inscrire un Trait-de-séparation en s'assurant de laisser au moins une dizaine de lignes vides dans la Colonne 3 et au moins quatre (4) lignes vides dans la Colonne 5 sous un Sous-indicateur marqué d'un "X" en Colonne 6.

2.2.2.3

Répéter la procédure suivante jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de Sous-indicateur-inscrit non-marqué d'un "X", d'un "F" ou d'un nombre dans la Colonne 6.

Chercher, en commençant par le dernier Trait-de-séparation inscrit et en remontant, un Sous-indicateur-inscrit non-marqué d'un "X", d'un "F" ou d'un nombre dans la Colonne 6.

SI trouvé,

2.2.2.3.1

SI le Sous-indicateur-inscrit est un Sous-indicateur-semblable,

2.2.2.3.1.1

ALORS,

Considérer le Nom-commun-des-sous-indicateurs-semblables, dont le Sous-indicateur-inscrit fait partie, en tant qu'Indicateur-secondaire.

Inscrire, à la suite du dernier Trait-de-séparation, le Numéro-d'indicateur-sub-séquent et l'Indicateur-secondaire.

Inscrire, à la hauteur de chacun des Sous-indicateurs-semblables dont le Sous-indicateur-inscrit fait partie, un Report identique au Numéro-d'indicateur figurant à la hauteur de l'Indicateur-secondaire.

Inscrire, à la hauteur de l'Indicateur-secondaire, des Références identiques aux Numéros-de-sous-indicateurs figurant à la hauteur de chacun des Sous-indicateurs-semblables dont le Sous-indicateur-inscrit fait partie.

2.2.2.3.1.2

SINON,

Considérer le Sous-indicateur-inscrit en tant qu'Indicateur-secondaire.

Inscrire, à la suite du dernier Trait-de-séparation, le Numéro-d'indicateur-sub-séquent et l'Indicateur-secondaire.

Inscrire, à la hauteur du Sous-indicateur-inscrit, un Report identique au Numéro-d'indicateur figurant à la hauteur de l'Indicateur-secondaire.

Inscrire, à la hauteur de l'Indicateur-secondaire, une Référence identique au Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur-inscrit.

2.2.2.3.2

SI l'Indicateur-secondaire est immédiatement mesuré ou mesurable,

2.2.2.3.2.1

ALORS,

Inscrire un "X" dans la Colonne 6, à la hauteur de l'Indicateur-secondaire.

Inscrire le Numéro-de-source de l'Indicateur-secondaire.

SI l'Indicateur-secondaire est immédiatement mesuré,

2.2.2.3.2.1.1

ALORS,

Inscrire la Source de l'Indicateur-secondaire.

Inscrire un Trait-de-séparation en s'assurant de laisser au moins une dizaine de lignes vides dans la Colonne 3.

2.2.2.3.2.1.2

SINON,

Inscrire "Non-mesuré" ou "N-M" dans la Colonne 10, à la hauteur du Numéro-de-source de l'Indicateur-secondaire.

Inscrire un Trait-de-séparation en s'assurant de laisser au moins une dizaine de lignes vides dans la Colonne 3.

2.2.2.3.2.2

SINON,

Décomposer, mentalement ou sur brouillon, l'Indicateur-de-liste en Sous-indicateurs (ne pas oublier les Sous-indicateurs-factices).

SI une partie des Sous-indicateurs constitue une énumération d'un nombre indéfini de Sous-indicateurs-semblables,

2.2.2.3.2.2.1

ALORS,

2.2.2.3.2.2.1.1

Inscrire le premier Sous-indicateur-semblable en le faisant précéder du Numéro-de-sous-indicateur-subséquent.

2.2.2.3.2.2.1.2

Inscrire, au complet ou de façon abrégée, le deuxième Sous-indicateur-semblable en le faisant précéder du Numéro-de-sous-indicateur-subséquent.

2.2.2.3.2.2.1.3

Inscrire, dans chacune des Colonnes 4, 5 et 6, trois (3) points à la verticale.

2.2.2.3.2.2.1.4

Inscrire, au complet ou de façon abrégée, le n ième (i.e. le dernier) Sous-indicateur-semblable en le faisant précéder du Numéro-de-sous-indicateur-subséquent.

2.2.2.3.2.2.1.5

Chercher un Indicateur-inscrit identique au Nom-commun-des-sous-indicateurs-semblables.

2.2.2.3.2.2.1.6

SI trouvé,

2.2.2.3.2.2.1.6.1

ALORS,

Inscrire, à la hauteur de chaque Sous-indicateur-semblable, un Report identique au Numéro-d'indicateur figurant à la hauteur de l'Indicateur-inscrit.

Inscrire, à la hauteur de l'Indicateur-inscrit, des Références identiques aux Numéros-de-sous-indicateurs figurant à la hauteur des Sous-indicateurs-semblables.

2.2.2.3.2.2.1.6.2

SINON,

Chercher, en ne s'arrêtant qu'aux Sous-indicateurs-inscrits marqués d'un "X" en Colonne 6, un Sous-indicateur-inscrit identique au Nom-commun-des-sous-indicateurs-semblables.

SI trouvé,

Inscrire, à la hauteur de chaque Sous-indicateur-semblable, un Report identique au Numéro-d'indicateur figurant à la hauteur de l'Indicateur-inscrit.

Transcrire, dans la Colonne 5, entre parenthèses et à la suite du Sous-indicateur-inscrit (et de tout numéro déjà inscrit entre parenthèses à sa suite, le cas échéant), les Numéros-de-sous-indicateurs figurant à la hauteur des Sous-indicateurs-semblables.

2.2.2.3.2.2.1.7

Répéter la procédure suivante jusqu'à ce que tous les Sous-indicateurs soient inscrits:

SI le Sous-indicateur précédemment inscrit est un Sous-indicateur immédiatement mesuré ou mesurable,

Laisser une ligne vide supplémentaire dans la Colonne 5.

Inscrire le Sous-indicateur (non-semblable) suivant en le faisant précéder du Numéro-de-sous-indicateur-subséquent.

S'il s'agit d'un Sous-indicateur-factice,

2.2.2.3.2.2.1.7.1

ALORS,

Inscrire un "F" dans la Colonne 6, à la hauteur du Sous-indicateur.

2.2.2.3.2.2.1.7.2  
SINON,

Chercher un Indicateur-inscrit identique au Sous-indicateur.

SI trouvé,

2.2.2.3.2.2.1.7.2.1  
ALORS,

Inscrire, à la hauteur du Sous-indicateur, un Report identique au Numéro-d'indicateur figurant à la hauteur de l'Indicateur-inscrit.

Inscrire, à la hauteur de l'Indicateur-inscrit, une Référence identique au Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur.

2.2.2.3.2.2.1.7.2.2  
SINON,

Chercher, en ne s'arrêtant qu'aux Sous-indicateurs-inscrits marqués d'un "X" en Colonne 6, un Sous-indicateur-inscrit identique au Sous-indicateur.

SI trouvé,

2.2.2.3.2.2.1.7.2.2.1  
ALORS,

Inscrire, à la hauteur du Sous-indicateur, un Report identique au Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur-inscrit.

Transcrire, dans la Colonne 5, entre parenthèses et à la suite du Sous-indicateur-inscrit (et de tout numéro déjà inscrit entre parenthèses à sa suite, le cas échéant), le Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur.

2.2.2.3.2.2.1.7.2.2.2  
SINON,

SI le Sous-indicateur est immédiatement mesuré ou mesurable,

Inscrire un "X" dans la Colonne 6, à la hauteur du Sous-indicateur.

SI le Sous-indicateur est immédiatement mesuré,

2.2.2.3.2.2.1.7.2.2.2.1  
ALORS,

Inscrire la Source du Sous-indicateur.

2.2.2.3.2.2.1.7.2.2.2.2  
SINON,

Inscrire "Non-mesuré" ou "N-M" dans la Colonne 10.

2.2.2.3.2.2.1.8  
Inscrire un Trait-de-séparation en s'assurant de laisser au moins une dizaine de lignes vides dans la Colonne 3 et au moins quatre (4) lignes vides dans la Colonne 5 sous un Sous-indicateur marqué d'un "X" en Colonne 6.

2.2.2.3.2.2.2  
SINON,

2.2.2.3.2.2.2.1  
Répéter la procédure suivante jusqu'à ce que tous les Sous-indicateurs soient inscrits:

Inscrire le Sous-indicateur suivant en le faisant précéder du Numéro-de-sous-indicateur-subséquent.

Chercher un Indicateur-inscrit identique au Sous-indicateur.

SI trouvé,

2.2.2.3.2.2.2.1.1  
ALORS,

Inscrire, à la hauteur du Sous-indicateur, un Report identique au Numéro-d'indicateur figurant à la hauteur de l'Indicateur-inscrit.

Inscrire, à la hauteur de l'Indicateur-inscrit, une Référence identique au Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur.

2.2.2.3.2.2.2.1.2  
SINON,

Chercher, en ne s'arrêtant qu'aux Sous-indicateurs-inscrits marqués d'un "X" en Colonne 6, un Sous-indicateur-inscrit identique au Sous-indicateur.

SI trouvé,

2.2.2.3.2.2.2.1.2.1

ALORS,

Inscrire, à la hauteur du Sous-indicateur, un Report identique au Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur-inscrit.

Transcrire, dans la Colonne 5, entre parenthèses et à la suite du Sous-indicateur-inscrit (et de tout numéro déjà inscrit entre parenthèses à sa suite, le cas échéant), le Numéro-de-sous-indicateur figurant à la hauteur du Sous-indicateur.

2.2.2.3.2.2.2.1.2.2

SINON,

SI le Sous-indicateur est immédiatement mesuré ou mesurable,

Inscrire un "X" dans la Colonne 6, à la hauteur du Sous-indicateur.

SI le Sous-indicateur est immédiatement mesuré,

2.2.2.3.2.2.2.1.2.2.1

ALORS,

Inscrire la Source du Sous-indicateur.

2.2.2.3.2.2.2.1.2.2.2

SINON,

Inscrire "Non-mesuré" ou "N-M" dans la Colonne 10.

2.2.2.3.2.2.2.2

Inscrire un Trait-de-séparation en s'assurant de laisser au moins une dizaine de lignes vides dans la Colonne 3 et au moins quatre (4) lignes vides dans la Colonne 5 sous un Sous-indicateur marqué d'un "X" en Colonne 6.

ANNEXE 5

INDICATEURS DES RESULTATS

RELIES A L'OBSERVANCE

DES PRINCIPES COOPERATIFS



## TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	221
LISTE DES TABLEAUX.....	223
LISTE DES FIGURES.....	224
1. RISTOURNE.....	226
1.1 Valeurs des surplus distribués.....	226
1.2 Distribution des surplus.....	230
1.2.1 Surplus affectés à la réserve.....	231
1.2.2 Surplus affectés aux services à la collectivité.....	233
1.2.3 Surplus retournés aux usagers.....	234
1.3 Valeurs des contributions aux surplus.....	236
1.4 Indicateurs.....	237
1.4.1 Contribution aux surplus versus distribution des surplus, en fonction du statut.....	237
1.4.1.1 Description de l'indicateur.....	238
1.4.2 Contribution aux surplus versus distribution des surplus, par classe de membres.....	242
2. INTERET LIMITE SUR LE CAPITAL SOCIAL.....	246
2.1 Taux d'intérêt sur les parts privilégiées.....	246
2.2 Rendement des parts sociales.....	246
2.2.1 Description de l'indicateur.....	246
3. CONTROLE DEMOCRATIQUE.....	249
3.1 Indicateurs du droit à la participation décisionnelle.....	251
3.1.1 Nombre annuel de postes de décision électifs.....	251
3.1.2 Nombre annuel d'assemblées générales.....	253
3.1.3 Nombre annuel de réunions des instances décision- nelles.....	254

3.2	Indicateurs de la participation décisionnelle.....	254
3.2.1	Pourcentage moyen de participation des membres aux assemblées générales.....	255
3.2.2	Pourcentage de participation des représentants des membres à leurs réunions.....	256
3.2.3	Nombre moyen de candidatures par poste électif.....	256
4.	ADHESION VOLONTAIRE.....	258
4.1	Restrictions non-naturelles à l'adhésion.....	260
4.1.1	Eléments de solution pour la définition des membres potentiels.....	268
4.1.1.1	Marché "naturel" des usagers.....	263
4.1.1.2	Marché "naturel" des sympathisants au Co- opératisme.....	264
4.1.2	Indicateurs des restrictions à l'adhésion.....	266
4.1.2.1	Un exemple d'indicateur: Répartition des membres versus répartition de la popula- tion, selon le milieu de résidence.....	268
4.2	Astreinte à l'adhésion.....	271
4.2.1	Délai moyen de remboursement des parts sociales.....	272
5.	INTERCOOPERATION.....	274
5.1	Indicateurs.....	277
5.1.1	Pourcentage des achats intercoopératifs.....	273
5.1.2	Pourcentage des ventes intercoopératives.....	278
5.1.3	Pourcentage des dons intercoopératifs.....	278
5.1.4	Pourcentage du financement externe intercoopératif...	278
5.1.5	Pourcentage des placements intercoopératifs.....	280
5.1.6	Pourcentage du bénévolat intercoopératif.....	280
6.	EDUCATION COOPERATIVE.....	282

## LISTE DES TABLEAUX

A-1	Formules de calcul pour l'indicateur "contribution aux surplus versus distribution des surplus, en fonction du statut".....	240
A-2	Contribution aux surplus versus distribution des surplus, en fonction du statut.....	241
A-3	Contribution aux surplus versus distribution des surplus, par classe de membres.....	244
A-4	Répartition des membres versus répartition de la population, selon le milieu de résidence.....	269

## LISTE DES FIGURES

A-1	Etat des opérations conforme à la pratique générale.....	227
A-2	Comparaison d'états des opérations conforme à la pratique générale et conforme au principe coopératif de la ristourne.....	229
A-3	Détail des surplus dans un état des opérations conforme au principe de la ristourne.....	232
A-4	Membres potentiels d'une coopérative.....	259
A-5	Restrictions non-naturelles à l'usage et à la volonté d'assumer les responsabilités de membre.....	261

Cette annexe explique l'origine des indicateurs que nous proposons pour contrôler l'atteinte des résultats reliés à l'observance des principes coopératifs. Ces principes y sont examinés un à un, d'abord par la mise en évidence de leur formulation textuelle au congrès de l'Association Coopérative Internationale, à Vienne en 1966, ensuite par la discussion de leurs implications quant aux résultats à atteindre et, enfin, par la proposition d'indicateurs conséquents.

Il est important de noter, puisque notre objectif est de contribuer au contrôle des résultats sociaux de la Coopérative des Consommateurs d'Alma, que l'analyse ne portera que sur les coopératives de consommation alimentaire, principalement celles ouvertes aux usagers non-membres. Il n'est pas exclu cependant qu'elle puisse être utile à d'autres types de coopératives.

Cette dernière remarque vaut aussi pour la discussion du principe de l'intérêt limité, laquelle se limite ici à la Coopérative des Consommateurs d'Alma.

## 1. RISTOURNE

"Le surplus ou les épargnes éventuels résultant des opérations d'une société appartiennent aux membres de cette société et devraient être répartis de façon à éviter que l'un d'eux y gagne aux dépens des autres.

Selon la décision des membres, cette répartition peut se faire comme suit:

- a) en affectant une somme au développement des affaires de la coopérative;
- b) en affectant une somme aux services collectifs;
- ou
- c) en procédant à une répartition entre les membres, proportionnellement à leurs transactions avec la Société".

Si, dans une coopérative, personne n'y "gagne aux dépens des autres", les surplus devraient être distribués à chacun en fonction de ce qu'il y a contribué. Il nous faut donc mesurer, premièrement, la valeur des surplus reçus par chacun (ou chaque groupe) et, deuxièmement, la valeur de ses contributions.

### 1.1 Valeur des surplus distribués

La valeur des surplus dégagés par une coopérative est égale à la différence entre les coûts et les revenus d'opérations. Cet écart est mis en évidence dans l'état des opérations de chaque coopérative. On peut aussi le faire ressortir sous forme graphique ainsi que nous l'avons fait, pour une coopérative de

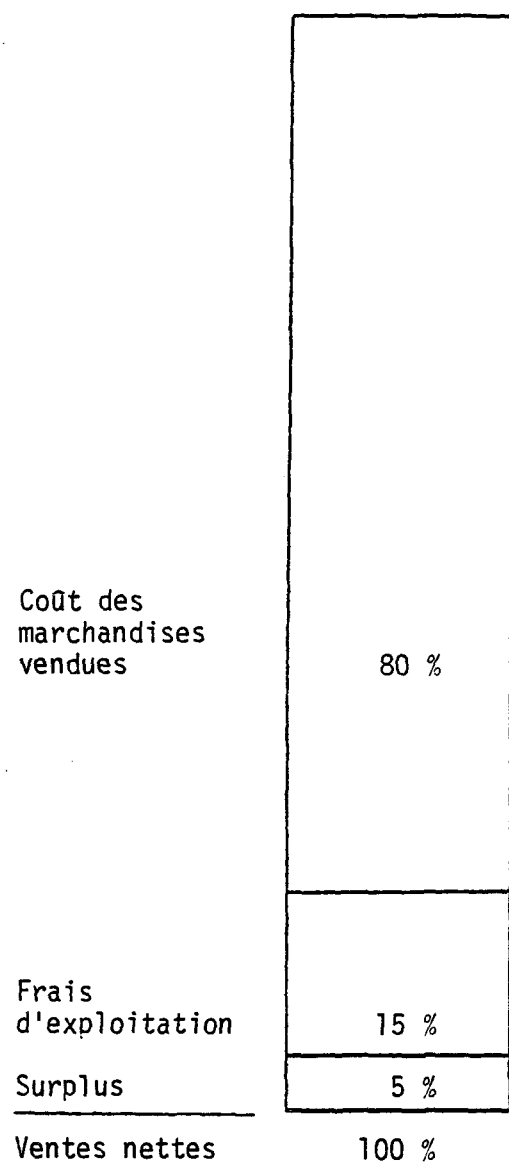


Figure A-1 - Etat des  
opérations conforme à  
la pratique générale

consommation hypothétique à la figure A-1.

Dans cet état financier, conforme à la pratique générale, les ventes sont présentées au net et les frais d'exploitation incluent des dépenses, par exemple les dons, qui ne sont pas directement reliées à l'exploitation de l'entreprise. Si on considère que les escomptes sur ventes, de biens ou de services, sont des ristournes à l'achat et que les dons et les services gratuits (ex: halte-garderie) qui ne sont pas directement reliés à l'exploitation sont des services collectifs, force nous est de constater que la présentation habituelle de l'état des opérations ne respecte pas l'esprit du principe coopératif de ristourne. En effet, les ristournes à l'achat et les services collectifs n'y apparaissent pas comme étant des surplus.

La figure A-2 compare une représentation graphique commune avec une autre représentation qui respecterait le principe de la ristourne. Sous cette seconde forme, les ventes sont présentées au brut plutôt qu'au net et les escomptes sur vente et les services collectifs sont assimilés aux surplus. Nous supposons, à partir de l'exemple précédent, que les escomptes sur vente sont égaux à 0,5% des ventes brutes et les services collectifs à 1,0% des ventes nettes. Ce qu'il faut retenir de cet exemple, c'est que la valeur des surplus se trouve augmentée à la fois par l'ajout des escomptes sur vente et par l'inclusion des services collectifs. Nous verrons maintenant plus en détail comment, et



ETATS DES OPERATIONS		
	Pratique générale	Coopératif
	Coût des marchandises vendues  (80%)	Coût des marchandises vendues  (79.6%)
	Frais d'exploitation  (15%)	Frais d'exploitation  (13.9%)
	Surplus (5%)	Surplus (6.5%)
		+Services collectifs +Escomptes sur ventes
TOTAL:	Ventes nettes (100%)	Ventes brutes (100%)

Figure A-2 - Comparaison d'états  
des opérations conforme à la pratique  
générale et conforme au principe  
coopératif de la ristourne

à qui, les surplus peuvent être distribués.

## 1.2 Distribution des surplus

Le principe de la ristourne nous indique les trois façons possibles de répartir les surplus: 1<sup>o</sup> le développement des affaires de la coopérative ou la réserve, 2<sup>o</sup> les services collectifs et 3<sup>o</sup> les ristournes. Pour savoir à qui profitent ces différents modes de répartition, il faut tout d'abord définir le type de coopératives auxquelles on a affaire.

Dans une coopérative réservée exclusivement aux membres, seuls les services collectifs et la réserve pourront profiter à des non-membres. Nous ne pousserons pas plus loin notre analyse pour ce genre de coopératives.

Par ailleurs, dans les coopératives ouvertes aux usagers non-membres, l'affectation des surplus à la réserve et les services collectifs serviront aux membres, aux usagers et à la collectivité et, les ristournes, aux membres et aux usagers.

Plus spécifiquement, les services collectifs peuvent être destinés à la collectivité (ex: dons), aux usagers (ex: halte-garderie), ou aux membres (ex: relevé des achats). Les ristournes peuvent être attribuées, sur la base de l'achat de biens ou de services particuliers, aux usagers (ex: rabais ou escomptes aux membres sur la location de laveuse à tapis) et, sur la base

de l'achat de tous biens et services, aux membres seulement (rabais ou escomptes uniformes sur tous les biens et services ou ristourne sur la base des achats totaux).

La figure A-3 reprend l'exemple précédent d'état financier conforme au principe de la ristourne, en lui ajoutant une répartition hypothétique des surplus. Elle nous permet de visualiser comment les surplus peuvent être distribués aux membres, aux usagers ou à la collectivité. Dans cette démonstration, nous pouvons constater que 37% ( $4,3 + 5,7 + 27$ ) des surplus ont été retournés exclusivement aux membres. On ne peut, par ailleurs, savoir à qui sont allés les 63% restants.

Pour déterminer combien les membres, les usagers non-membres et la collectivité non-membre et non-usagère, ont reçu respectivement en tant qu'ensemble, il faut savoir comment les surplus distribués à plus d'un de ces groupes (ex: services aux usagers) ont été répartis entre ceux-ci. Cela sera parfois possible, parfois impossible.

### 1.2.1 Surplus affectés à la réserve

Le versement de surplus à la réserve est un cas où nous considérons qu'il est impossible de déterminer comment les surplus sont répartis entre les groupes. On peut penser que le développement des affaires de la coopérative, par exemple l'achat de caisses enregistreuses

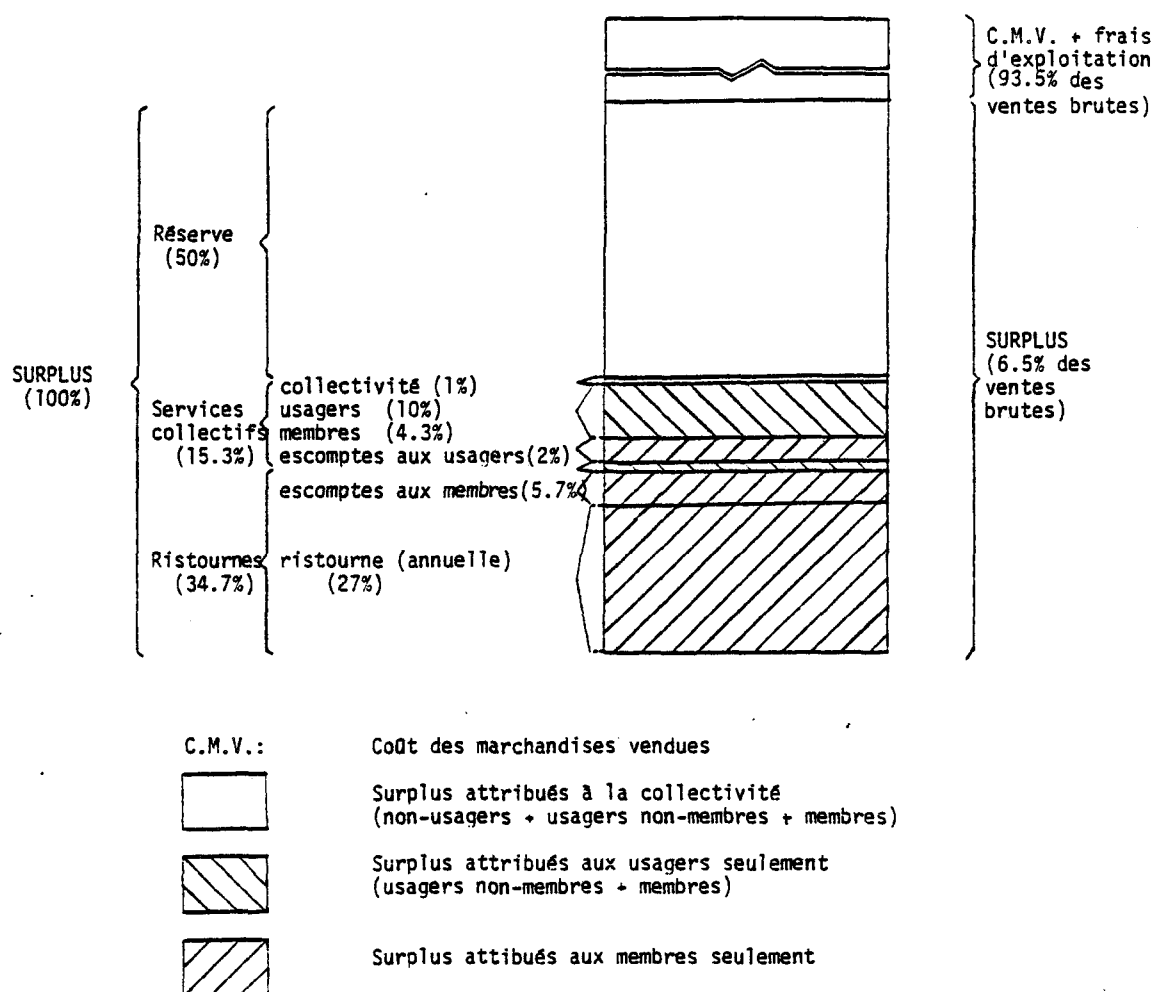


Figure A-3 - Détail des surplus  
dans un état des opérations conforme  
au principe de la ristourne

informatisées, profitera aux usagers non-membres et aux membres dans la mesure des achats que font chacun de ces groupes. Une telle formule n'est pas satisfaisante, cependant, quand on pense que les nouveaux investissements profiteront aussi et, on ne sait dans quelle proportion, aux futurs usagers membres ou non. La nuance entre usagers présents et futurs est importante si on garde à l'esprit que notre but est de mettre en rapport la distribution des surplus entre les groupes ou individus et la contribution de ceux-ci aux surplus actuels; dans cette optique, les usagers futurs doivent être assimilés à la collectivité non-membre et non-usagère.

#### 1.2.2 Surplus affectés aux services à la collectivité

Les services collectifs sont des services gratuits offerts par la coopérative. Nous distinguerons ici trois types de services collectifs: 1) les services à la collectivité, qui sont disponibles aussi bien aux non-usagers qu'aux usagers, membres ou non; par exemple, les dons, les bourses, les distributions de vêtements ou de nourriture, un journal de quartier, etc, etc... 2) les services aux usagers, qui sont accessibles aux seuls usagers; par exemple, un service de halte-garderie, un service de livraison, etc... 3) les services aux membres, qui ne sont qu'à l'usage des membres; par exemple, relevé

des achats, documents d'information sur la qualité des produits de consommation, etc...

Dans le cas des services à la collectivité, la grande difficulté pour savoir comment ceux-ci se répartissent entre les différents groupes consiste à faire la distinction entre la collectivité non-membre et non-usagère et les usagers non-membres. De plus, lorsque ces services sont utilisés par des associations ou des organismes (ex: dons à des groupements sportifs), on ne pourra faire la distinction que dans le cas où ces associations ou organismes sont homogènes (ex: association de membres de la coopérative, ou d'usagers non-membres...). Pour ces raisons, et parce que l'établissement de la distinction et le cumul des données concernant la répartition des services sont très coûteux, nous considérons qu'il est, à toute fin pratique, impossible de savoir comment se sont répartis les services à la collectivité entre les groupes.

### 1.2.3 Surplus retournés aux usagers

En ce qui concerne les surplus attribués aux usagers seulement, il sera généralement plus facile de savoir avec suffisamment de précision dans quelle mesure ils ont profité soit aux membres, soit aux usagers non-membres. La tenue de statistiques relativement simples sur l'utilisation par les membres des services et des escomptes aux

usagers suffira la plupart du temps. Un exemple de données à cumuler est livré plus loin lors de la discussion du premier indicateur que nous proposons.

Lorsqu'on ne peut pas, pour une raison ou une autre, tenir de statistiques, il faudra supposer que les surplus en question ont été attribués à chacun des groupes en fonction de l'usage qu'il fait des services de la coopérative, c'est-à-dire de ses achats. Si une coopérative ne tient pas de registre sur les achats effectués par ses membres, elle devra trouver une façon crédible de les approximer, par exemple par une enquête à la sortie des lieux de ventes.

Il est bien entendu que les services et escomptes à l'usage exclusif des membres, de même que les ristournes sur les achats totaux ne profitent qu'aux membres. Et, ce qui est des plus intéressant, il sera souvent possible de savoir comment ces surplus ont été distribués entre les membres. Il suffira de noter le numéro du membre qui se prévaut d'un service ou d'un escompte aux membres et de connaître le montant de ses achats totaux. De plus, lorsqu'on peut déterminer, autrement que sur la base des achats, comment se sont répartis les services et les escomptes aux usagers, entre les membres et les usagers non-membres, il sera facile (surtout si on dispose d'un ordinateur) de sa-

voir qui des membres se sera prévalu de ces services et es-comptes et dans quelle proportion.

### 1.3 Valeur des contributions aux surplus

La valeur de la contribution d'un groupe ou d'un individu aux surplus est donnée par la différence entre la valeur des achats de ce groupe ou individu et la valeur des biens et services qu'il a ainsi acquis. Du point de vue de la coopérative, il s'agit des trop-perçus qu'elle a réalisés sur ses ventes à un groupe ou un individu.

S'il est possible, à des coûts relativement bas, de connaître la valeur exacte des achats d'un groupe ou d'un individu, la connaissance de la valeur exacte des biens et services acquis est virtuellement impossible. Cela supposerait en effet qu'on puisse déterminer précisément quels sont ces biens et services, quels sont leurs prix coûtants respectifs et quelle est l'imputation des frais d'exploitation s'appliquant à chacun. L'approximation est donc la solution.

On peut raisonnablement supposer que le type de biens ou de services achetés sera sensiblement le même d'un individu à un autre ou que, sinon, la marge bénéficiaire que la coopérative réalise sur ses ventes auprès de chacun de ses usagers variera peu. A partir de ces prémisses, nous pouvons dire que la valeur des contributions d'un groupe ou d'un individu aux surplus est proportion-



nelle à ses achats. Ainsi, si un groupe a effectué 40% des achats des usagers auprès de la coopérative, il a contribué à 40% des surplus de cette coopérative.

#### 1.4 Indicateurs

##### 1.4.1 Contribution aux surplus versus distribution des surplus, en fonction du statut

La portée de cet indicateur dépasse la stricte formulation du principe coopératif de la ristourne.

Lorsqu'appliqué selon la lettre, dans une coopérative ouverte aux usagers non-membres, ce principe peut avoir pour effet de retourner aux membres les surplus réalisés sur les transactions avec les non-membres. Face à une telle pratique, les opinions des milieux coopératistes sont partagées: certains la considèrent conforme à l'esprit du principe, tandis que d'autres y voient une façon pour les membres (possesseurs de capitaux) de réaliser un profit au dépens des non-membres (non-possesseurs de capitaux). Chez les tenants de cette dernière position, la pratique la plus répandue semble être d'affecter les surplus provenant des transactions avec les non-membres, à la réserve, aux services à la collectivité, ou à d'autres fonds spéciaux.

Nous croyons, quant à nous, que les trop-perçus provenant des non-membres devraient être retournés à ces derniers dans la même mesure que les trop-perçus provenant des membres sont retournés à ceux-ci, une fois que les membres aient reçu: 1) soit une juste rétribution, ou une juste actualisation, pour leur capital social, 2) soit les deux à la fois. C'est dans cette optique que l'indicateur a été conçu. Quiconque ne partage pas cette vision des choses, pourra écarter cet indicateur, de même que celui du "rendement des parts sociales" proposé plus loin et utiliser sans problème les autres indicateurs.

#### 1.4.1.1 Description de l'indicateur

Il s'agit ici de vérifier si la répartition des surplus entre membres et usagers non-membres se fait en proportion de la contribution que chacun de ces groupes a apportée. La contribution aux surplus est mesurée par le pourcentage des ventes que la coopérative a réalisées auprès du groupe. Les ventes doivent être brutes, c'est-à-dire doivent inclure les escomptes ou rabais aux membres seulement. Il ne sera utile d'inclure les escomptes ou rabais aux usagers dans les ventes brutes que lorsqu'il aura été établi que leur distribution entre les membres et

usagers non-membres n'est pas proportionnelle aux achats.

La distribution des surplus est donnée par le pourcentage des surplus reçus par le groupe, à l'exclusion des surplus versés à la réserve et des services à la collectivité. Les surplus considérés seront donc les rabais ou escomptes consentis exclusivement aux membres, la valeur des services aux membres seulement et aux usagers <sup>(1)</sup> seulement et les ristournes sur les achats totaux. Lorsqu'ils sont inclus dans les ventes brutes, les escomptes ou rabais aux usagers doivent aussi être considérés.

- 
- (1) Dans le cas des "services aux usagers seulement" il est possible de déterminer la valeur des services que reçoit chaque usager autrement qu'en fonction de ses achats. Par exemple, la valeur d'utilisation d'une halte-garderie peut se calculer sur une base horaire. Le total des frais de garderie divisé par les heures totales d'utilisation détermine alors le taux horaire qui est imputé à l'usager sur la base de ses heures d'utilisation. La formule suivante permet le calcul:

$$\frac{\text{Total des frais de garderie}}{\text{Total des heures d'utilisation}} \times \text{Heures d'utilisation de l'usager} = \text{Valeur de l'utilisation de la halte-garderie pour l'usager}$$

L'indicateur consiste à comparer dans un tableau le pourcentage de contribution aux surplus de chacun des deux groupes avec le pourcentage de surplus auxquels ils ont eu respectivement droit.

Tableau A-1 - Formules de calcul pour l'indicateur "contribution aux surplus versus distribution des surplus, en fonction du statut"

STATUT	CONTRIBUTION	DISTRIBUTION
Membres	$\frac{\text{Achats bruts des membres}}{\text{Ventes brutes totales}} \times 100$	$\frac{\text{Surplus attribués aux membres}}{\text{Surplus distribués}} \times 100$
Non-membres	$\frac{\text{Achats (bruts) des non-membres}}{\text{Ventes brutes totales}} \times 100$	$\frac{\text{Surplus attribués aux non-membres}}{\text{Surplus distribués}} \times 100$
Total	100%	100%

Achats bruts des membres = Achats nets des membres + Escomptes ou Rabais (E/R) aux membres seulement (+ E/R aux usagers et reçus par les membres, le cas échéant).

Ventes brutes totales = Ventes nettes + E/R aux membres seulement (+ E/R aux usagers).

Achats (bruts) des non-membres = Ventes brutes totales - Achats bruts des membres.

Surplus attribués aux membres = Ristournes sur les achats totaux + E/R et services aux membres seulement + Services aux usagers seulement et reçus par les membres (+ E/R aux usagers et reçus par les membres).

Surplus distribués = Surplus attribués aux membres + surplus attribués aux non-membres.

Le Tableau A-1 expose les formules de calcul appropriées.

Les résultats du tableau A-2 indiqueraient que les membres ont reçu une part des surplus plus grande (50%) que celle à laquelle ils ont contribué (46%), alors que l'inverse se produit pour les non-membres (50% vs 54%). Cette situation, qui ne serait pas nécessairement non-conforme à notre interprétation du principe de la ristourne, sera discutée plus amplement lors du traitement du principe coopératif d'intérêt limité.

Tableau A-2 - Contribution aux surplus versus distribution des surplus, en fonction du statut

STATUT	CONTRIBUTION	DISTRIBUTION
Membres	46%	50%
Non-membres	54%	50%
Total	100%	100%

Notons que cette mesure peut aussi s'exprimer sous forme de ratios, percentiles ou non, exprimant la proportion qu'un groupe a reçu des surplus auxquels il avait droit. Par exemple, les ratios 1,087 (0,50/0,46) et 0,926 (0,50/0,54) montrent que les membres ont reçu 1,087 fois ce qu'ils ont contribué alors que les non-membres n'obtenaient que 0,926 fois leur part.

#### 1.4.2 Contribution aux surplus versus distribution des surplus, par classe de membres

Cet indicateur est identique au précédent, à la différence qu'il s'intéresse uniquement à la façon dont les surplus attribués aux membres ont été répartis entre ceux-ci. Plutôt qu'entre membres et non-membres, la distinction est ici faite entre des classes de membres définies par l'importance de leurs achats. La réflexion qui sert de base à cette mesure veut que les plus gros acheteurs, ceux qui ont donc contribué le plus aux surplus, reçoivent une plus grande part des surplus distribués. Il serait bien sûr utile d'appliquer également cette mesure aux non-membres mais, comme nous l'avons déjà souligné, de nombreux facteurs empêchent de discriminer entre les gros et les petits acheteurs non-membres.

Les classes de membres sont établies comme suit:

- 1- les membres sont classés par importance de leurs achats;
- 2- on divise le nombre total de membres par cinq (5), ce qui nous donne un nombre n de membres par classes;
- 3- les n premiers membres de la liste établie en 1) font partie de la classe I, les n membres suivants constituent la classe II, et ainsi de suite, jusqu'à la classe V; chaque classe représente donc 20% des membres.

On calcule ensuite, pour chaque classe, le pourcentage de ses achats bruts sur les achats bruts des membres et le pourcentage des avantages qui lui ont été attribués sur les surplus attribués aux membres. La comparaison se fera donc sur la base des formules suivantes:

$$\frac{\text{Achats bruts de la classe}}{\text{Achats bruts des membres}} \times 100 \text{ vs } \frac{\text{Surplus attribués à la classe}}{\text{Surplus attribués aux membres}} \times 100$$

Tableau A-3 - Contribution aux surplus versus distribution des surplus, par classe de membres

CLASSES	CONTRIBUTION	ATTRIBUTION
I- Très grands acheteurs	30%	29%
II- Grands acheteurs	25%	26%
III- Acheteurs moyens	20%	20%
IV- Petits acheteurs	15%	14%
V- Très petits acheteurs	10%	11%

Un tableau apparenté au Tableau A-3 pourrait résulter de ces calculs. Des résultats identiques à ceux-ci pourraient indiquer un excellent partage des surplus entre les membres.

Cette mesure devrait être appliquée individuellement à chaque type d'avantage consenti aux membres afin que l'on puisse voir non seulement si l'ensemble, mais aussi chacun des avantages, est bien réparti entre les membres. Il serait ainsi plus facile d'expliquer une allocation globale inégale ou de savoir l'effet qu'a sur la répartition des surplus l'introduction, l'élimination ou la modification de tel ou tel type d'avantage aux membres. Par exemple, la ristourne au pro-rata des achats "nets" diminue une disparité causée par des rabais ou escomptes aux membres, alors que celle au pro-rata des achats bruts,



au contraire, l'amplifie.

Un raffinement de la mesure est possible en utilisant des classes plus petites (ex: 10% au lieu de 20%) ou basées sur une courbe (normale ou autre), en comparant des taux moyens de contribution, et d'avantages reçu, ou en exprimant le rapport distribution/contribution sous forme de ratio, etc. On peut également la compléter par une mesure de corrélation.

Il faut remarquer, enfin, qu'une disparité sur la base des contributions, c'est-à-dire des achats bruts (ou nets), ne sera pas nécessairement une disparité si on utilise un critère de base autre que la contribution; par exemple: le revenu ou le nombre de personnes du ménage, l'âge ou le sexe, etc...

## 2. INTERET LIMITE SUR LE CAPITAL SOCIAL

"Si un intérêt est payé sur le capital social, son taux devrait être strictement limité".

Le capital social, à la Coopérative des Consommateurs d'Alma, se divise en deux parties: les parts sociales, dites parts d'admissibilité, et les parts privilégiées. Seules ces dernières reçoivent un intérêt direct.

### 2.1 Taux d'intérêt sur les parts privilégiées

Cet indicateur est immédiatement disponible et n'a pas besoin d'être calculé.

### 2.2 Rendement des parts sociales

Cet indicateur est le prolongement du premier indicateur proposé lors de la discussion du principe de la ristourne, nommément celui de "contribution aux surplus vs distribution des surplus, en fonction du statut". Nous reportons donc le lecteur à ce dernier indicateur pour déterminer l'opportunité, pour lui, de s'attarder au "rendement des parts sociales".

#### 2.2.1 Description de l'indicateur

Les parts sociales, si elles n'ont pas de rendement direct, permettent néanmoins à leurs possesseurs de jouir d'avantages financiers auxquels n'ont pas droit

les usagers non-détenteurs de capital social. Ces avantages supplémentaires, notamment les ristournes au prorata des achats et les rabais, escomptes ou services exclusifs aux membres, peuvent être considérés, à notre avis, comme une forme de rendement des parts sociales, si on veut respecter l'esprit des principes coopératifs. La partie des services aux usagers en général qui a été attribuée à un des deux (2) groupes d'usagers (membres, non-membres), et qui dépasse la contribution de ce groupe aux surplus, s'additionne aux avantages aux membres, lorsque ces usagers sont membres, et s'en soustrait, lorsqu'ils sont non-membres.

Le rendement des parts sociales est le rapport, exprimé en pourcentage, des surplus distribués aux membres, en excès de la proportion de leurs contributions aux surplus, sur le montant des parts sociales. Il s'exprime ainsi:

$$\frac{\left( \begin{array}{l} \% \text{ de distribution} \\ \text{des surplus aux} \\ \text{membres} \end{array} - \begin{array}{l} \% \text{ de contribution} \\ \text{des membres aux} \\ \text{surplus} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{surplus} \\ \text{distribués} \end{array}}{\text{montant des parts sociales}} \times 100$$

Le détail de ce calcul peut être trouvé dans le premier indicateur proposé pour le contrôle du principe coopératif de ristourne.

D'ailleurs, l'exemple qui fut alors donné nous servira à illustrer notre propos. Les chiffres hypothétiques que nous utilisons montraient que les membres avaient reçu 50% des surplus distribués alors qu'ils n'avaient contribué qu'à 46% de ces mêmes surplus. Ce qui revient à dire qu'une tranche de 4% (50% - 46%) des surplus qui, sur la base unique de la contribution aux surplus, aurait dû revenir aux usagers non-membres, a été attribuée aux membres <sup>1</sup>. C'est cette partie des surplus qui constitue la rémunération des parts sociales.

Si on élargit l'exemple en supposant que la valeur des résultats distribués est de 75,000\$ et que le montant des parts sociales s'établit à 50,000\$, on peut, en appliquant la formule, trouver le rendement des parts sociales:

$$\frac{(0.5 - 0.46)}{50,000} \times 75,000 \times 100 = 6\%$$

Ce qui, somme toute, représenterait à l'heure actuelle un taux d'intérêt limité.

---

<sup>1</sup> On peut constater aussi que les non-membres sont en déficit de 4% des résultats (50% - 54% = -4%)

### 3. CONTROLE DEMOCRATIQUE

"Les sociétés coopératives sont des organisations démocratiques. Leurs affaires devraient être administrées par les personnes élues ou nommées selon la procédure adoptée par les membres, devant lesquels elles sont responsables. Les membres des sociétés primaires devraient avoir les mêmes droits de vote, (un membre: une voix) et de participation aux décisions touchant leur société. Dans toutes les autres sociétés l'administration devrait être exercée sur une base démocratique, sous forme appropriée".

La clé du contrôle démocratique d'une coopérative se trouve dans la participation des membres aux instances décisionnelles. L'idéal, donc, pour un tel contrôle, serait que tous les membres participent toujours à toutes les décisions. Cependant, par souci d'efficacité, il est généralement admis que moins les décisions sont de nature fondamentale, moins il est utile d'avoir une large base de participation. Des raisons de spécialisation et de confidentialité face à la concurrence sont également souvent invoquées pour réduire la participation.

Que ces raisons - importance, spécialisation et confidentialité de la décision - soient justifiées ou non, elles ont pour effet de produire des structures décisionnelles basées sur la délégation des pouvoirs de la base à un groupe plus restreint d'individus. Plus ce groupe sera restreint, plus il y aura concentration des pouvoirs et plus il y aura danger pour un véritable contrôle démocratique. In-

versément, plus la place que réserve la structure à la participation des membres sera grande, mieux se portera la démocratie.

Il arrive très souvent, cependant, qu'un droit accordé par une structure ne soit pas exercé par ceux qui en bénéficient <sup>1</sup>. Ce phénomène est indicateur du manque d'intérêt manifesté pour l'exercice du droit à la participation. Or, ce désintéressement provient d'un rapport coûts/bénéfices déficitaire qu'établit chacun quant à sa participation. Un membre considérera que ses coûts sont élevés lorsqu'il lui faudra surmonter un grand nombre de contraintes pour participer aux décisions. Parmi les principaux types de contraintes, mentionnons ceux d'ordre temporel (heure, jour, etc...), spatial (distance, dimension de la salle, etc...) et procédurier (formulaires, pièces d'identité, modalité de droit de parole, etc...). Par ailleurs, plus son opinion sera prise en compte et plus son influence sur la ou les décisions prises sera grande, plus ce même membre estimera que ses bénéfices de participation sont élevés. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Par exemple, le taux de participation aux élections scolaires est généralement très faible.

<sup>2</sup> On peut augmenter artificiellement les bénéfices tirés de la participation en consentant des avantages supplémentaires à ceux qui participent; par exemple, prix de présence, repas gratuit, etc... Une telle politique ne devrait être employée que de façon promotionnelle, c'est-à-dire, n'être que temporaire et n'avoir pour seul but que de faire "goûter le produit" (en l'occurrence, le contrôle démocratique). De toute façon, l'existence d'avantages supplémentaires doit être prise en compte lorsqu'il faut expliquer la participation plus ou moins grande.

Pour qu'une coopérative favorise le contrôle démocratique il n'est donc pas suffisant qu'elle accorde le droit de participation. Il faut aussi, par une série de mesures ou de règlements, qu'elle favorise l'exercice de ce droit et qu'elle s'assure que les membres aient une réelle influence sur les décisions. La mise en oeuvre de tels moyens - mesures et règlements - doit aboutir à la participation décisionnelle des membres, résultat qu'il nous faut également mesurer.

### 3.1 Indicateurs du droit à la participation décisionnelle

Un droit est accordé en fonction d'un lieu et d'un temps. On n'a pas nécessairement le droit de faire, ici et aujourd'hui, ce qu'on pouvait faire, là et hier. La place qu'accorde la structure de la coopérative à la participation décisionnelle sera donc mesurée en terme de postes de décision accordés aux membres (lieu) et en terme de fréquence de réunion des instances décisionnelles (temps) auxquels ils participent.

#### 3.1.1 Nombre annuel de postes de décisions électifs

Nous prenons pour acquis que tous les membres de la coopérative, à de très rares exceptions (tels les membres auxiliaires), ont droit de vote à l'assemblée générale et, par conséquent, que le nombre de postes de décisions réservés aux membres dans cette instance est, à toute fin pratique, égal au nombre de membres. Nous avons donc jugé suffisant de nous en tenir aux postes électifs comme mesure du nombre de postes de décisions.

Un poste de décision électif, au sens où nous l'entendons, est un poste, dans une instance décisionnelle, pour lequel tous les membres ayant droit de vote à l'assemblée générale sont à la fois électeurs et éligibles<sup>1</sup>. Une instance décisionnelle est un conseil, comité, commission ou instance apparentée qui a pour fonction de prendre des décisions pour et au nom de l'association coopérative.

Ainsi, les postes du conseil d'administration réservés aux membres sont des postes électifs, ceux ou celui réservés aux représentants de la Fédération, dans ce même conseil, n'en sont pas, de même que celui réservé au gérant. Les postes du conseil exécutif et ceux de présidents des commissions ou comités, lorsqu'ils doivent obligatoirement être remplis par des personnes déjà élues autrement par l'assemblée générale (ex: par des membres du conseil d'administration) ou lorsqu'ils sont attribués autrement que par élection de l'assemblée générale, ne doivent pas être comptés dans les postes électifs.

---

<sup>1</sup> Certaines contraintes minimales à l'éligibilité, comme les obligations de ne pas avoir de dettes non-acquittées envers la coopérative ou d'avoir effectué un montant minimum d'achats, n'empêchent pas un poste d'être considéré ici comme accessible aux membres ayant droit de vote à l'assemblée générale.



La formule à utiliser est celle-ci:

$$\frac{\text{Nombre total de postes électifs}}{\text{Durée des mandats}}$$

Si, par exemple, il y a six (6) postes électifs au total, ayant chacun une durée de trois (3) ans, le nombre annuel de postes électifs sera de deux (2).

Lorsque la durée des mandats diffère, il faut additionner les nombres annuels de postes de chacun des types de poste, définis selon la durée des mandats. Supposons par exemple que deux (2) postes aient une durée de cinq (5) ans, quatre (4) de trois (3) ans et six (6) de deux (2) ans, le nombre annuel de postes électifs serait de 4.73.

En effet,

$$\frac{2}{5} + \frac{4}{3} + \frac{6}{2} = 0.4 + 1.33 + 3.0 = 4.73$$

### 3.1.2 Nombre annuel d'assemblées générales

Le droit de participation des membres à la décision sera d'autant multiplié que les occasions pour les membres d'exprimer directement leurs opinions seront nombreuses. Ce sont les assemblées générales, ordinaires ou spéciales, qui constituent ces occasions.

Il pourrait s'avérer pertinent de présenter séparément le nombre annuel des assemblées ordinaires (ou statutaires) et celui des assemblées spéciales. Rien n'exclut, en effet, qu'une coopérative puisse tenir plus d'une assemblée générale statutaire dans l'année, et la mise en évidence d'une telle pratique démontrerait que les occasions nombreuses de participation ne sont pas seulement conjoncturelles. Ce qui n'enlève rien au mérite de convoquer des assemblées générales spéciales.

### 3.1.3 Nombre annuel de réunions des instances décisionnelles

A défaut de pouvoir s'exprimer directement, les membres peuvent participer aux décisions par le biais de représentants qu'ils ont élus aux divers conseils, comités ou commissions. Le nombre annuel total de réunions de ces instances auxquelles participent les représentants élus par les membres sont donc autant d'occasion de participation décisionnelle (indirecte) des membres.

## 3.2 Indicateurs de la participation décisionnelle

La façon la plus simple de prouver la participation d'un individu à une activité est d'y constater sa présence physique. La présence mentale, quant à elle, est beaucoup plus difficile à mesurer techniquement et, encore plus, objectivement. C'est pourquoi, des trois indicateurs que nous proposons ci-après,

les deux premiers font exactement état de la présence physique des membres et de leurs représentants, alors que le dernier y est pratiquement assimilable.

### 3.2.1 Pourcentage moyen de participation des membres aux assemblées générales

Pour obtenir ce pourcentage, il suffit d'additionner les pourcentages de membres présents à chaque assemblée générale et de diviser ce total par le nombre d'assemblées générales. Ainsi, si trois assemblées ont eu lieu dans l'année, avec respectivement 30, 60 et 66% des membres présents, le pourcentage moyen sera de 52%  $(30 + 60 + 66 / 3)$ .

Le pourcentage de membres présents lors d'une assemblée doit être calculé sur la base du nombre de membres à la date de cette assemblée.

Parce que les assemblées générales spéciales attirent d'habitude un plus grand nombre de membres que les assemblées statutaires, les pourcentages moyens de ces deux types d'assemblées devraient également être établis séparément.

### 3.2.2 Pourcentage de participation des représentants des membres à leurs réunions

Il s'agit ici de vérifier si les représentants élus par les membres ont assisté aux réunions des instances auxquelles ils siégeaient et dans quelle proportion. Pour ce faire, il faut mettre leurs présences à ces réunions en rapport avec le nombre total de leurs présences possibles. On peut faire le calcul aisément avec la formule suivante:

$$\frac{\text{Nombre de présences des représentants aux réunions}}{\text{Nombre de présences des représentants aux réunions} + \text{Nombre d'absences des représentants aux réunions}} \times 100$$

Le pourcentage devrait être calculé aussi pour chaque instance et pour chaque représentant.

### 3.2.3 Nombre moyen de candidatures par poste électif

Cet indicateur permet de juger de la disponibilité des membres pour une participation physique plus importante que celle que leur permettent les seules assemblées générales. Plus les membres seront intéressés à participer aux décisions, plus le nombre (moyen) de candidatures par postes devrait être élevé.

Pour calculer ce nombre, on se servira du rapport suivant:

$$\frac{\text{Nombre total de candidatures aux postes électifs}}{\text{Nombre annuel de postes électifs disponibles}}$$

Le nombre annuel de postes électifs disponibles est le nombre réel de postes électifs qui font l'objet de mise en candidatures au cours d'une année donnée. Y sont donc inclus les postes électifs qui se trouvent ouverts par raison autre que l'expiration régulière du mandat.

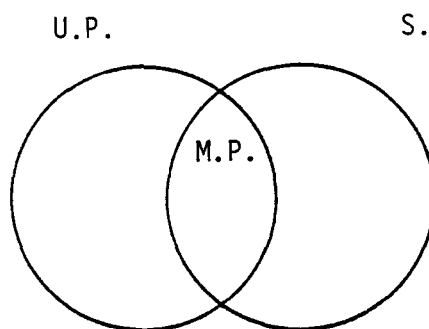
#### 4. ADHESION VOLONTAIRE

"L'affiliation à une société coopérative devrait être volontaire, à la portée de toutes les personnes qui peuvent utiliser ses services et sont d'accord pour assumer les responsabilités inhérentes à la qualité de membres; elle ne devrait pas être l'objet de restrictions qui ne sont pas naturelles, ni d'aucune discrimination sociale, politique, sociale ou religieuse".

Si une coopérative respecte le principe coopératif d'adhésion volontaire, on doit s'attendre, selon la formulation de ce principe, à ce que "toutes les personnes qui peuvent utiliser ses services et sont d'accord pour assumer les responsabilités inhérentes à la qualité de membres" soient membres de la coopérative. Si tel n'est pas le cas, c'est que des restrictions "qui ne sont pas naturelles" empêchent l'affiliation d'être "à la portée" de ces personnes.

On doit aussi s'attendre à ce que seules ces dites personnes soient membres. Autrement, c'est que l'affiliation est forcée, qu'elle n'est pas "volontaire".

Idéalement, donc, tel que démontré à la figure A-4, tous, et seuls, les membres potentiels d'une coopérative devraient en être membres. Lorsqu'il n'en est pas ainsi dans la réalité, c'est qu'il y a, sous une forme ou une autre, soit restriction non-naturelle, soit astreinte, à l'adhésion; c'est-à-dire que certaines personnes sont soit empêchées, soit forcées, d'adhérer à la coopérative. Ces deux cas seront examinés dans l'ordre, ci-après.



U.P.: Usagers Potentiels; toutes les personnes qui peuvent "naturellement" utiliser les services de la coopérative.

S. : Sympathisants; toutes les personnes qui sont d'accord pour assumer les responsabilités "naturelles" inhérentes à la qualité de membre de la coopérative.

M.P.: Membres Potentiels; toutes les personnes qui peuvent "naturellement" utiliser les services et sont d'accord pour assumer les responsabilités "naturelles" inhérentes à la qualité de membre de la coopérative.

Figure A-4 - Membres potentiels  
d'une coopérative

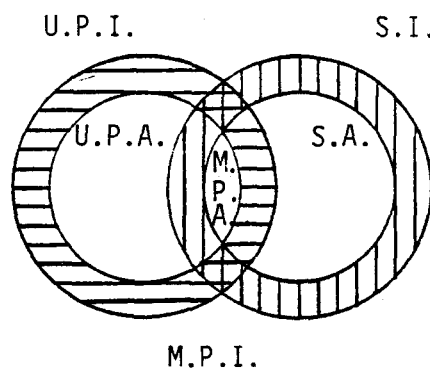
#### 4.1 Restriction non-naturelle à l'adhésion

Une coopérative peut, intentionnellement ou non, dresser plusieurs barrières à l'affiliation. Elle le peut, soit en rendant difficile l'utilisation de ses services, soit en augmentant les responsabilités liées à la qualité de membre. Par exemple, une coopérative qui décide de n'ouvrir ses portes que du lundi au vendredi, et seulement entre 9h00 et 17h00, se trouve à interdire à toute fin pratique l'accès de ses services à ceux qui doivent travailler durant cette période. Egalement, si elle établit le montant des parts sociales à un niveau très élevé, ou si elle fixe un mode de paiement de ces parts difficile à rencontrer, il se trouvera moins de gens disposés à joindre ses rangs.

Les restrictions non-naturelles qu'impose une coopérative auront donc pour effet de réduire le nombre de ses usagers potentiels, et/ou celui de ses sympathisants et, par là, le nombre de ses membres. La figure A-5 illustre un cas où à la fois l'usage des services et la volonté d'assumer les responsabilités ont été limités de façon non-naturelle par une coopérative. Dans cet exemple, seuls, et tous, les membres potentiels autorisés seront membres de la coopérative. Les autres membres potentiels auront été exclus par les politiques et les pratiques de la coopérative.

En théorie, il suffit de comparer le nombre de membres à celui des membres potentiels, et les caractéristiques (sociales,





- U.P.I.: Usagers Potentiels Interdits; toutes les personnes qui, n'eût été des limites non-naturelles imposées par la coopérative, auraient pu utiliser ses services.
- U.P.A.: Usagers Potentiels Autorisés; toutes les personnes qui, malgré les limites non-naturelles imposées par la coopérative, peuvent encore utiliser ses services.
- S.I. : Sympathisants Interdits; toutes les personnes qui, n'eût été des limites non-naturelles imposées par la coopérative, auraient été d'accord pour assumer les responsabilités inhérentes à la qualité de membre.
- S.A. : Sympathisants Autorisés; toutes les personnes qui, malgré les limites non-naturelles imposées par la coopérative, sont toujours d'accord pour assumer les responsabilités inhérentes à la qualité de membre.
- M.P.I.: Membres Potentiels Interdits; toutes les personnes qui, n'eût été des limites non-naturelles imposées par la coopérative, auraient pu utiliser ses services et auraient été d'accord pour assumer les responsabilités inhérentes à la qualité de membre.
- M.P.A.: Membres Potentiels Autorisés; toutes les personnes qui, malgré les limites non-naturelles imposées par la coopérative, peuvent encore utiliser ses services et sont toujours d'accord pour assumer les responsabilités inhérentes à la qualité de membre.

Figure A-5 - Restrictions non-naturelles à l'usage et à la volonté d'assumer les responsabilités de membre

démographiques, etc.) des premiers à celles des seconds, pour savoir, d'abord, dans quelle mesure la coopérative a atteint l'objectif d'adhésion volontaire et ensuite, sur la base de quel(s) critère(s) se sera faite une discrimination éventuelle.

En pratique, le problème est de définir avec précision le nombre et les caractéristiques des membres potentiels. Et cela, autant en raison de l'extrême subjectivité face à ce qui est naturel et ce qui ne l'est pas, que de difficultés techniques. Par exemple: qu'est-ce qu'une responsabilité de membre naturelle? Cinq (5) ou 500 dollars de parts sociales? Zéro (0) ou 10 heures de bénévolat?... Et si on réussit à définir quelles sont les restrictions naturelles... Comment fait-on pour savoir le nombre de personnes disposées à être membres à ces conditions et pour connaître leurs profils? Il apparaît virtuellement impossible d'interroger toute une population! Par ailleurs, même si on y parvenait à des coûts raisonnables, ou si on optait pour l'échantillonnage, il resterait à décider si on doit s'intéresser à la population d'un quartier, d'une ville, d'une région ou d'un espace géographique encore plus grand.

Bien que les indicateurs proposés ici pour l'"adhésion volontaire" ne nécessitent pas - en même temps qu'ils ne l'empêchent pas - la définition a priori des membres potentiels, les éléments qui suivent pourront être utiles à ceux qui voudraient se pencher sur la question.

#### 4.1.1 Éléments de solution pour la définition des membres potentiels

Conceptuellement, les membres potentiels d'une coopérative peuvent être vus comme l'intersection de deux marchés "naturels": celui des usagers de ses services et celui des sympathisants au Coopératisme <sup>1</sup>.

##### 4.1.1.1 Marché "naturel" des usagers

Le marché "naturel" des usagers d'une coopérative pourrait être défini sur la base de la clientèle le plus généralement observée dans son secteur d'activités, son type de coopératives ou de sociétés. Par exemple: la clientèle des coopératives de consommation québécoises a tel profil socio-démographique et constitue telle proportion du marché de l'alimentation... En conséquence, le marché "naturel" des usagers de ma coopérative de consommation, située au Québec, a les mêmes caractéristiques.

Il est aussi possible de déterminer d'une façon relativement indépendante de ce qui se fait ailleurs, quel est le marché "naturel"

---

<sup>1</sup> Il s'agit en fait des usagers potentiels et des sympathisants tels que définis auparavant (voir figure A-4).

des usagers. Par exemple, j'ai constaté que les gens défavorisés monétairement étaient mal servis dans mon quartier, j'en fais donc mon marché "naturel" d'usagers. Cette dernière approche convient mieux que la précédente, à notre avis, à une coopérative à l'écoute des besoins de son milieu.

Dans cette approche comme dans la précédente, cependant, il est loin d'être sûr que le marché qu'elles permettraient de définir puisse être considéré par tous et chacun comme étant "naturel".

#### 4.1.1.2 Marché "naturel" des sympathisants au Coopératisme

On retrouve ici les mêmes possibilités et les mêmes limites qu'en ce qui concerne le marché "naturel" des usagers. On peut définir le marché "naturel" des sympathisants, sans être sûr qu'il est "naturel", sur la base des caractéristiques observées chez les membres d'autres coopératives plus ou moins similaires; ou selon ce que nous croyons qu'il devrait être.

Une difficulté peut s'ajouter; on devra fort probablement inclure dans les caractéristiques à identifier chez les sympathisants une ou plusieurs variables ayant trait aux comportements ou aux opinions; c'est-à-dire qu'il faudra, presque à coup sûr, identifier un style de vie ou une psychographie <sup>1</sup> symptomatiques de la sympathie au coopératisme, les variables socio-démographiques s'avérant sans doute insuffisantes. Par exemple: Les sympathisants sont généralement membres d'associations de charité... ou vont aussi à la messe... ou ont telle ou telle opinion sur le sexe, la morale ou la politique, etc. A notre connaissance, il s'agit là d'un terrain d'exploration qui est demeuré vierge. Il n'est pas dit, cependant, qu'il n'y a rien à y découvrir.

---

<sup>1</sup> Les études portant sur le style de vie et la psychographie cherchent à positionner les individus en fonctions des dimensions psychologiques (intérêts, opinions, besoins, valeurs, attitudes, traits de personnalité, activités) plutôt que socio-démographiques (age, sexe, éducation, revenu, occupation, milieu résidentiel, statut civil, etc.). Pour une plus ample discussion sur le sujet, le lecteur pourra consulter, entre autres: WELLS, William D., "Psychographics: A Critical Review", Journal of Marketing Research, Vol. XII (mai 1975), pp. 196-213

Un autre problème, si on utilise l'approche du généralement observé dans les autres coopératives, viendra du fait qu'il peut être très difficile - impossible dans les coopératives où il n'y a que des "membres-usagers" - de savoir si une caractéristique constatée chez les membres est liée à leur sympathie au mouvement plutôt qu'à leur qualité d'usagers.

#### 4.1.2 Indicateurs des restrictions à l'adhésion

Les indicateurs que nous proposons ont pour objectif de faire ressortir les facteurs sociaux, démographiques ou autres, sur la base desquels s'exerce, ou a pu s'exercer, une restriction à l'adhésion à une coopérative. La démarche suivie n'exige aucune définition a priori des caractéristiques des membres potentiels - à une exception près: celle du territoire -. Elle consiste en fait à exposer les différences et les ressemblances entre la population et les membres de la coopérative en comparant leurs répartitions respectives en regard de certaines variables telles que le sexe, l'âge, la religion, etc, etc...; les différences étant la marque des restrictions à l'adhésion... sans préjuger aucunement du caractère "naturel" ou non des dites

restrictions! Nous croyons qu'il appartient à chaque individu, membre ou non de la coopérative, d'en juger.

Pour cette raison, on devrait maximiser le nombre de variables en regard desquelles les répartitions seront comparées. Ainsi, plus de gens pourront se faire une opinion sur les restrictions exercées, volontairement ou non, par la coopérative ou, aussi, pourront décider d'agir ou de modifier leur vision face à un facteur de restriction constaté. Une définition dynamique, plutôt que statique, des membres potentiels serait alors privilégiée.

Les indicateurs proposés cherchent à mettre en évidence les restrictions à l'adhésion, sans qu'il soit possible de déterminer si elles se font sur l'usage des services ou sur la sympathie au mouvement. Une recherche plus poussée que la nôtre pourrait peut-être permettre, dans les coopératives "ouvertes", c'est-à-dire celles où l'on peut être usager sans être membre, de distinguer les restrictions à l'usage et les restrictions à la volonté d'assumer les responsabilités de membres, en mettant en relations les caractéristiques des usagers non-membres, des usagers membres et de la population.

4.1.2.1 Un exemple d'indicateur: Répartition des membres versus répartition de la population, selon le milieu de résidence

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il convient, pour rendre l'indicateur opérationnel, de délimiter au préalable la population en lui imposant un territoire. Celui-ci devra être le plus "naturel" possible. Puisqu'il est peu probable que la restriction "naturelle" ainsi définie emporte l'unanimité, il faudra qu'elle soit le plus explicite possible pour qu'on puisse en discuter.

Dans le cas précis de la Coopérative des Consommateurs d'Alma, nous pourrions par exemple considérer que son territoire "naturel" s'étend sur le comté provincial de Lac St-Jean Est. C'est donc la répartition de la population de ce comté, selon le milieu de résidence que nous utiliserions.

Pour ajouter à notre exemple, le tableau A-4 donne des répartitions hypothétiques des membres de la C.C.A. et de la population de Lac St-Jean Est. De tels résultats indiqueraient une restriction à l'adhésion au détri-



ment des résidents ruraux, en faveur des

Tableau A-4 - Répartition des membres versus répartition de la population, selon le milieu de résidence.

MILIEU DE RESIDENCE	MEMBRES	POPULATION
Urbain	60%	40%
Semi-urbain	30%	30%
Rural	10%	30%

résidents urbains. Elle pourrait être due à l'endroit où la coopérative est installée, aux types de produits vendus, ou à d'autres facteurs. C'est ce qu'il faudra d'abord expliquer. Ensuite, on pourra débattre de la qualité naturelle ou non-naturelle de la restriction. Dans la mesure du possible, on devrait aussi tenter de déterminer s'il s'agit d'une restriction à l'usage ou à la sympathie.

Ce qui déterminera le nombre et la nature des variables discriminantes en regard desquelles les comparaisons de répartition doivent se faire, c'est avant tout l'existence,

ou la possibilité de cumuler, des données pertinentes et comparables sur la population et sur les membres. Cela pose aussi une restriction sur la définition du territoire. S'il n'existe pas de statistiques sur le comté de Lac St-Jean Est, il faudra définir autrement le territoire. En fait, la meilleure façon de choisir les variables discriminantes et le territoire consiste à examiner d'abord les différentes sources de données sur la population (ex: Statistiques Canada) et à vérifier ensuite si ces mêmes données existent ou sont cumulables sur les membres-usagers.

La comparaison peut aussi se faire sur la base de moyennes plutôt que de répartitions par exemple: âge moyen, revenu moyen... Lorsqu'une coopérative possède plus d'un établissement et lorsque les données sont disponibles, l'application indépendante à chacun des établissements permettra un raffinement des indicateurs.

#### 4.2 Astreinte à l'adhésion

Si une coopérative ne fait aucune astreinte à l'adhésion, on doit s'attendre, comme résultat de ses politiques et pratiques, à n'y recenser que des membres consentants. S'il s'y trouve des membres non-consentants, c'est que la coopérative recrute ou retient ses membres en utilisant la coercition. Il suffirait donc, pour vérifier s'il y a affiliation forcée, de mesurer le nombre de membres non-consentants. Comment le mesurer... c'est là toute la question!

Une première "solution", qui peut nous venir à l'esprit, pourrait être de poser à chacun des membres une question du genre: "Avez-vous été, ou êtes-vous, forcé, par la coopérative, d'être membre et, si oui, en quoi?" On peut s'imaginer l'énorme somme de travail requise à la fois pour réaliser une pareille enquête et pour s'assurer de la validité de ses résultats: interviews individuelles, questions ouvertes plutôt que fermées, compilation etc...

Devant les difficultés soulevées par une telle approche et en attendant qu'une recherche exhaustive soit faite sur les façons dont les coopératives peuvent s'y prendre pour forcer l'adhésion, nous nous voyons contraints d'imaginer de prime abord ces façons et de vérifier ensuite si la coopérative les utilise. En ce qui nous concerne, dans le cadre limité de ce travail, nous

n'avons identifié qu'une seule politique, ou pratique, constituant une forme de coercition exercée par une coopérative.

#### 4.2.1 Délai moyen de remboursement des parts sociales

On peut, d'une façon certaine, considérer qu'un membre qui a fait, en bonne et due forme, une demande de retrait, est un membre non-consentant tant et aussi longtemps qu'on n'a pas accédé à sa demande. Puisque les demandes de retrait ne s'étendent pas uniformément dans le temps et que, par conséquent, le nombre de membres non-consentants peut varier subitement d'un moment à un autre, un indicateur ponctuel ne peut être jugé suffisant; il doit s'étendre dans le temps. C'est pourquoi nous avons choisi le délai moyen de remboursement des parts sociales plutôt que le nombre de demandes de retrait non-satisfaites à telle ou telle date.

Le délai moyen est établi selon la formule suivante:

$$\frac{\text{Total des délais de remboursements}}{\text{Nombre annuel de remboursements} + \text{Nombre de demandes de retrait non-satisfaites à la fin de l'exercice}}$$

Un délai de remboursement est le nombre de jours écoulés entre la date d'une demande de retrait et la date du remboursement complet des parts sociales s'y rapportant. Les délais se rapportant à des remboursements complets survenus avant la date du début de l'exercice financier, sont exclus du calcul. Par ailleurs, pour chaque demande de retrait non-satisfaite (i.e. pour lesquelles il n'y a pas eu de remboursement complet) en fin d'exercice, on calculera un délai égal au nombre de jours écoulés entre la date du dépôt de la demande et la date de fin d'exercice.

Il pourrait aussi être utile de prévoir deux indicateurs plutôt qu'un. Un premier pour les demandes satisfaites en cours d'exercice et un second pour les demandes non-satisfaites en fin d'exercice.

## 5. INTERCOOPERATION

"Pour pouvoir servir au mieux les intérêts de ses membres et de la collectivité, chaque organisation coopérative devrait, de toutes les manières possibles, coopérer activement avec les autres coopératives, à l'échelle locale, nationale et internationale".

Puisque "les autres coopératives" sont situées dans l'environnement d'une coopérative, c'est dans les liens de cette dernière avec son environnement qu'il faudra chercher les résultats des activités d'intercoopération. Ces liens sont de quatre (4) natures: 1) les flux matériels, 2) les flux humains, 3) les flux financiers et 4) les flux d'information/gestion. Cependant, puisque, à l'exception des dons et du bénévolat, ces flux indiquent un échange, à chacun des flux non-financiers correspond un flux financier (en sens inverse) qui lui est équivalent. De plus, les dons peuvent être traduits en termes monétaires car les ressources "données" ont été auparavant acquises contre rémunération. Les indicateurs que nous proposons seront donc avant tout de type financier.

L'indicateur idéal devrait permettre de mettre en relation ce que fait la coopérative avec ce qu'elle pourrait possiblement faire. Par exemple, le montant des achats intercoopératifs n'est qu'en partie indicateur de l'intercoopération d'une coopérative dans le domaine de ses achats. Ce qu'il faudrait savoir, c'est la part du "possible" que représente ce montant. Or, le "possible" dépend de facteurs

internes et externes à la coopérative. Les achats intercoopératifs possibles d'une coopérative dépendent d'une part de sa capacité d'acheter et d'autre part de la capacité de vendre des autres coopératives.

Nous considérerons donc qu'il y a deux "possibles": le "possible interne" dépendant des facteurs internes d'une coopérative et le "possible externe" reliés aux facteurs externes à cette coopérative. La connaissance de ces deux "possibles" nous est nécessaire si on veut juger précisément du degré d'intercoopération.

Supposons que le montant des achats intercoopératifs d'une coopérative soit de 500,000\$. Pris seul, ce chiffre nous renseigne très peu sur l'importance de l'intercoopération. Est-ce peu? Est-ce beaucoup? La grosseur de la coopérative, le total des ressources dont elle dispose, en un mot, sa capacité d'acheter ou son "possible" interne", peuvent nous aider à l'établir.

Supposons, en plus, que la capacité d'acheter de la coopérative est de 1,000,000\$. Cela nous permet de dire que les achats intercoopératifs de la coopérative représentent 50% de sa capacité d'acheter. Ce qui est déjà mieux et peut se comparer à la performance d'autres coopératives. Mais cela n'est pas suffisant, car le "possible interne" peut être limité par le "possible externe" et vice-versa. Par exemple, l'interprétation du montant des achats intercoopératifs changera, ou ne changera pas, selon que la capacité des autres coopératives de vendre les biens et services achetés par la coopérative, s'établit

à 500,000\$ ou à 1,500,000\$. Dans le premier cas, la coopérative aura fait 100% ( $500,000/500,000$ ) de ses achats intercoopératifs possibles, et n'en aura fait que 50% ( $500,000/1,000,000$ ) dans le second.

La difficulté auquel on se heurte, quand on veut mettre en relation le "possible" et l'"accompli", consiste à définir le "possible", tant externe qu'interne. En fait, nous ne pouvons penser immédiatement à une façon de définir le "possible externe". Quant au "possible interne", nous n'entrevoions pour l'instant que l'approximation pour le définir et ce, avec une marge d'erreur possiblement importante.

Le "possible interne" que nous cherchons à définir a trait à la capacité, pour une coopérative, d'intercoopérer. L'intercoopération, nous l'avons vu, se rapporte aux liens ou flux qui unissent une coopérative à son environnement, nommément l'embauche (flux humain) l'acquisition et la disposition de biens et services (flux matériel et d'information/gestion) et enfin le financement (flux financier). Si on traduit ceux des flux non-financiers qui peuvent l'être, en termes financiers, nous obtenons comme objet de notre intérêt: les salaires, les achats, les ventes, les dons, les prêts ou placements et les emprunts. Et nous ajoutons à la liste le bénévolat, c'est-à-dire les flux d'information/gestion et humains qui ne peuvent être compris en termes financiers et qui seront précisés plus loin.



Donc, disions-nous, il nous faut définir les "possibles internes" d'une coopérative en regard de la liste que nous avons établie, c'est-à-dire définir les capacités de la coopérative de payer des salaires, d'acheter, de vendre, de faire des dons, de prêter, d'emprunter et de faire du bénévolat. Il apparaît impossible de définir exactement ces capacités. Aussi, nous contenterons-nous de les approximer en considérant que la capacité de payer des salaires est égale aux salaires versés, que celle d'acheter est égale aux achats effectués, etc. La fiabilité n'est peut-être pas parfaite, songeons en particulier au cas où on considère que la capacité de faire des dons est égale aux dons effectués, mais nous ne pouvons faire mieux.

### 5.1 Indicateurs

Il nous faut rappeler que les indicateurs qui suivent ne constituent pas des indicateurs absolus de l'intercoopération car ils ne tiennent pas compte des contraintes externes à la coopérative. Ils nécessiteront donc un effort d'interprétation en ce sens.

Nous n'avons pas prévu de mesurer l'intercoopération des salaires car, par définition, les salaires ne peuvent être versés à des coopératives.

### 5.1.1 Pourcentage des achats intercoopératifs

Les achats intercoopératifs peuvent être établis sur la base des fournisseurs et sur la base des produits ou des services. Cette dernière éventualité sera toutefois rarement possible, car, à la différence des fournisseurs, les produits peuvent être coopératifs en partie seulement.

Formule:

$$\frac{\text{Achats intercoopératifs de biens et de services}}{\text{Achats totaux de biens et de services}} \times 100$$

### 5.1.2 Pourcentage des ventes intercoopératives

Pour les mêmes raisons que dans le cas précédent, les ventes intercoopératives seront plus souvent établies sur la base des acheteurs seulement plutôt que sur la base des acheteurs et sur la base des produits.

Formule:

$$\frac{\text{Ventes intercoopératives de biens et de services}}{\text{Ventes totales de biens et de services}} \times 100$$

### 5.1.3 Pourcentage des dons intercoopératifs

Toutes les ressources, acquises contre rémunération ou obtenues en échange de biens et de services, et dont une coopérative se départit à titre gratuit au profit

de tiers seront ici considérées comme des dons. Ainsi, les prêts gratuits de locaux ou de personnel rémunéré, la partie concédée des intérêts sur des prêts à taux avantageux, les dons monétaires et matériels, les services collectifs gratuits, les pertes volontaires sur les cessions de biens et services, etc., sont des dons, à moins qu'ils ne soient conditionnels à l'usage des services de base de la coopérative ou à l'affiliation à la coopérative. En effet, les services et les escomptes réservés aux membres ou aux usagers ne sont pas des dons, mais une façon de retourner les surplus à ceux qui y ont contribué (voir plus haut la discussion du principe de la ristourne).

Formule:

$$\frac{\text{Dons intercoopératifs}}{\text{Dons totaux}} \times 100$$

#### 5.1.4 Pourcentage du financement externe intercoopératif

Le financement externe est constitué des emprunts sur marge, des emprunts à termes, des obligations, débentures, etc., des dotations en capital et du capital social privilégié. On dira que le financement externe est intercoopératif lorsqu'il viendra d'une coopérative. Le capital social privilégié provenant d'individus-membres ne sera pas inclus dans le financement externe parce que, si on ne peut

considérer qu'il est un financement intercoopératif au sens du principe d'intercoopération, on ne peut, non plus, dire qu'il est non-intercoopératif au sens de l'idéologie coopérative. Le capital social ordinaire sera exclu du financement externe pour la même raison.

Formule:

$$\frac{\text{Financement interne intercoopératif}}{\text{Financement externe} - \text{Capital social privilégié des individus-membres} - \text{Capital social ordinaire}} \times 100$$

#### 5.1.5 Pourcentage des placements intercoopératifs

Formule:

$$\frac{\text{Placements intercoopératifs}}{\text{Placements totaux}} \times 100$$

#### 5.1.6 Pourcentage du bénévolat intercoopératif

Certains flux de personnel et d'information/gestion ne peuvent être transformés en flux financiers; c'est notamment le cas lorsque le conseil d'administration d'une coopérative siège pour le bénéfice d'organismes tiers ou délègue un de ses membres pour représenter la coopérative au sein de ces organismes. Nous considérons que ces flux sont du bénévolat. Pour les quantifier, nous utiliserons les heures/personne : si le conseil délègue deux (2) représentants à une réunion qui dure deux (2) heures, la

coopérative aura fait quatre (4) heures/personne de bénévolat. S'il s'agit d'une réunion d'un organisme coopératif, le bénévolat sera dit intercoopératif.

Formule:

$$\frac{\text{Heures/personne de bénévolat intercoopératif}}{\text{Heures/personne totales de bénévolat}} \times 100$$

## 6. EDUCATION COOPERATIVE

" Toutes les sociétés coopératives devraient prendre des mesures pour l'éducation de leurs membres, leurs dirigeants, leurs employés et du grand public, des principes et des méthodes de la Coopération, sur le plan économique et démocratique".

Si l'éducation coopérative atteint ses objectifs, ses membres, ses dirigeants, ses employés et sa collectivité devraient agir selon les principes et méthodes de la Coopération, ils devraient respecter les principes coopératifs.

En ce qui concerne les membres et les dirigeants, il n'y a pas lieu de proposer ici d'indicateurs spéciaux. En fait, c'est la performance générale de la coopérative en ce qui a trait aux autres principes coopératifs qui servira à démontrer le respect ou le non-respect des méthodes et principes coopératifs par les membres et les dirigeants, et par là, les résultats de l'éducation coopérative auprès de ces derniers.

Face aux employés et au grand public, le but premier de l'éducation coopérative doit être de les faire adhérer au coopératisme. Ce n'est qu'une fois qu'ils seront membres d'une coopérative qu'on pourra vraiment tenter de parfaire leur formation coopérative et espérer vérifier à quel point on aura réussi.

L'objectif de l'éducation coopérative en ce qui a trait aux employés et au grand public, disions-nous, est d'amener ces derniers à

être membres de la fraternité coopérative, c'est-à-dire, avant toute chose, de la coopérative qui donne l'éducation. La proportion des employés et du grand public qui sont membres de la coopérative pourrait donc servir d'indicateur pour les résultats de l'éducation coopérative. Ceci, cependant, dans la mesure où il peut être établi que ces employés et ce grand public (les usagers au premier chef, dans les coopératives "ouvertes"), sont des membres potentiels et ne sont pas victimes de restrictions non-naturelles à l'adhésion, c'est-à-dire sont des membres potentiels autorisés (voir plus haut la discussion du principe d'adhésion volontaire).

Comme nous ne pouvons, à l'heure actuelle, identifier sur une base individuelle les membres potentiels, ni déterminer, sur la même base, s'ils sont ou non victimes de restrictions non-naturelles<sup>1</sup>, il nous est donc impossible de savoir quels sont ceux parmi les employés et le grand public, qui sont des membres potentiels autorisés et la proportion de ceux-ci qui sont membres de la coopérative.

Par conséquent, nous laissons à des recherches futures le soin de développer un ou des indicateurs adéquats en ce qui a trait à l'impact de l'éducation coopérative auprès des membres et du grand public.

---

<sup>1</sup> Nous pouvons savoir par exemple, si les résidents ruraux, en tant que groupe, sont victimes de restrictions non-naturelles mais nous ne pouvons savoir quel résident rural, en particulier.

ANNEXE 6

FEUILLES DE

DECOMPOSITION ET DE DIAGRAMME

PREMIERE VERSION



SECTION 1

FEUILLES DE DECOMPOSITION

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
1	Contribution aux surplus vs distribution des surplus, en fonction du statut		1.1	Pourcentage des contribution des groupes aux surplus.	24	1)	1.1 comparé à 1.2.		
			1.2	Pourcentage des surplus distribués aux groupes.	2				
2	Pourcentage des surplus distribués aux groupes.	1.2	2.1	Pourcentage des surplus distribués aux usagers.	23	2)	Enumération.		
			2.2	Pourcentage des surplus distribués aux membres.	3				
3	Pourcentage des surplus distribués aux membres.	2.2, 23.1, 47.1	3.1	Surplus distribués aux membres.	15	3)	$(3.1 / 3.2) \times 100$		
			3.2	Surplus distribués.	4				
4	Surplus distribués.	3.2, 47.3	4.1	Ristournes annuelles. (15.1)	X	4)	$4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4 + 4.5$	4.1	Grand livre.
			4.2	Escomptes consentis aux membres sur la base de leur statut.	13				
			4.3	Frais de halte-garderie.	9				
			4.4	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achat.	6				
			4.5	Valeur monétaire des photocopies gratuites.	5				
5	Valeur monétaire des photocopies gratuites.	4.5, 15.5	5.1	Nombre de photocopies faites gratuitement.	X	5)	$5.1 \times 5.2$	5.1	Non-mesuré (N-M).
			5.2	Prix de vente des photocopies. (39.2)	X			5.2	Liste de prix.

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
6	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achats.	4.4, 15.4, 40.1	6.1	Frais de poste pour l'expédition des relevés.	X	6)	6.1 + 6.2 + 6.3	6.1	N-M
			6.2	Autres frais variables relatifs aux relevés d'achats.	X			6.2	N-M
			6.3	Frais fixes imputés aux relevés d'achats.	7				
7	Frais fixes imputés aux relevés d'achats.	6.3	7.1	Amortissement du micro-ordinateur.	X	7)	7.1 x 7.2	7.1	Grand livre.
			7.2	Utilisation relative du micro-ordinateur pour l'émission des relevés d'achats.	8				
8	Utilisation relative du micro-ordinateur pour l'émission des relevés d'achats.	7.2	8.1	Heures d'utilisation du micro-ordinateur pour l'émission des relevés d'achats.	X	8)	8.1 / 8.2	8.1	N-M
			8.2	Heures totales d'utilisation du micro-ordinateur.	X			8.2	N-M
9	Frais de halte-garderie.	4.3, 16.2, 41.1	9.1	Salaire de la jardinière ou du jardinier.	X	9)	9.1 + 9.2 + 9.3	9.1	Livre des salaires.
			9.2	Frais variables de halte-garderie.	X			9.2	N-M
			9.3	Frais fixes imputés à la halte-garderie.	10				
10	Frais fixes imputés à la halte-garderie.	9.3	10.1	Surface relative de la halte-garderie.	12	10)	10.2 x 10.1		
			10.2	Frais fixes imputables à la halte-garderie.	11				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
11	Frais fixes imputables à la halte-garderie.	10.2	11.1	Loyer.	X	11)	11.1 + 11.2 + 11.3	11.1	Grand livre.
			11.2	Chauffage.	X			11.2	Grand livre.
			11.3	Electricité.	X			11.3	Grand livre.
12	Surface relative de la halte-garderie.	10.1	12.1	Surface de la halte-garderie.	X	12)	12.1 / 12.2	12.1	N-M
			12.2	Surface totale du Coop St-Luc.	X			12.2	Bail de location.
13	Escomptes consentis aux membres sur la base de leur statut.	4.2, 15.2, 26.2	13.1	Escomptes consentis à un premier membre sur la base de son statut.	14	13)	13.1 + 13.2 + ... + 13.n, n = "13.n+1"		
			13.2	Escomptes consentis à un deuxième membre...	14				
			.		.				
			13.n	Escomptes consentis à un n ième membre sur la base de son statut.	14				
			13.n+1	Nombre de membres.	F				
14	Escomptes consentis à un membre sur la base de son statut.	13.1, ., 13.n, 28.2, 38.2			X			14	N-M

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
15	Surplus distribués aux membres	3.1, 32.2	15.1	Ristournes annuelles.	4.1	15)	$15.1 + 15.2 + 15.3 + 15.4 + 15.5$		
			15.2	Escomptes consentis aux membres sur la base de leur statut.	13				
			15.3	Valeur monétaire des services de halte-garderie utilisés par les membres.	16				
			15.4	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achats.	6				
			15.5	Valeur monétaire des photocopies gratuites.	5				
16	Valeur monétaire des services de halte-garderie utilisés par les membres.	15.3	16.1	Utilisation relative de la halte-garderie par les membres.	17	16)	$16.1 \times 16.2$		
			16.2	Frais de halte-garderie.	9				
17	Utilisation relative de la halte-garderie par les membres.	16.1	17.1	Heures d'utilisation de la halte-garderie par les membres.	20	17)	$17.1 / 17.2$		
			17.2	Total des heures d'utilisation de la halte-garderie.	18				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
18	Total des heures d'utilisation de la halte-garderie.	17.2, 41.2	18.1	Heures d'utilisation de la halte-garderie une première fois.*	19	18)	18.1 + 18.2 + ... + 18.n, n = "18.n+1"		
			18.2	Heures d'utilisation de la halte-garderie une seconde fois.*	19				
			.	.	.				
			.	.	.				
			18.n	Heures d'utilisation de la halte-garderie une n ième fois.*	19				
			18.n+1	Nombre d'utilisations de la halte-garderie par les bénéficiaires membres et non-membres.  *Note: Il s'agit ici d'ordre chronologique, sans tenir compte du bénéficiaire.	F				
19	Heures d'utilisation de la halte-garderie en une fois.	18.1, . . . 18.n, 22.1,	19.1	Heure d'entrée du bénéficiaire à la halte-garderie.	X	19)	19.2 - 19.1	19.1	N-M
			19.2	Heure de sortie du bénéficiaire de la halte-garderie.	X			19.2	N-M

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
20	Heures d'utilisation de la halte-garderie par les membres.	17.1	20.1	Heures d'utilisation de la halte-garderie par un premier membre.	21	20)	$20.1 + 20.2 + \dots + 20.n$ , $n = "20.n+1"$		
			20.2	Heures d'utilisation de la halte-garderie par un deuxième membre.	21				
			.		.				
			20.n	Heures d'utilisation de la halte-garderie par un n ième membre.	21				
			20.n+1	Nombre de membres.	F				
21	Heures d'utilisation de la halte-garderie par un membre.	20.1, . . 20.n, 41.3	21.1	Heures d'utilisation de la halte-garderie par le membre une première fois.	22	21)	$21.1 + 21.2 + \dots + 21.n$ , $n = "21.n+1"$		
			21.2	Heures d'utilisation de la halte-garderie par le membre une deuxième fois.	22				
			.		.				
			21.n	Heures d'utilisation de la halte-garderie par le membre une n ième fois.	22				
			21.n+1	Nombre de fois que le membre a utilisé la halte-garderie.	F				
22	Heures d'utilisation de la halte-garderie en une fois par un membre.	21.1, . . 21.n	22.1	Heures d'utilisation de la halte-garderie en une fois.	19	22)	22.1, si 22.2 est vrai.	22.2	Fiches d'inscription des utilisateurs de la halte-garderie.
			22.2	Le bénéficiaire de la halte-garderie est un membre.	X				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
23	Pourcentage des surplus distribués aux usagers.	2.1	23.1	Pourcentage des surplus distribués aux membres.	3	23)	23.2 - 23.1	23.2	Constante.
			23.2	100 % .	X				
24	Pourcentages des contribution des groupes aux surplus.	1.1	24.1	Pourcentage de contribution des usagers aux surplus.	29	24)	Enumération.		
			24.2	Pourcentage de contribution des membres aux surplus.	25				
25	Pourcentage de contribution des membres aux surplus.	24.2, 29.1, 47.2	25.1	Achats des membres.	27	25)	(25.1 / 25.2) x 100		
			25.2	Ventes totales.	26				
26	Ventes totales.	25.2, 75.3, 85.3	26.1	Ventes. (67.2)	X	26)	26.1 + 26.2	26.1	Bilan.
			26.2	Escomptes consentis aux membres sur la base de leur statut.	13				
27	Achats des membres.	25.1,	27.1	Achats d'un premier membre.	28	27)	27.1 + 27.2 + ... + 27.n, n = "27.n+1" .		
			27.2	Achats d'un second membre.	28				
			.	.	.				
			27.n	Achats d'un n ième membre.	28				
			27.n+1	Nombre de membres.	F				



INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
28	Achats d'un membre.	27.1, . . 27.n, 37.1, . . 37.n, 45.1	28.1	Achats nets du membre.	X	28)	28.1 + 28.2	28.1	Fichier des mem- bres.
			28.2	Escomptes consentis au membre sur la base de son statut.	14				
29	Pourcentage de contribu- tion des usagers aux surplus.	24.1	29.1	Pourcentage de contribu- tion des membres aux surplus.	25	29)	29.2 - 29.1	29.2	Constante.
			29.2	100 %.	X				
30	<u>Contribution aux sur- plus vs distribution des surplus, par classe de membres.</u>		30.1	Pourcentages de contribu- tion des classes de mem- bres aux surplus	42	30)	30.1 comparé à 30.2		
			30.2	Pourcentages des surplus distribués aux classes de membres.	31				
31	Pourcentages des surplus distribués aux classes de membres.	30.2	31.1	Pourcentage des surplus distribués à la classe 1.	32	31)	Enumération.		
			31.2	Pourcentage des surplus distribués à la classe 2.	32				
			.		.				
			31.n	Pourcentage des surplus distribués à la classe n.	32				
			31.n+1	Nombre de classes.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
32	Pourcentage des surplus distribués à une classe.	31.1, . . 31.n	32.1	Surplus distribués à une classe.	33	32)	$(32.1 / 32.2) \times 100$		
			32.2	Surplus distribués aux membres.	15				
33	Surplus distribués à une classe.	32.1	33.1	Surplus distribués au membre au i ième rang selon l'importance croissante des achats.	36	33)	$33.1 + 33.2 + \dots + 33.n$ , $n = "33.n+2" - "33.n+1" + 1$		
			33.2	Surplus distribués au membre au (i+1) ième rang ...	36				
			.	.	.				
			33.n	Surplus distribués au membre au m ième rang selon l'importance croissante des achats.	36				
			33.n+1	Valeur de i.	35				
			33.n+2	Valeur de m.	34				
34	Valeur de m.	33.n+2, 44.n+2	34.1	Nombre de membres. (35.1, 40.2)	X	34)	$[(34.1 / 334.2) \times 34.3]$ , arrondi à l'entier le plus près.	34.1	Fichier des membres (modifié).
			34.2	Nombre de classes. (35.2)	X			34.2	Entier arbitraire plus grand que zéro.
			34.3	Numéro de la classe. (35.3)	X			34.3	Entier compris entre 1 et "34.2".
35	Valeur de i.	33.n+1, 44.n+1	35.1	Nombre de membres.	34.1	35)	$[(35.1 / 35.2) \times$ $("35.3" - 1)] + 1$ , arrondi à l'entier le plus près.		
			35.2	Nombre de classes.	34.2				
			35.3	Numéro de la classe.	34.3				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
36	Surplus distribués à un membre au x ième rang selon l'importance croissante des achats.	33.1, . . 33.n	36.1	Surplus distribués au membre.	38	36)	36.1 associé à 36.2.		
			36.2	Rang du membre selon l'importance de ses achats.	37				
37	Rang d'un membre selon l'importance de ses achats.		37.1	Achats d'un premier membre.	28	37)	Rang d'apparition des achats du membre dans une liste triée de sorte que: 37.1 <= 37.2 <= ... <= 37.n, n = "37.n+1".		
			37.2	Achats d'un second membre.	28				
			.		.				
			37.n	Achats d'un n ième membre.	28				
			37.n+1	Nombre de membres.	F				
38	Surplus distribués à un membre.	36.1	38.1	Ristourne annuelle reçue par un membre.	X	38)	38.1 + 38.2 + 38.3 + 38.4 + 38.5 .	38.1	Programme de calcul et de rapport sur les ristournes.
			38.2	Escomptes consentis à un membre sur la base de son statut.	14				
			38.3	Valeur monétaire des services de halte-garderie reçus par un membre.	41				
			38.4	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achats pour un membre.	40				
			38.3	Valeur monétaire des photocopies gratuites reçues par un membre.	39				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
39	Valeur monétaire des photocopies gratuites reçues par un membre.	38.5	39.1	Nombre de photocopies gratuites reçues par un membre.	X	39)	39.1 x 39.2	39.1	Non-mesuré.
			39.2	Prix de vente des photocopies.	5.2				
40	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achats.	38.4	40.1	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achat.	6	40)	40.1 / 40.2		
			40.2	Nombre de membres.	34.1				
41	Valeur monétaire des services de halte-garderie reçus par un membre.	38.3	41.1	Frais de halte-garderie.	9	41)	(41.1 / 41.2) x 41.3		
			41.2	Total des heures d'utilisation de la halte-garderie.	18				
			41.3	Heures d'utilisation de la halte-garderie par un membre.	21				
42	Pourcentages de contribution des classes de membres aux surplus.	30.1	42.1	Pourcentage de contribution de la classe 1 aux surplus.	43	42)	Enumération.		
			42.2	Pourcentage de contribution de la classe 2...	43				
			.		.				
			42.n	Pourcentage de contribution de la classe n aux surplus.	43				
			42.n.1	Nombre de classes.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
43	Pourcentage de contribution d'une classe de membre aux surplus.	42.1, . . 42.n	43.1	Achats des membres d'une classe.	44	43)	$(43.1 / 43.2) \times 100$ .		
			43.2	Achats des membres.	27				
44	Achats des membres d'une classe.	43.1	44.1	Achats du membre au i ième rang selon l'importance croissante des achats.	45	44)	$44.1 + 44.2 + \dots + 44.n,$ $n = "44.n+2" -$ $"44.n+1" + 1.$		
			44.2	Achats du membre au (i+1) ième rang ...	45				
			.	.	.				
			44.n	Achats du membre au n ième rang selon l'importance croissante des achats.	45				
			44.n+1	Valeur de i.	35				
			44.n+2	Valeur de m.	34				
45	Achats d'un membre au x ième rang selon l'importance croissante des achats.		45.1	Achats du membre.	28	45)	45.1 associé à 45.2.		
			45.2	Rang du membre selon l'importance de ses achats.	37				
46	Taux d'intérêt sur les parts privilégiées.				X			46	Règlements de la coopérative.

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
47	<u>Rendement des parts sociales.</u>		47.1	Pourcentage des surplus distribués aux membres.	3	47)	$[(47.1 - 47.2) \times 47.3] / 47.4$	47.4	Grand livre.
			47.2	Pourcentage de contribution des membres aux surplus.	25				
			47.3	Surplus distribués.	4				
			47.4	Capital social ordinaire payé. (92.4)	X				
48	<u>Nombre annuel de poste de décision électifs.</u>		48.1	Nombre de postes électifs.	X	48)	48.1 / 48.2	48.1	Règlements.
			48.2	Durée des mandats.	X			48.2	Règlements.
49	<u>Nombre annuel d'assemblées générales.</u>	52.n+1			X			49	Minutes des assemblées générales.
50	<u>Nombre annuel de réunions des instances décisionnelles.</u>		50.1	Nombre annuel de réunions d'une première instance décisionnelle.	51	50)	$50.1 + 50.2 + \dots + 50.n$ , $n = "50.n+1"$		
			50.2	Nombre annuel de réunions d'une seconde...	51				
			.	.	.				
			50.n	Nombre annuel de réunions d'une n ième instance décisionnelle.	51				
			50.n+1	Nombre d'instances décisionnelles.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
51	Nombre annuel de réunion d'une instance décisionnelle.	50.1, . . 50.n			X			51	Minutes de l'instance décisionnelle.
52	Pourcentage moyen de participation des membres aux assemblées générales.		52.1	Pourcentage de membres présents à une première assemblée générale.	53	52)	$(52.1 + 52.2 + \dots + 52.n) / "52.n+1",$ $n = "52.n+1"$		
			52.2	Pourcentage de membres présents à une deuxième assemblée générale.	53				
			.		.				
			52.n	Pourcentage de membres présents à une n ième assemblée générale.	53				
			52.n+1	Nombre annuel d'assemblées générales.	49				
53	Pourcentage de membres présents à une assemblée générale.	52.1, . . 52.n	53.1	Nombre de membres présents à l'assemblée générale.	X	53)	$(53.1 / 53.2) \times 100$	53.1	Minutes de l'assemblée générale
			53.2	Nombre de membres en date de l'assemblée générale.	X			53.2	Fichier de membres.
54	Pourcentage de participation des représentants des membres à leurs réunions.		54.1	Nombre de présences des représentants des membres à leurs réunions.	X	54)	$[54.1 / (54.1 + 54.2)] \times 100$	54.1	Minutes des instances décisionnelles.
			54.2	Nombre d'absences des représentants des membres à leurs réunions.	X			54.2	Minutes des instances décisionnelles.

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
55	Nombre moyen de candidature par poste électif.		55.1	Nombre de candidatures aux postes électifs.	X	55)	55.2 / 55.1	55.1	Minutes des assemblées générales.
			55.2	Nombre de postes électifs disponibles lors de l'élection.	X			55.2	Minutes des assemblées générales.
56	Répartition des membres usagers vs répartition de la population en fonction d'un critère discriminant.		56.1	Répartition des membres usagers en fonction d'un critère discriminant.	X	56)	56.1 comparé à 56.2 .	56.1	N-M
			56.2	Répartition de la population en fonction d'un critère discriminant.	X			56.2	Statistiques Canada, atlas géographiques ou autres documents statistiques.
57	Délai moyen de remboursement des parts sociales.		57.1	Total des délais de remboursement.	58	57)	57.1 / (57.2 + 57.3)	57.2	N-M
			57.2	Nombre de remboursements effectués au cours de l'exercice.	X			57.3	N-M
			57.3	Nombre de demandes de remboursement non-satisfaites à la fin de l'exercice.	X				
58	Total des délais de remboursement.	57.1	58.1	Total des délais des demandes remboursées en cours d'exercice.	62	58)	58.1 + 58.2		
			58.2	Total de délais des demandes non-remboursées à la fin de l'exercice.	59				



INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
59	Total des délais des demandes non-remboursées à la fin de l'exercice.	58.2	59.1	Délai d'une première demande non-remboursée à la fin de l'exercice.	60	59)	$59.1 + 59.2 + \dots + 59.n$ , $n = "59.n+1"$		
			59.2	Délai d'une deuxième...	60				
			.		.				
			59.n	Délai d'une n ième demande non-remboursée à la fin de l'exercice.	60				
			59.n+1	Nombre de demandes non-remboursées à la fin de l'exercice.	F				
60	Délai d'une demande non-remboursée à la fin de l'exercice.	59.1, . . 59.n	60.1	Nombre de jours du premier mois suivant le mois de la demande.*	61	60)	$"60.n+5" + 60.1 + 60.2 + \dots + 60.n + "60.n+1"$ $"60.n+2"$ , $n = "60.n+6" + ((60.n+7) - "60.n+4") \times 12) - "60.n+3" - 1$ .	60.n+1	Calendrier.
			60.2	Nombre de jours du deuxième mois...	61			60.n+2	Demandes non-satisfaites en fin d'exercice.
			.		.			60.n+3	"
			.		.			60.n+4	"
			60.n	Nombre de jours du n ième mois suivant le mois de la demande.*	61		Note 1: Si $n \neq 0$ , omettre l'addition de 60.1, 60.2, ..., 60.n.	60.n+5	Règlements de la coopérative.
			60.n+1	Nombre de jours du mois de la demande.*	X		Note 2: Si $n \neq 0$ , omettre l'addition de "60.n+1".	60.n+6	"
			60.n+2	Jour de la demande.*	X			60.n+7	"
			60.n+3	Mois de la demande.*	X				
			60.n+4	Année de la demande.*	X				
			60.n+5	Jour de fin d'exercice.	X				
			60.n+6	Mois de fin d'exercice.	X				
			60.n+7	Année de fin d'exercice.	X				
				* non-remboursée à la fin de l'exercice.					

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
61	Nombre de jours d'un mois suivant le mois de la demande.	60.1, . . 60.n, 63.1, . . 63.n			X			61	Calendrier.
62	Total des délais des demandes remboursées en cours d'exercice.	58.1	62.1	Délai d'une première demande remboursée en cours d'exercice.	63	62)	62.1 + 62.2 + ... + 62.n, n = "62.n+1" .		
			62.2	Délai d'une deuxième...	63				
			.		.				
			62.n	Délai d'une n ième demande remboursée en cours d'exercice.	63				
			62.n+1	Nombre de demandes non-remboursées à la fin de l'exercice.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
63	Délai d'une demande remboursée en cours d'exercice.	62.1, . . 62.n	63.1	Nombre de jours du premier mois suivant le mois de la demande.	61	63) "63.n+5" + 63.1 + 63.2 + ... + 63.n + "63.n+1" "63.n+2", n = "63.n+6" + ((63.n+7" - "63.n+4") x 12) - "63.n+3" - 1 .  Note 1: Si n ≠ 0, omettre l'addition de 63.1, 63.2,..., 63.n .  Note 2: Si n ≠ 0, omettre l'addition de "63.n+1".	63.n+1	Calendrier.	
			63.2	Nombre de jours du deuxième mois...	61		63.n+2	Demandes non-satisfaites en fin d'exercice.	
			.	.	.		63.n+3	"	
			.	.	.		63.n+4	"	
			63.n	Nombre de jours du n ième mois suivant le mois de la demande.*	61		63.n+5	Règlements de la coopérative.	
			63.n+1	Nombre de jours du mois de la demande.*	X		63.n+6	"	
			63.n+2	Jour de la demande.*	X		63.n+7	"	
			63.n+3	Mois de la demande.*	X				
			63.n+4	Année de la demande.*	X				
			63.n+5	Jour du remboursement.	X				
			63.n+6	Mois du remboursement.	X				
			63.n+7	Année du remboursement.	X				
				* remboursée en cours d'exercice.					
64	<u>Pourcentage des achats intercoopératifs.</u>	95.3	64.1	Achats de biens et de services auprès de fournisseurs coopératifs.	65	64) (64.1 / 64.2) x 100	64.2	Grand livre.	
			64.2	Achats totaux de biens et de services.	X				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
65	Achats de biens et de services auprès de fournisseurs coopératifs.	64.1	65.1	Achats auprès d'un premier fournisseur coopératif.	66	65)	$65.1 + 65.2 + \dots + 65.n$ , $n = "65.n+1"$ .		
			65.2	Achats auprès d'un second ...	66				
			.		.				
			65.n	Achats auprès d'un n ième fournisseur coopératif.	66				
			65.n+1	Nombre de fournisseurs coopératifs.	F				
66	Achats auprès d'un fournisseur coopératif.	65.1, . . 65.n	66.1	Achats auprès d'un fournisseur.	X	66)	66.1, si 66.2 est vrai.	66.1	Fichier des fournisseurs.
			66.2	Le fournisseur est une coopérative.	X			66.2	Fichier des fournisseurs.
67	<u>Pourcentage des ventes intercoopératives.</u>		67.1	Ventes intercoopératives de biens et de services.	68	67)	$[67.1 / (67.2 + 67.3)] \times 100$	67.3	Bilan.
			67.2	Ventes.	26.1				
			67.3	Autres revenus.	X				
68	Ventes intercoopératives de biens et de services.	67.1	68.1	Première vente à une coopérative.	69	68)	$68.1 + 68.2 + \dots + 68.n$ $n = "68.n+1"$ .		
			68.2	Seconde vente...	69				
			.		.				
			68.n	N ième vente à une coopérative.	69				
			68.n+1	Nombre de ventes à des coopératives.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
69	Ventes à une coopérative.	68.1, . . 68.n			X			69	N-M
70	<u>Pourcentage des dons intercoopératifs.</u>		70.1	Dons intercoopératifs.	82	70)	$(70.1 / 70.2) \times 100$		
			70.2	Dons totaux.	71				
71	Dons totaux.	70.2	71.1	Valeur monétaire des prêts de locaux.*	80	71)	$71.1 + 71.2 + 71.3 +$ $71.4 + 71.5 + 71.6$	71.4	Grand livre.
			71.2	Valeur monétaire des prêts de personnel.*	78				
			71.3	Valeur monétaire des rabais sur prêts à taux avantageux.*	76				
			71.4	Dons en argent.*	X				
			71.5	Dons en marchandises.*	75				
			71.6	Pertes volontaires sur disposition de biens ou de services.*	72				
				* non-conditionnel(le)s à l'usage des services de base de la coopérative ou à l'affiliation à la coopérative.					

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
72	Pertes volontaires sur disposition de biens ou services.	76.1	72.1	Perte volontaire sur disposition d'un premier bien ou service.	73	72)	$72.1 + 72.2 + \dots + 72.n$ , $n = "72.n+1"$ .		
			72.2	Perte volontaire sur disposition d'un second bien ou service.	73				
			.	.	.				
			72.n	Perte volontaire sur disposition d'un n ième bien ou service.	73				
			72.n+1	Nombre de biens et services sur lesquels la coopérative a encouru une perte volontaire sur disposition.	F				
73	Perte volontaire sur disposition d'un bien ou service.	72.1, . . 72.n, 84.1	73.1	Valeur du bien ou du service.	74	73)	73.1 - 73.2	73.2	Grand livre.
			73.2	Prix de vente du bien ou du service.	X				
74	Valeur du bien ou service.	73.1	74.1	Valeur marchande du bien ou service.	X	74)	Le moindre de 74.1 et (74.2 ou 74.3).	74.1	Marché des biens et services.
			74.2	Valeur dépréciée du bien.	X			74.2	Grand livre.
			74.3	Prix de revient du service.	X			74.3	N-M
75	Dons en marchandises.	71.5	75.1	Total des bons d'achats.	X	75)	$75.1 \times (75.2 / 75.3)$	75.1	Grand livre.
			75.2	Coût des marchandises vendues. (85.2)	X			75.2	Etat des opérations
			75.3	Ventes totales.	26				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
76	Valeur monétaire des rabais sur prêts d'argent à taux avantageux.	71.3	76.1	Valeur monétaire du rabais sur un premier prêt d'argent à taux avantageux.	77	76)	$76.1 + 76.2 + \dots + 76.n,$ $n = "76.n+1"$		
			76.2	Valeur monétaire du rabais sur un second...	77				
			.	.	.				
			76.n	Valeur monétaire du rabais sur un n ième prêt d'argent à taux avantageux.	77				
			76.n+1	Nombre de prêts d'argent à taux avantageux.	F				
77	Valeur monétaire du rabais sur un prêt d'argent à taux avantageux.	76.1, . . 76.n, 87.1	77.1	Intérêts perçus sur un prêt d'argent à taux avantageux.	X	77)	77.2 - 77.1	77.1	Grand livre.
			77.2	Intérêts payés sur un emprunt sur marge, pour un montant égal au prêt d'argent à taux avantageux, pendant la durée de ce prêt.	X			77.2	N-M
78	Valeur monétaire des prêts de personnel.	71.2	78.1	Valeur monétaire d'un premier prêt d'employé.	79	78)	$78.1 + 78.2 + \dots + 78.n,$ $n = "78.n+1"$		
			78.2	Valeur monétaire d'un deuxième prêt d'employé.	79				
			.	.	.				
			78.n	Valeur monétaire d'un n ième prêt d'employé.	79				
			78.n+1	Nombre de prêts d'employé.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
79	Valeur monétaire du prêt d'un employé.	78.1, . . 78.n, 89.1	79.1	Salaire horaire de l'employé prêté.	X	79)	(79.1 x 79.2) + 79.3	79.1	Livre des salaires.
			79.2	Durée du prêt de l'employé, en heures.	X			79.2	N-M
			79.3	Autres frais (déplacement et séjour de l'employé prêté, etc.) assumés par la coopérative à l'occasion de ce prêt d'employé.	X			79.3	Pièces justificatives.
80	Valeur monétaire des prêts de locaux.	71.1	80.1	Valeur monétaire d'un premier prêt de local.	81	80)	80.1 + 80.2 + ... + 80.n, n = "80.n+1" .		
			80.2	Valeur monétaire d'un deuxième prêt de local.	81				
			.		.				
			.		.				
			80.n	Valeur monétaire d'un n ième prêt de local.	81				
			80.n+1	Nombre de prêts de locaux.	F				
81	Valeur monétaire d'un prêt de local.	80.1, . . 80.n, 91.1	81.1	Coût moyen de location d'un local équivalent au local prêté, pour une période équivalente à la période du prêt, dans les établissements locaux spécialisés en location de locaux.	X	81)	Le moindre de 81.1 et 81.2 .	81.1	N-M
			81.2	Frais variables du prêt de local (gardien, entretien spécial, etc.).	X			81.2	N-M



INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
82	Dons intercoopératifs.	70.1	82.1	Valeur monétaire des prêts intercoopératifs de locaux.*	90	82)	82.1 + 82.2 + 82.3 82.4 + 82.5 + 82.6	82.4	N-M
			82.2	Valeur monétaire des prêts intercoopératifs de personnel.*	88				
			82.3	Valeur monétaire des rabais sur prêts intercoopératifs d'argent à taux avantageux.*	86				
			82.4	Dons intercoopératifs en argent.*	X				
			82.5	Dons intercoopératifs en marchandises.	85				
			82.6	Pertes volontaires sur disposition intercoopérative de biens ou de services.*	83				
83	Pertes volontaires sur disposition intercoopératives de biens ou de services.	82.6	83.1	Perte volontaire sur disposition intercoopérative d'un premier bien ou service.	84	83)	83.1 + 83.2 + ... + 83.n, n = "83.n+1"		
			83.2	Perte volontaire sur disposition intercoopérative d'un deuxième...	84				
			.	.	.				
			83.n	Perte volontaire sur disposition intercoopérative d'un nième bien ou service.	84				
			83.n+1	Nombre de biens et de services sur lesquels la coopérative a encouru une perte volontaire sur disposition intercoopérative.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
84	Perte volontaire sur disposition intercoopérative d'un bien ou d'un service.	83.1, . . . 83.n	84.1	Perte volontaire sur disposition d'un bien ou d'un service.	73	84)	84.1, si 84.2 est vrai.	84.2	N-M
			84.2	L'acquéreur du bien ou du service est une coopérative.	X				
85	Dons intercoopératifs en marchandises.	82.5	85.1	Total des bons d'achats cédés à des coopératives.	X	85)	85.1 x (85.2 / 85.3)	85.1	N-M
			85.2	Coût des marchandises vendues.	75.2				
			85.3	Ventes totales.	26				
86	Valeur monétaire des rabais sur prêt intercoopératif d'argent à taux avantageux.	82.3	86.1	Valeur monétaire du rabais sur un premier prêt intercoopératif d'argent à taux avantageux.	87	86)	86.1 + 86.2 + ... + 86.n, n = "86.n+1"		
			86.2	Valeur monétaire du rabais sur un deuxième...	87				
			.	.	.				
			86.n	Valeur monétaire du rabais sur un n ième prêt intercoopératif d'argent à taux avantageux.	87				
			86.n+1	Nombre de prêts intercoopératifs d'argent à taux avantageux.	F				
87	Valeur monétaire du rabais sur un prêt intercoopératif d'argent à taux avantageux.	86.1, . . . 86.n	87.1	Valeur monétaire du rabais sur un prêt d'argent à taux avantageux.	77	87)	87.1, si 87.2 est vrai.	87.2	Contrats de prêts d'argent.
			87.2	La bénéficiaire du prêt d'argent est une coopérative.	X				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
88	Valeur monétaire des prêts intercoopératifs de personnel.	82.2	88.1	Valeur monétaire d'un premier prêt inter-coopératif d'employé.	89	88)	88.1 + 88.2 +...+ 88.n, n = "88.n+1" .		
			88.2	Valeur monétaire d'un deuxième...	89				
			.		.				
			88.n	Valeur monétaire d'un n ième prêt inter-coopératif d'employé.	89				
			88.n+1	Nombre de prêts inter-coopératifs d'employé(s).	F				
89	Valeur monétaire du prêt intercoopératif d'un employé.	88.1, . . 88.n	89.1	Valeur monétaire du prêt d'un employé.	79	89)	89.1, si 89.2 est vrai.	89.2	N-M
			89.2	La bénéficiaire du prêt d'employé est une coopérative.	X				
90	Valeur monétaire des prêts intercoopératifs de locaux.	82.1	90.1	Valeur monétaire d'un premier prêt inter-coopératif de local.	91	90)	90.1 + 90.2 +...+ 90.n, n = "90.n+1" .		
			90.2	Valeur monétaire d'un deuxième...	91				
			.		.				
			90.n	Valeur monétaire d'un n ième prêt inter-coopératif de local.	91				
			90.n+1	Nombre de prêts inter-coopératifs de locaux.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
91	Valeur monétaire d'un prêt intercoopératif de local.	90.1, . . 90.n	91.1	Valeur monétaire d'un prêt de local.	81	91	91.1, si 91.2 est vrai.	91.2	N-M
			91.2	La bénéficiaire du prêt de local est une coopérative.	X				
92	Pourcentage du financement externe intercoopératif.		92.1	Financement externe intercoopératif.	94	92)	$[92.1 / (92.2 - 92.3 - 92.4)] \times 100$	92.3	Rapport informatique sur le capital social privilégié.
			92.2	Financement externe.	93				
			92.3	Capital social privilégié des individus membres.	X				
			92.4	Capital social ordinaire payé.	47.4				
93	Financement externe.	92.2	93.1	Total de l'actif.	X	93)	93.1 - 93.2	93.1	Bilan.
			93.2	Réserve.	X			93.2	Bilan.
94	Financement externe intercoopératif.	92.1	94.1	Capital social privilégié détenu par des institutions coopératives.	X	94)	94.1 + 94.2 + 94.3	94.1	N-M
			94.2	Passif à court terme auprès d'institutions coopératives.	95			94.2	N-M
			94.3	Passif à long terme auprès d'institutions coopératives.	X				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
95	Passif à court terme auprès d'institutions coopératives.	94.2	95.1	Passif à court terme, autres que les comptes à payer et les frais courus, auprès d'institutions coopératives.	X	95)	$95.1 + (95.2 \times 95.3)$	95.1	N-M
			95.2	Comptes à payer et frais courus.	X			95.2	Bilan.
			95.3	Pourcentage des achats intercoopératifs.	64				
96	<u>Pourcentage des placements intercoopératifs.</u>		96.1	Placements intercoopératifs.	X	96)	$(96.1 / 96.2) \times 100$	96.1	N-M
			96.2	Placements totaux.	X			96.2	Grand livre.
97	<u>Pourcentage du bénévolat intercoopératif.</u>		97.1	Heures/personne de bénévolat intercoopératif.	100	97)	$(97.1 / 97.2) \times 100$		
			97.2	Heures/personne totales de bénévolat.	98				
98	Heures/personne totales de bénévolat.	97.2	98.1	Heures/personne lors d'un premier acte de bénévolat.	99	98)	$98.1 + 98.2 + \dots + 98.n, n = "98.n+1"$		
			98.2	Heures/personne lors d'un deuxième...	99				
			.		.				
			98.n	Heures/personne lors d'un n ième acte de bénévolat.	99				
			98.n+1	Nombre d'actes de bénévolat.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
99	Heures/personne lors d'un acte de bénévolat.	98.1, . . 98.n, 101.1	99.1	Nombre d'heures de l'acte de bénévolat.	X	99)	99.1 x 99.2	99.1 99.2	N-M N-M
			99.2	Nombre de bénévoles fournis lors de l'acte de bénévolat.	X -				
100	Heures/personne de bénévolat inter-coopératif.	97.1	100.1	Heures/personne lors d'un premier acte de bénévolat intercoopératif.	101	100)	100.1 + 100.2 +... + 100.n, n = "100.n+1" .		
			100.2	Heures/personne lors d'un deuxième...	101				
			.	.	.				
			100.n	Heures/personne lors d'un n ième acte de bénévolat intercoopératif.	101				
			100.n+1	Nombre d'actes de bénévolat intercoopératif.	F				
101	Heures/personne lors d'un acte de bénévolat intercoopératif.	100.1, . . 100.n	101.1	Heures/personne lors d'un acte de bénévolat.	99	101)	100.1, si 101.2 est vrai.	101.2	N-M
			101.2	La bénéficiaire du bénévolat est une coopérative.	X				

SECTION 2

FEUILLES DE DIAGRAMME

DIAGRAMME 1

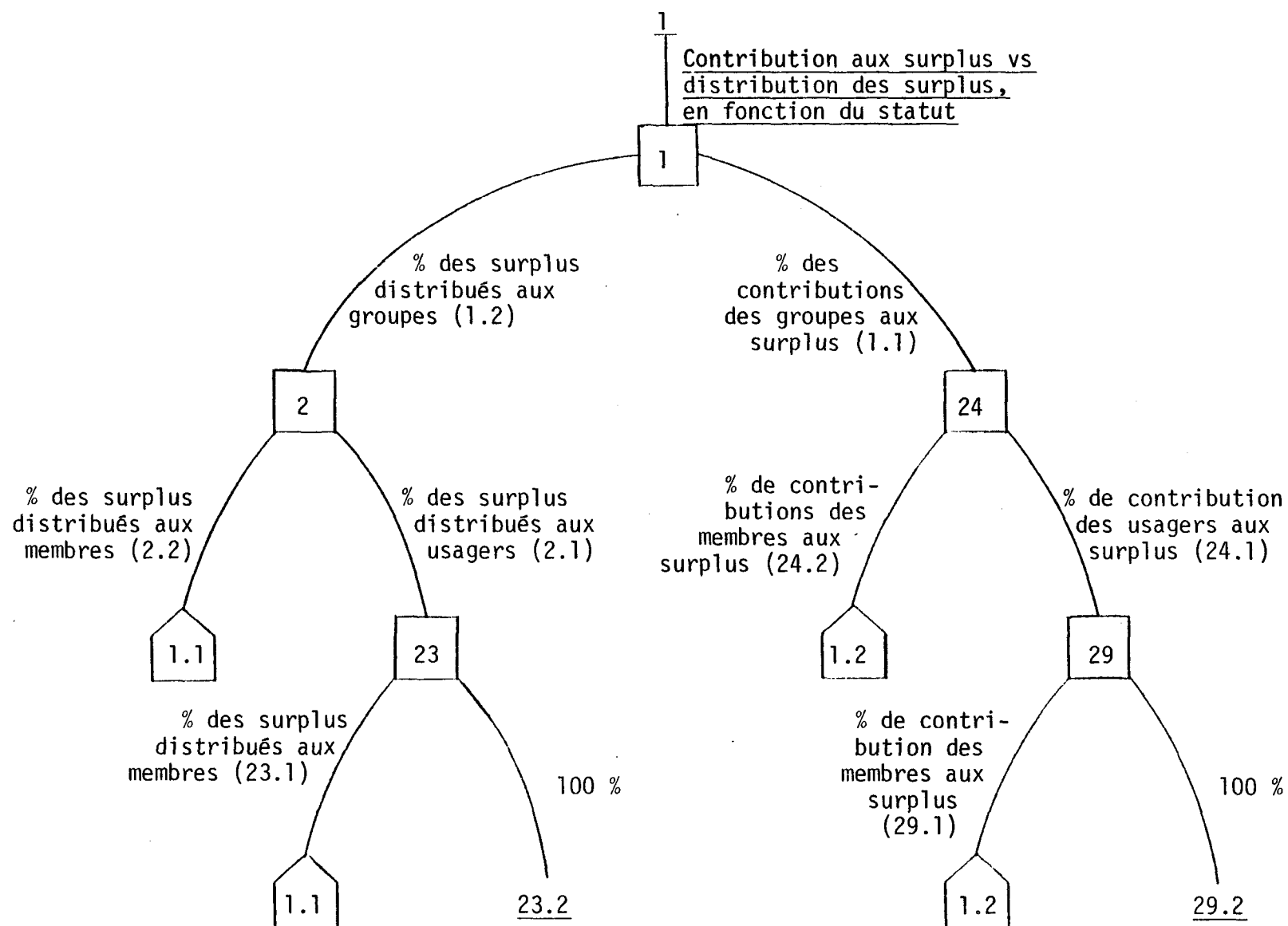




DIAGRAMME 1.1

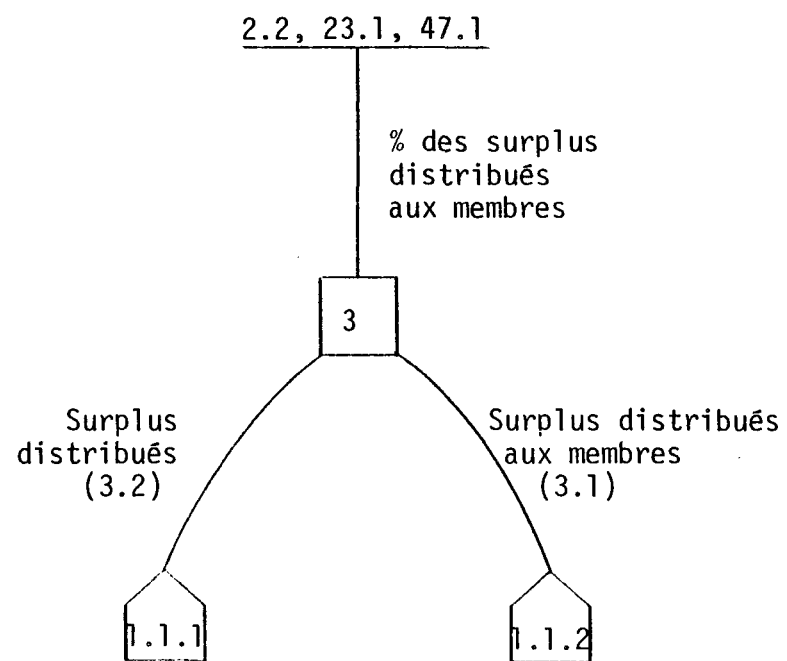


DIAGRAMME 1.1.1

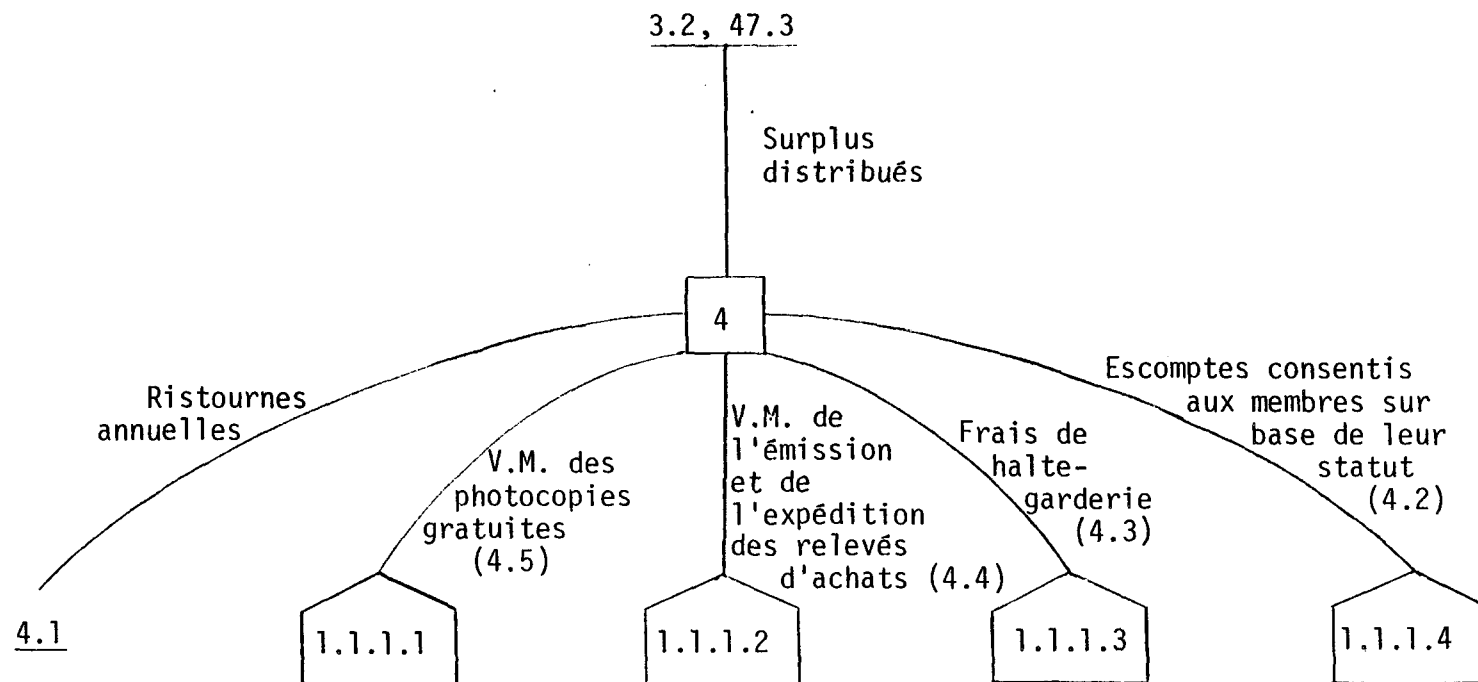


DIAGRAMME 1.1.1.1

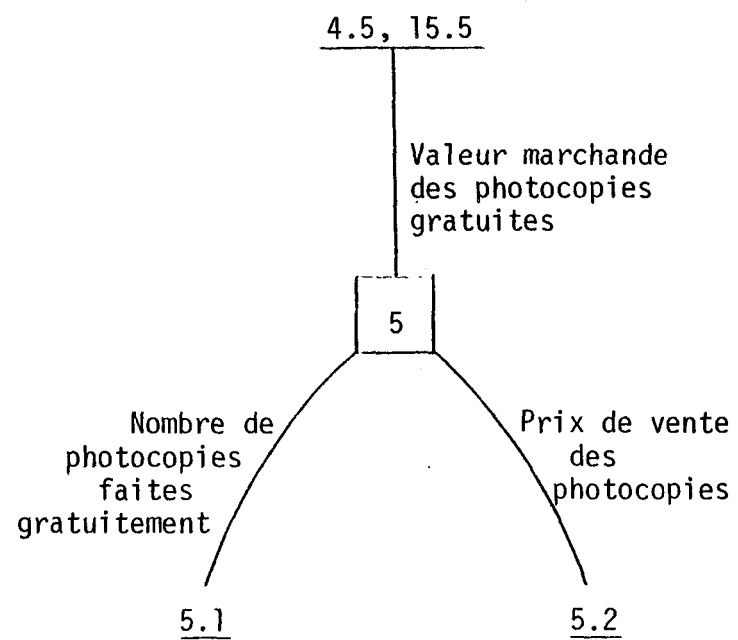


DIAGRAMME 1.1.1.2

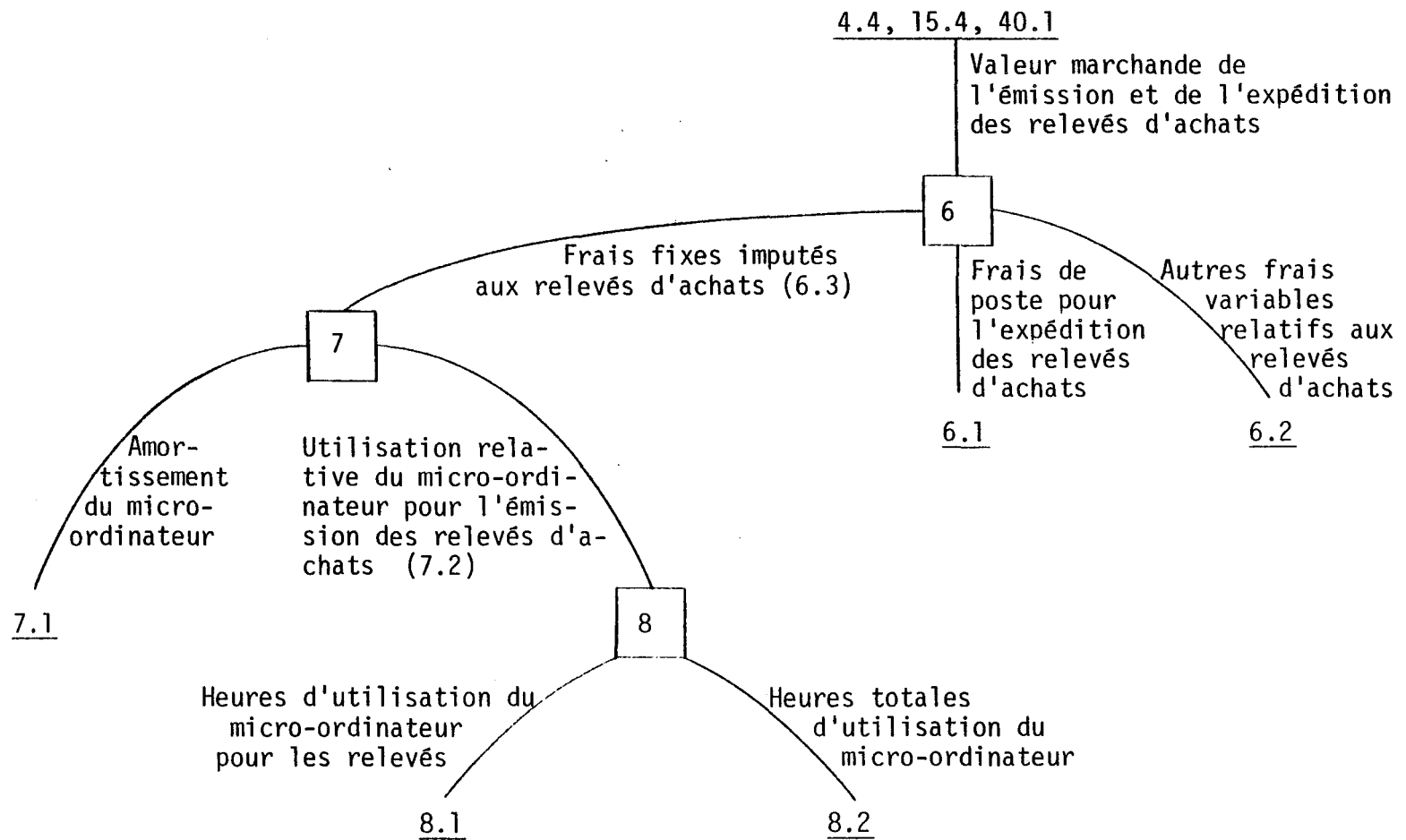


DIAGRAMME 1.1.1.3

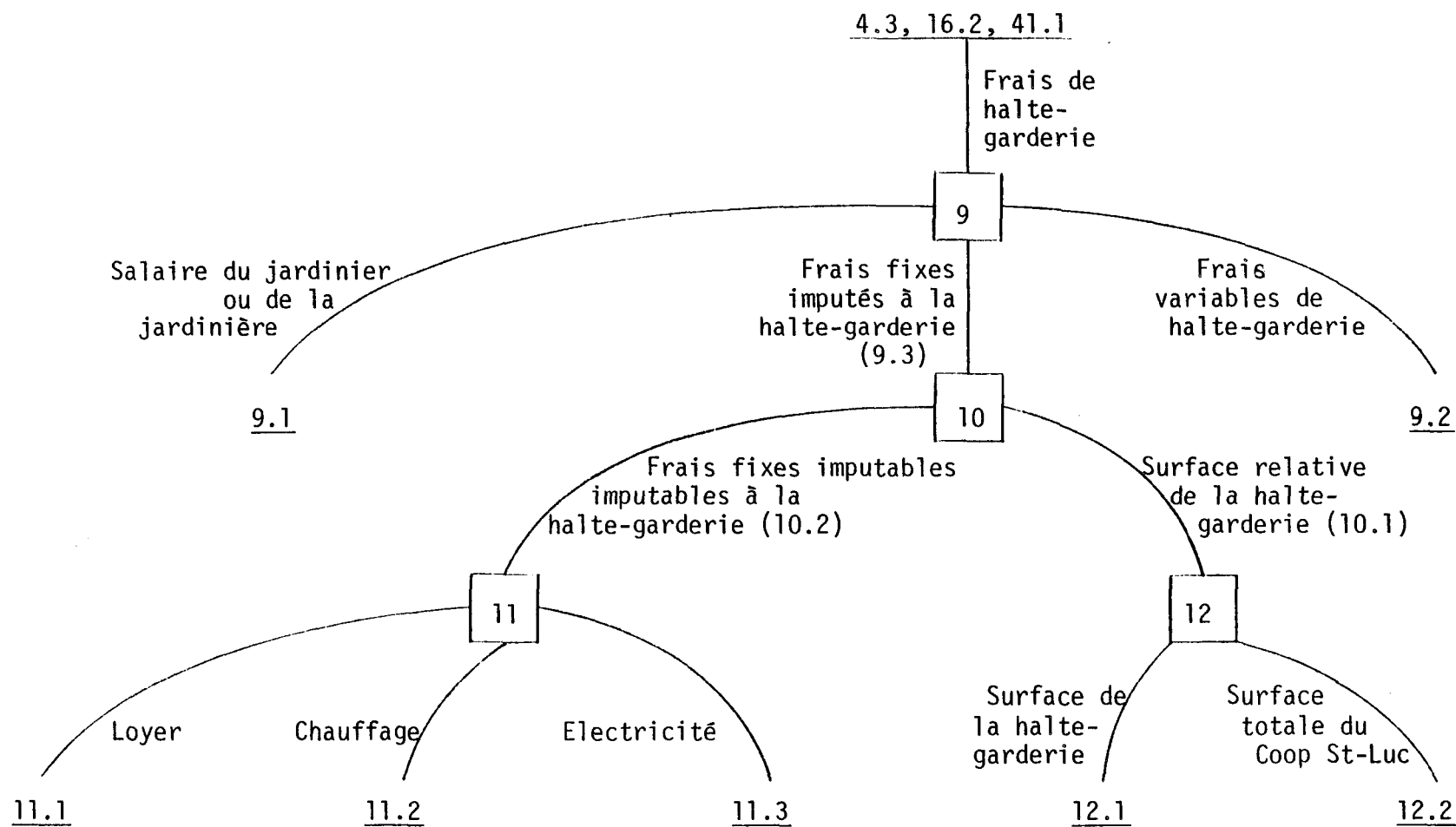


DIAGRAMME 1.1.1.4

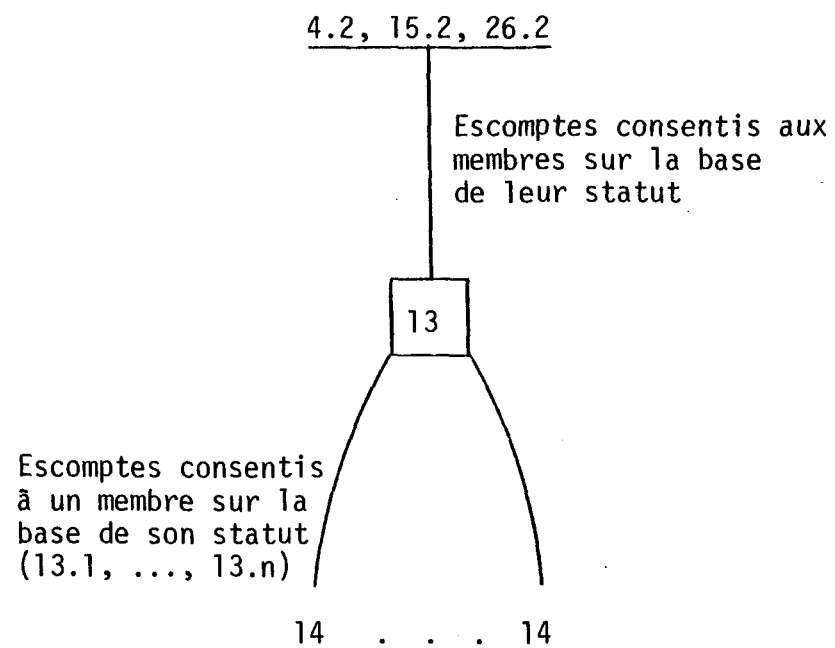


DIAGRAMME 1.1.2

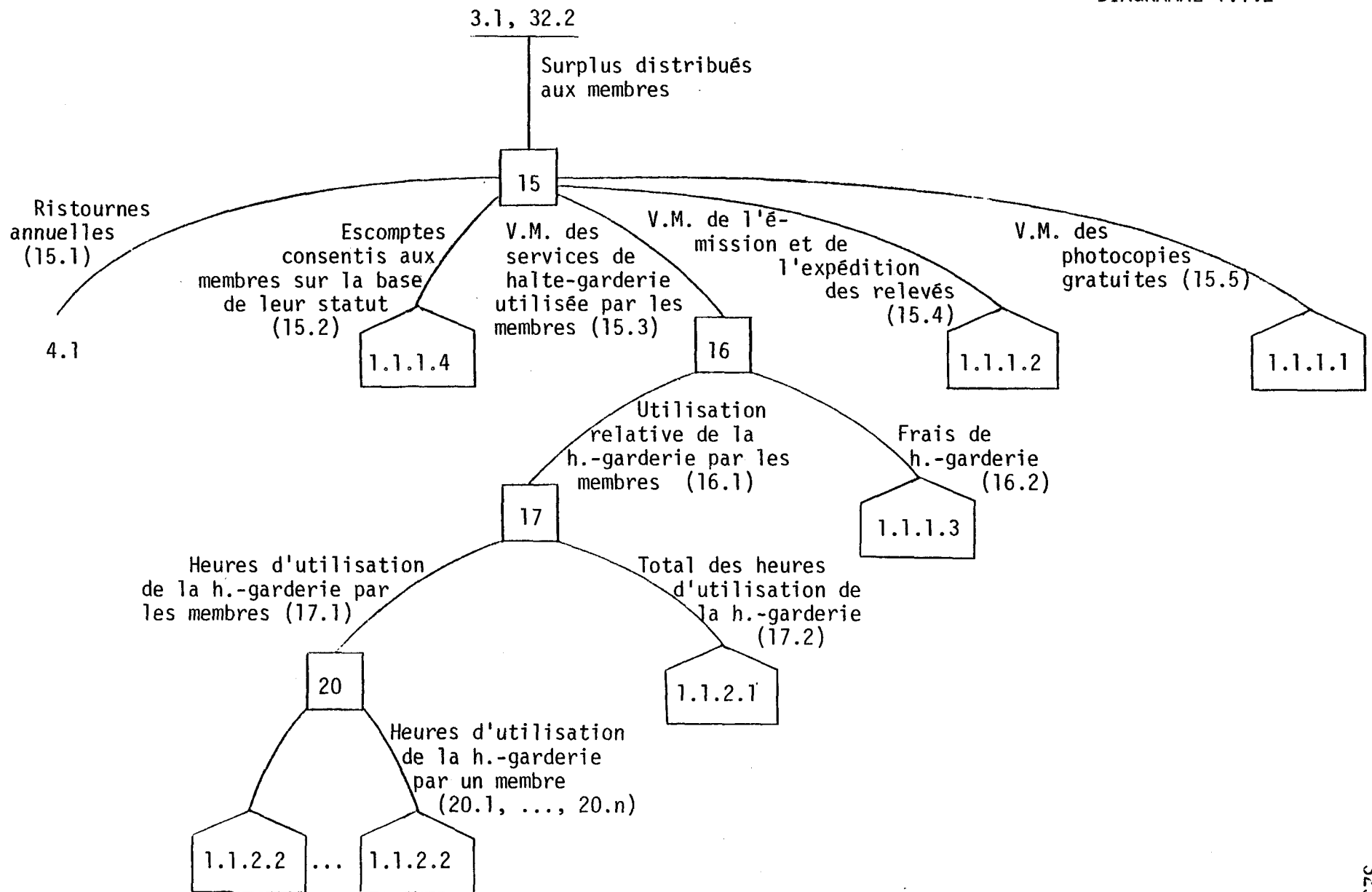


DIAGRAMME 1.1.2.1

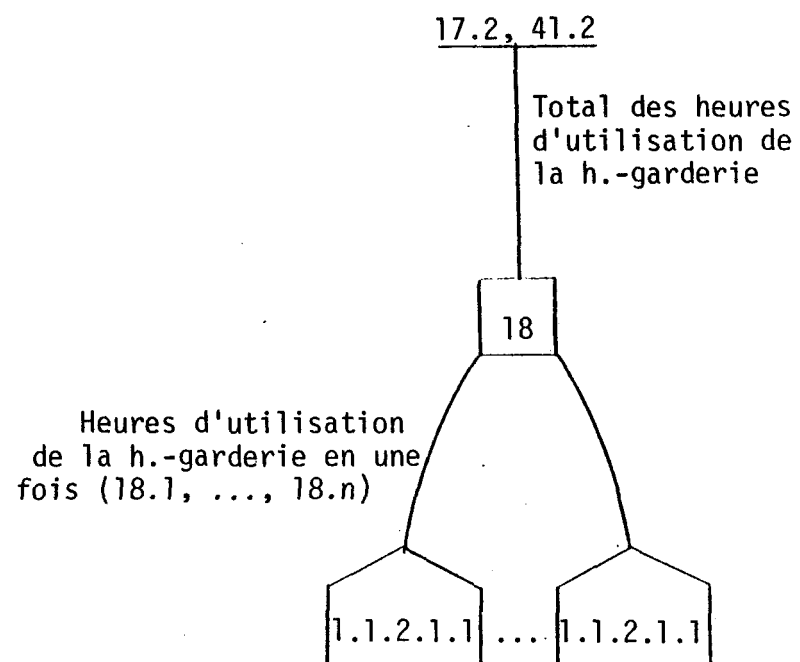




DIAGRAMME 1.1.2.1.1

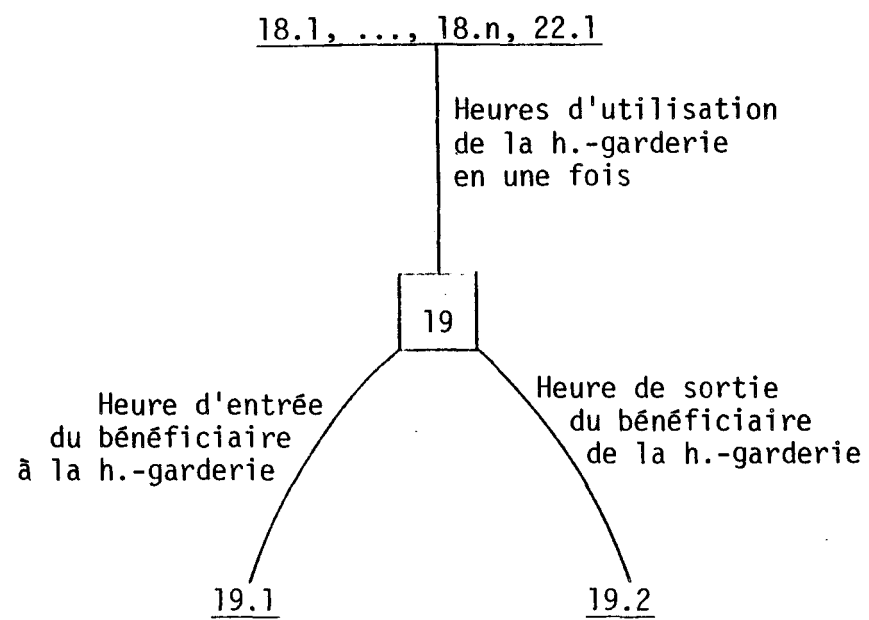


DIAGRAMME 1.1.2.2

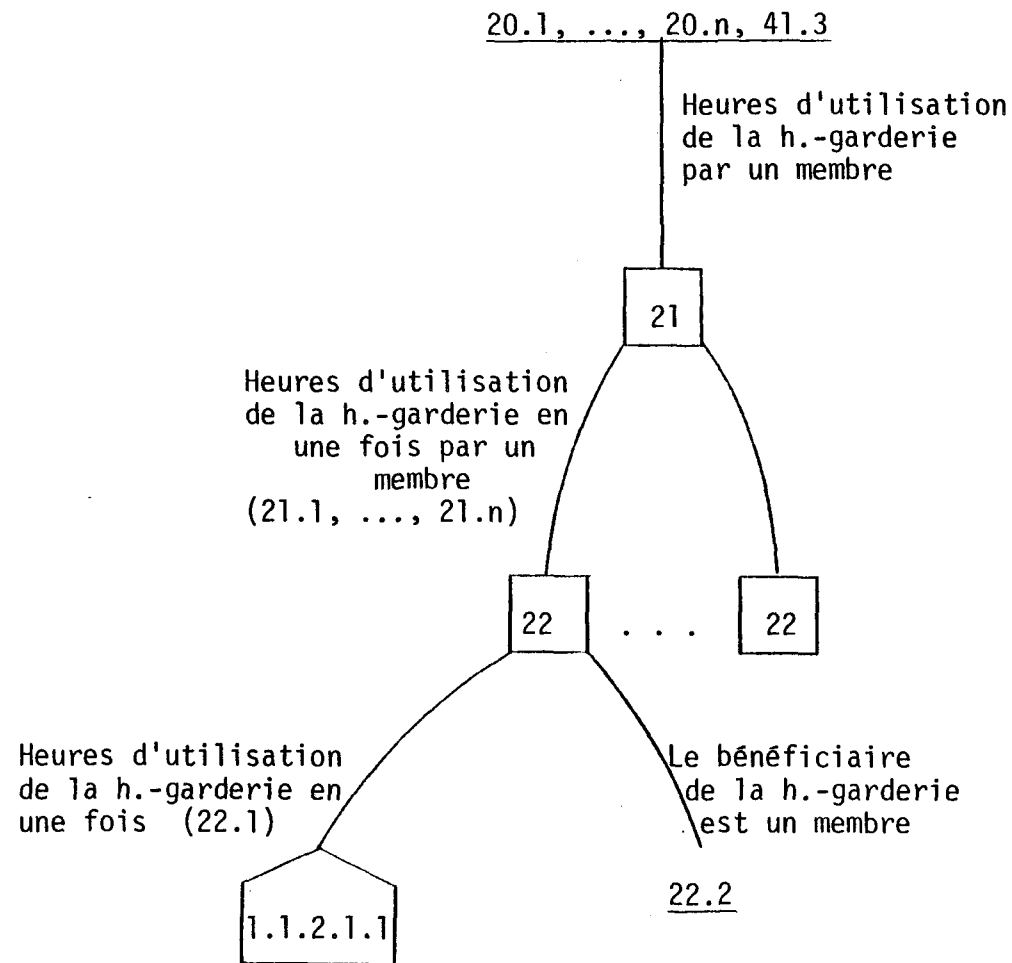


DIAGRAMME 1.2

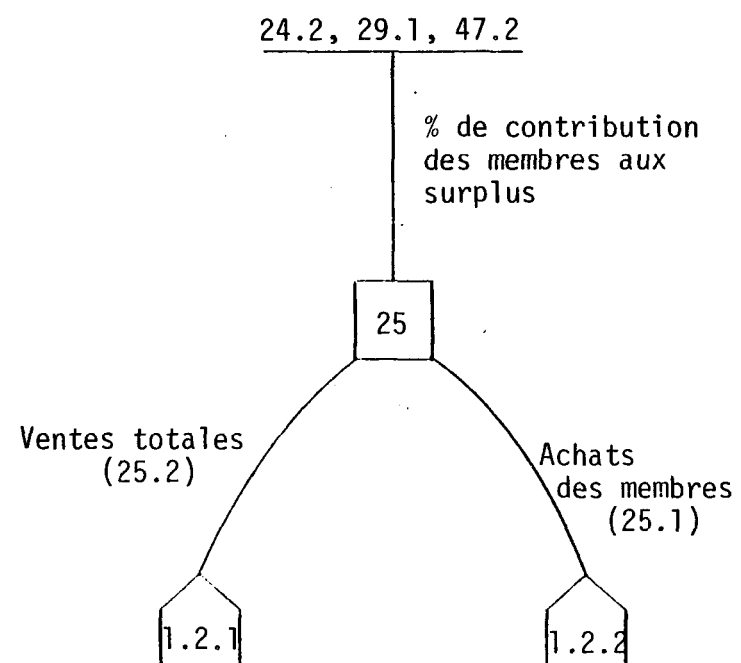


DIAGRAMME 1.2.1

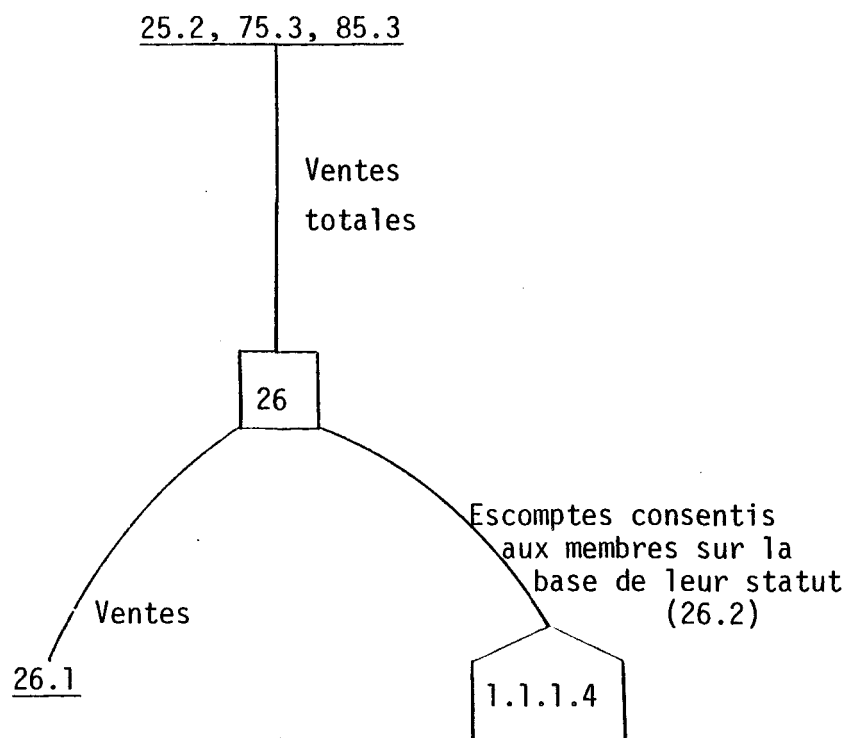


DIAGRAMME 1.2.2

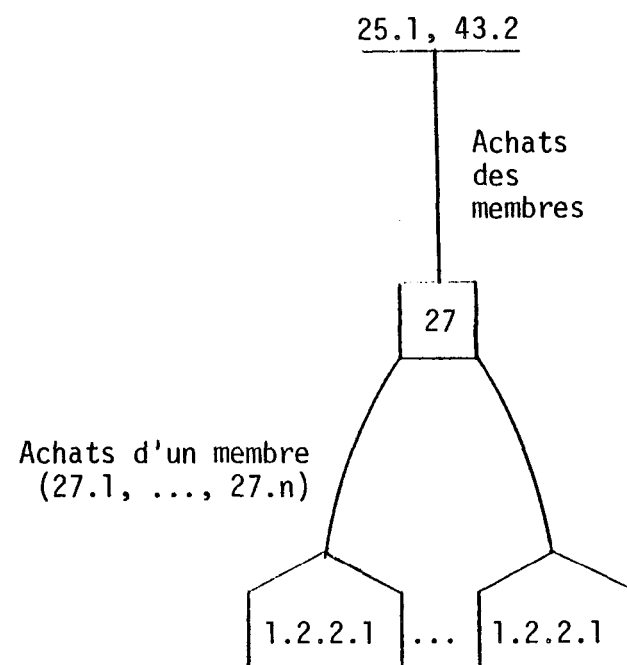


DIAGRAMME 1.2.2.1

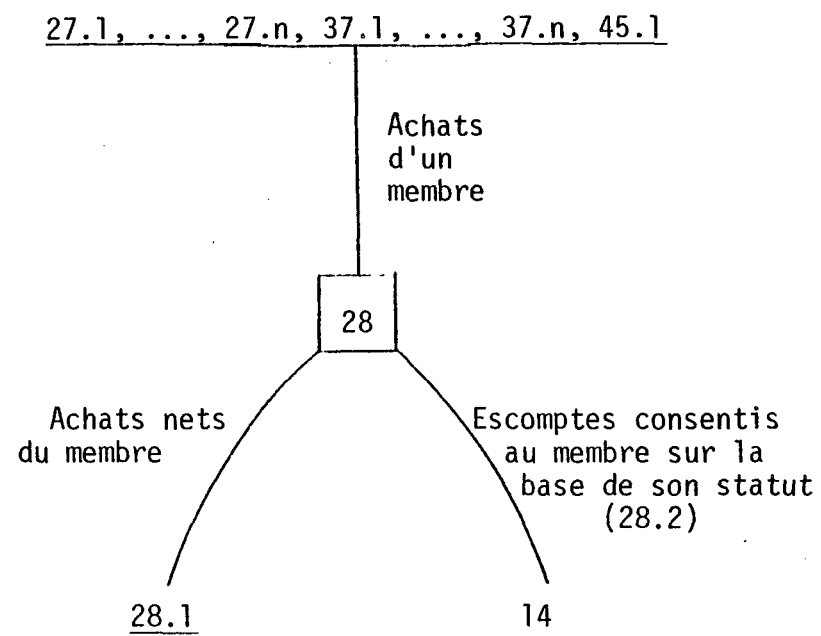


DIAGRAMME 2

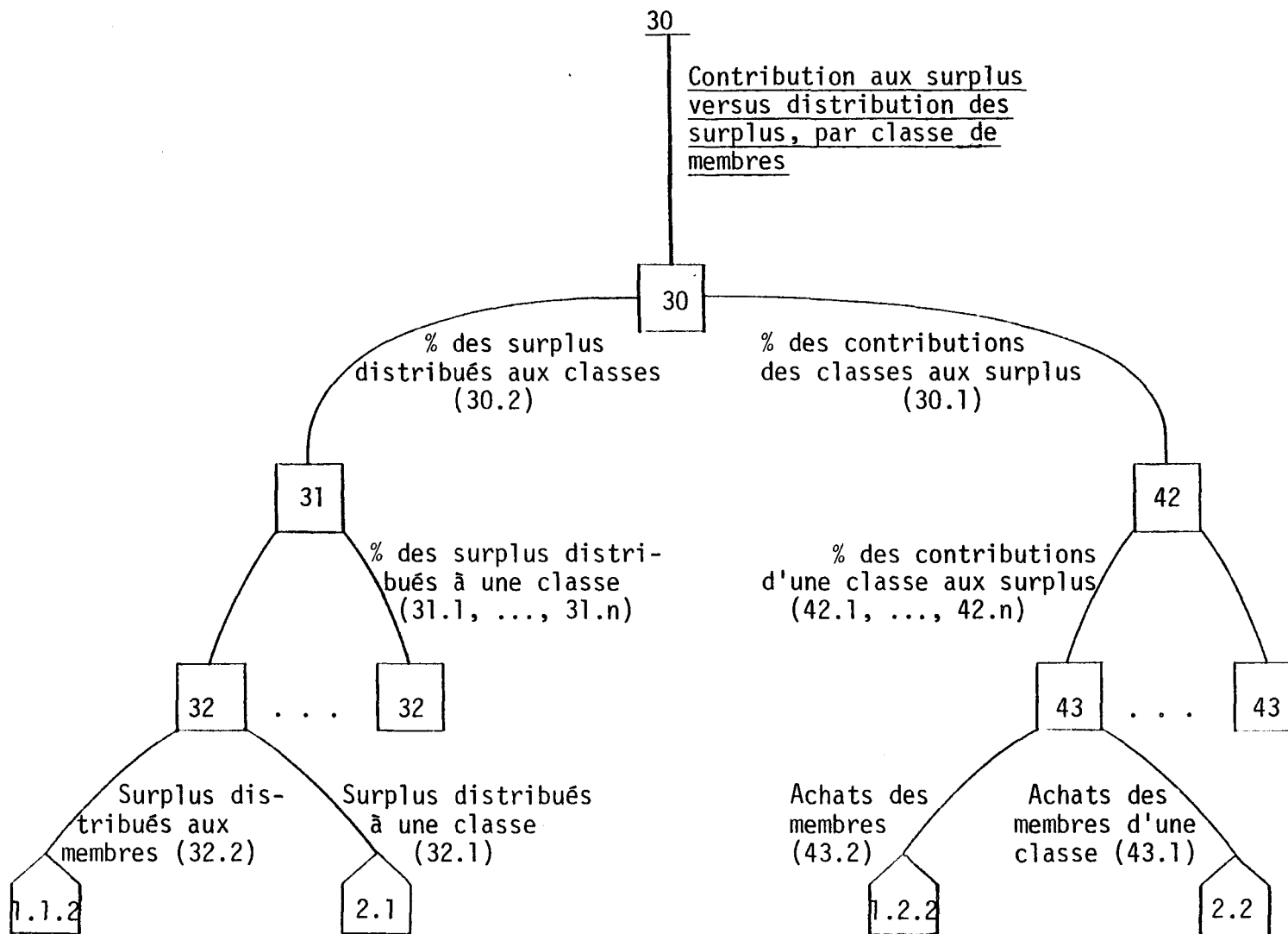


DIAGRAMME 2.1

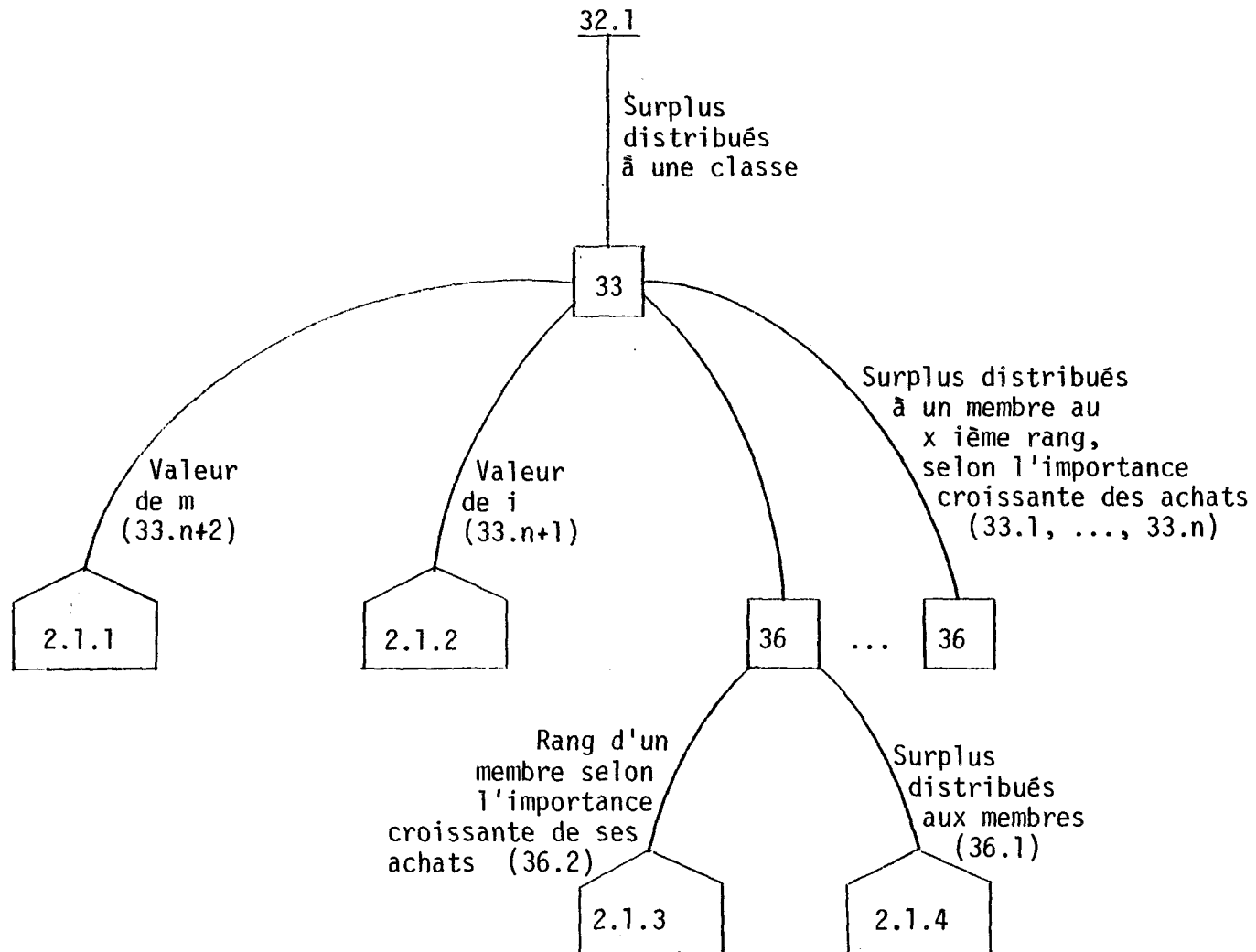




DIAGRAMME 2.1.1

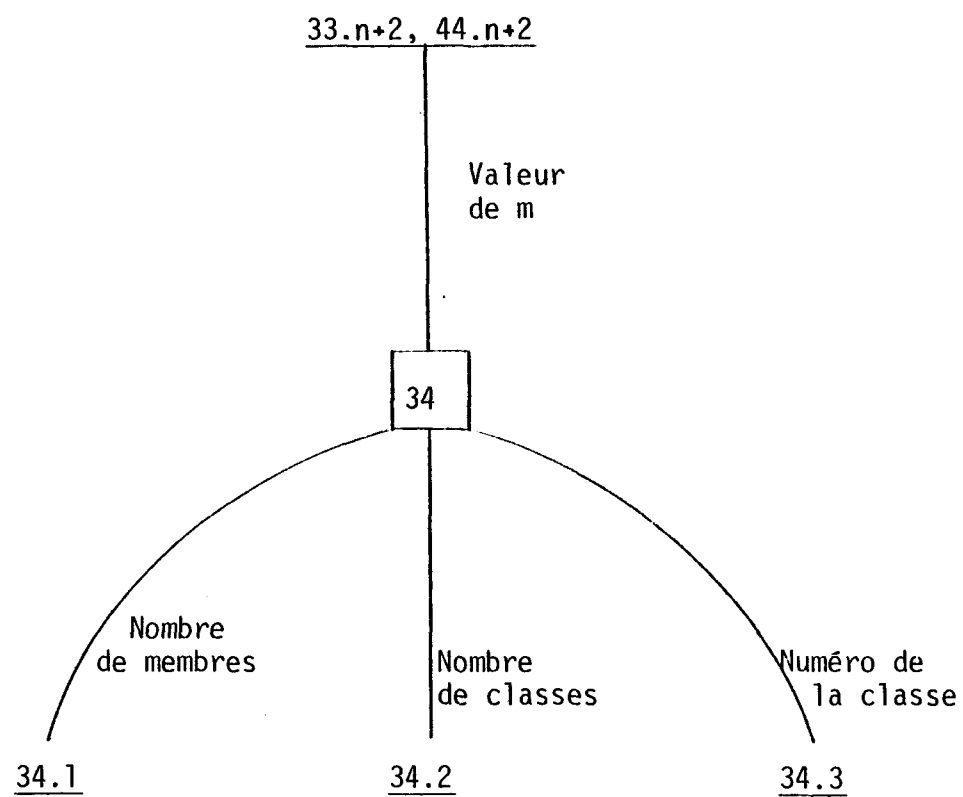


DIAGRAMME 2.1.2

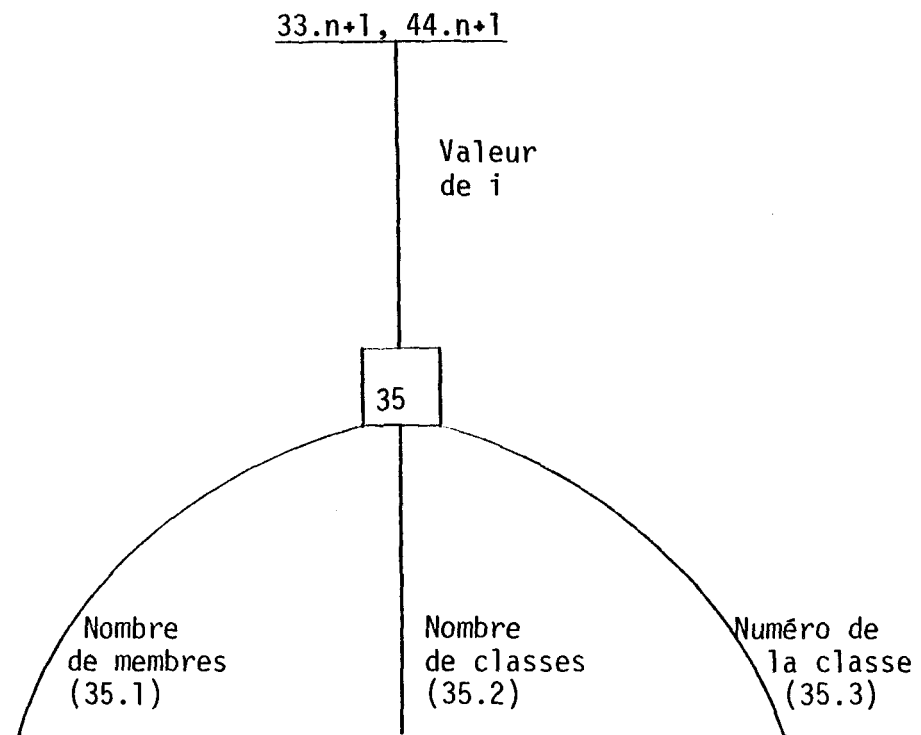


DIAGRAMME 2.1.3

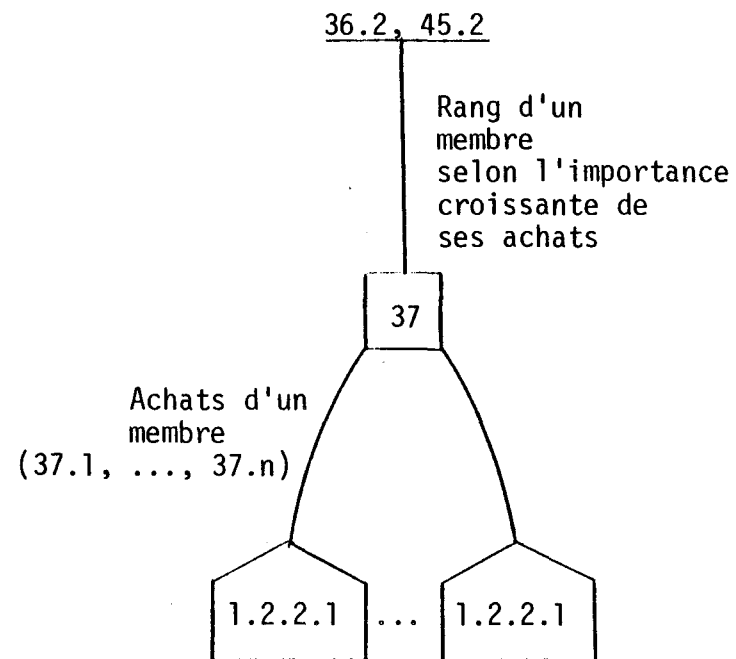


DIAGRAMME 2.1.4

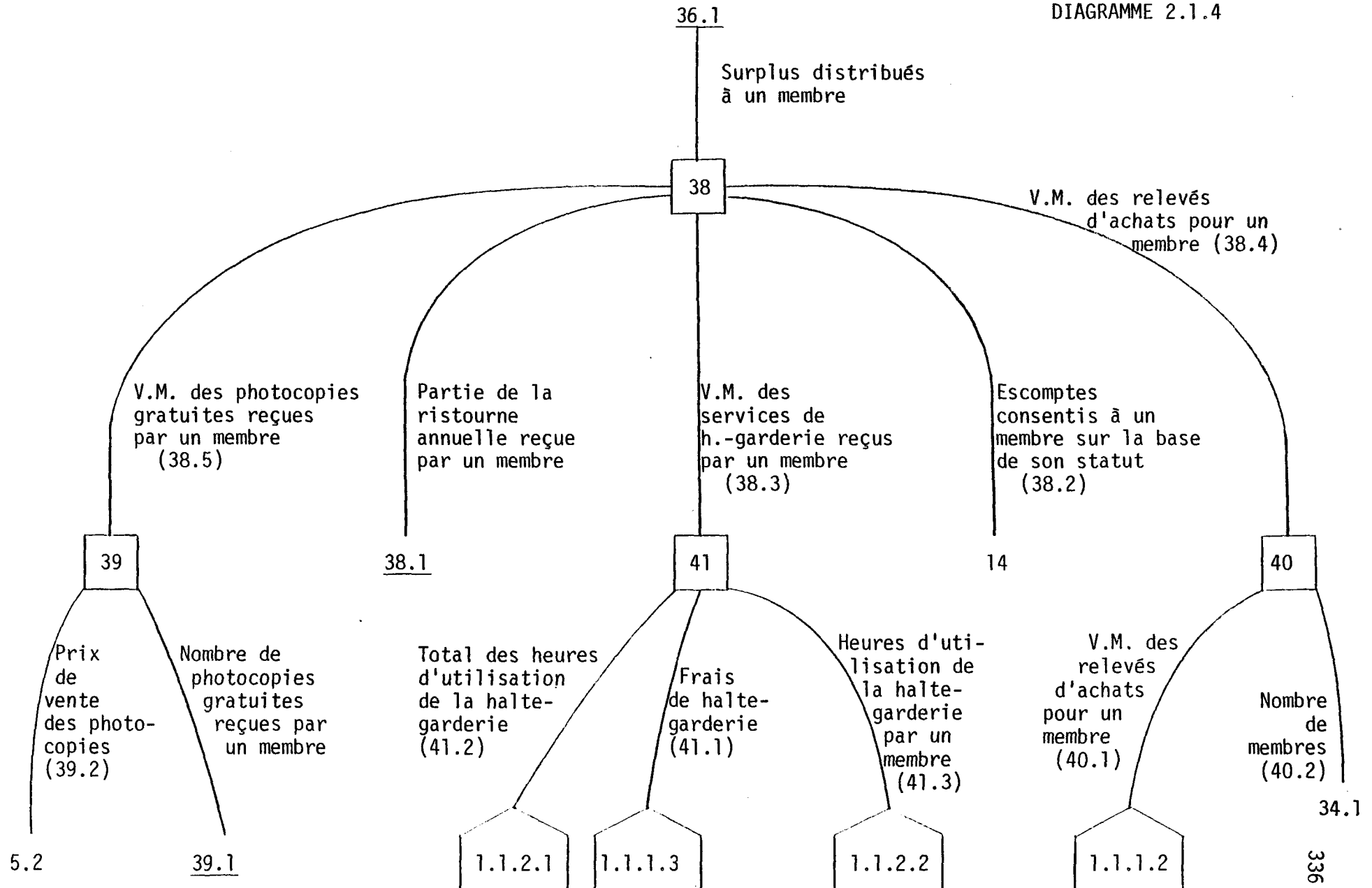


DIAGRAMME 2.2

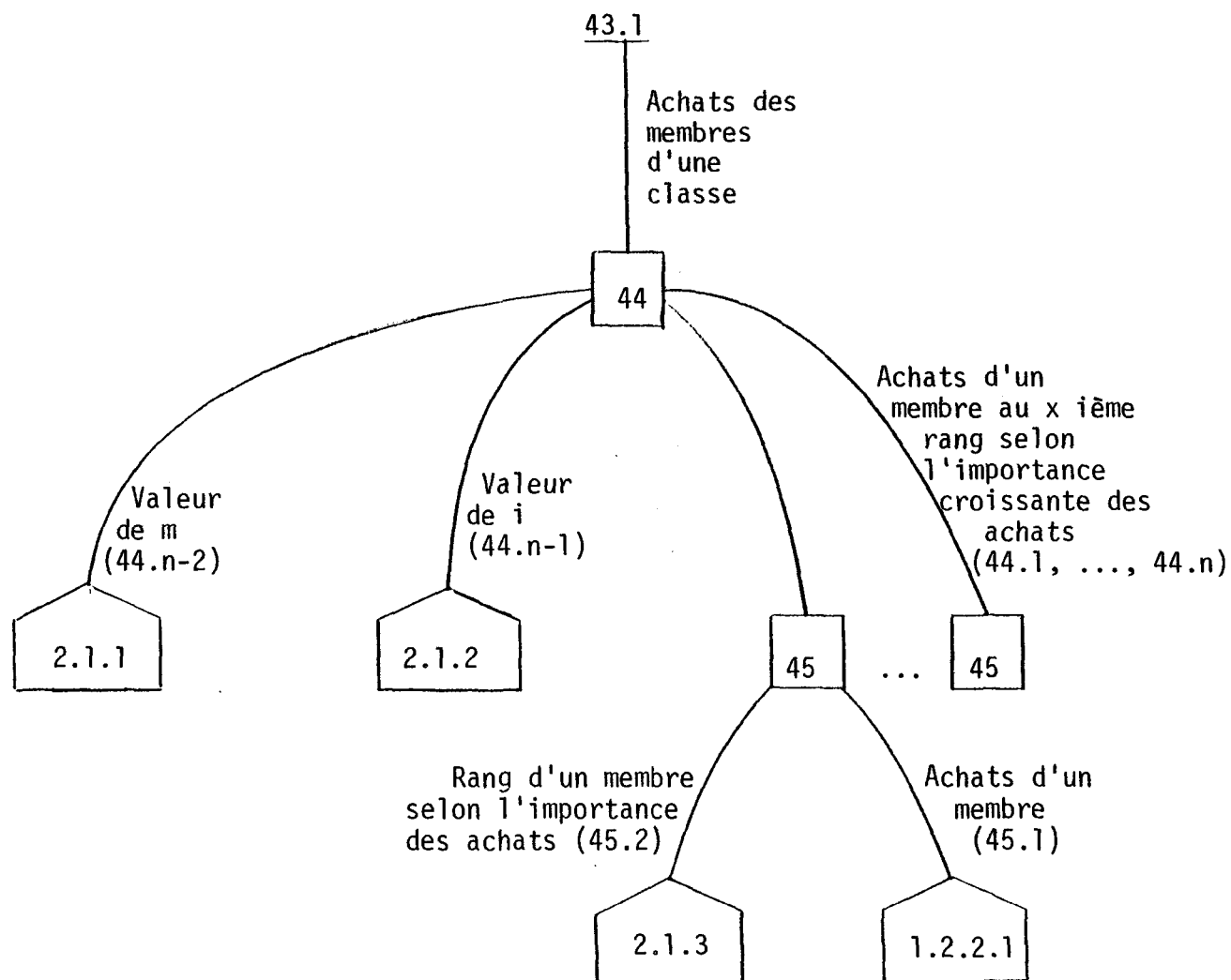


DIAGRAMME 3

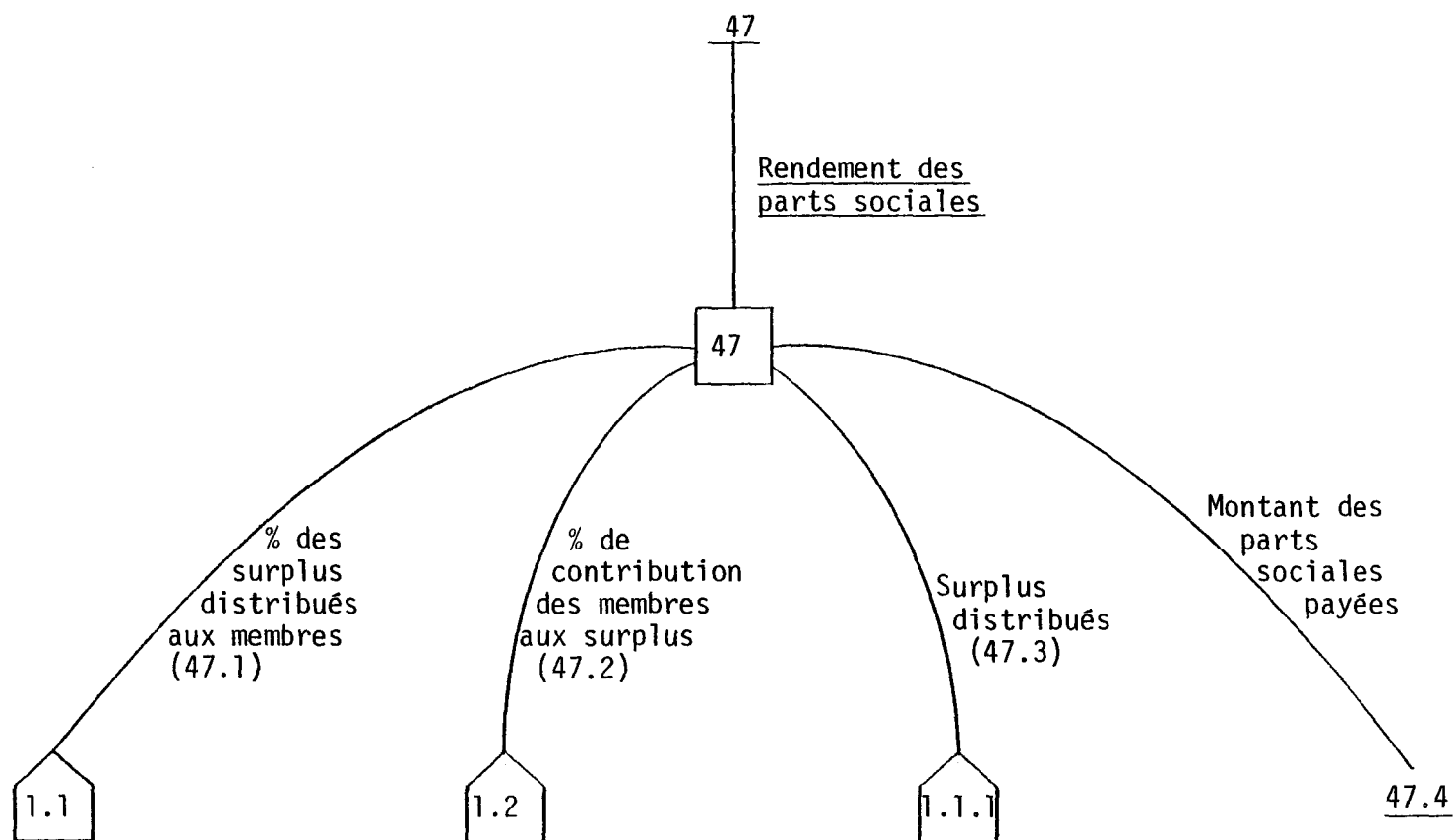


DIAGRAMME 4

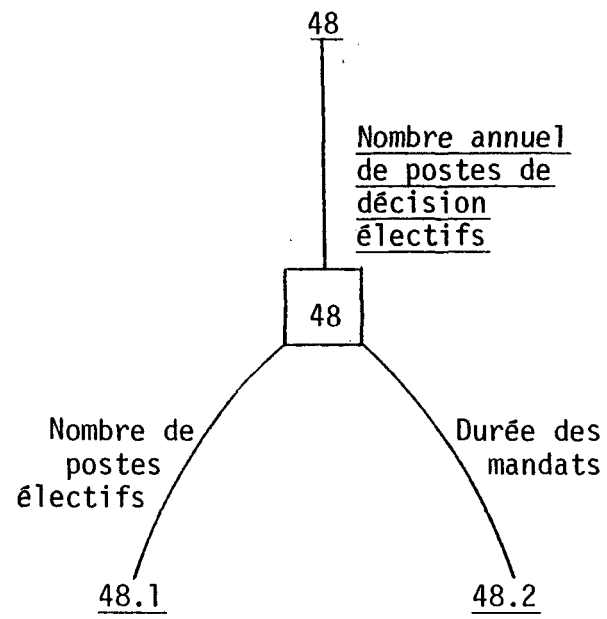


DIAGRAMME 5

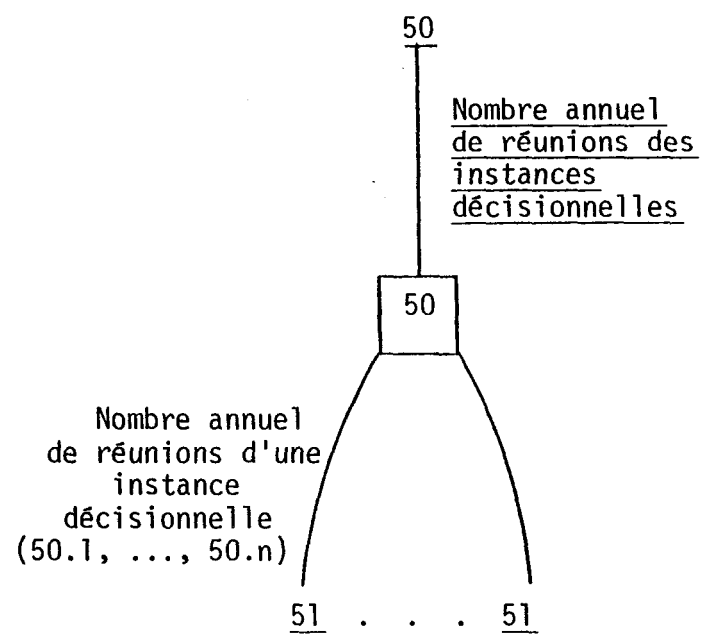




DIAGRAMME 6

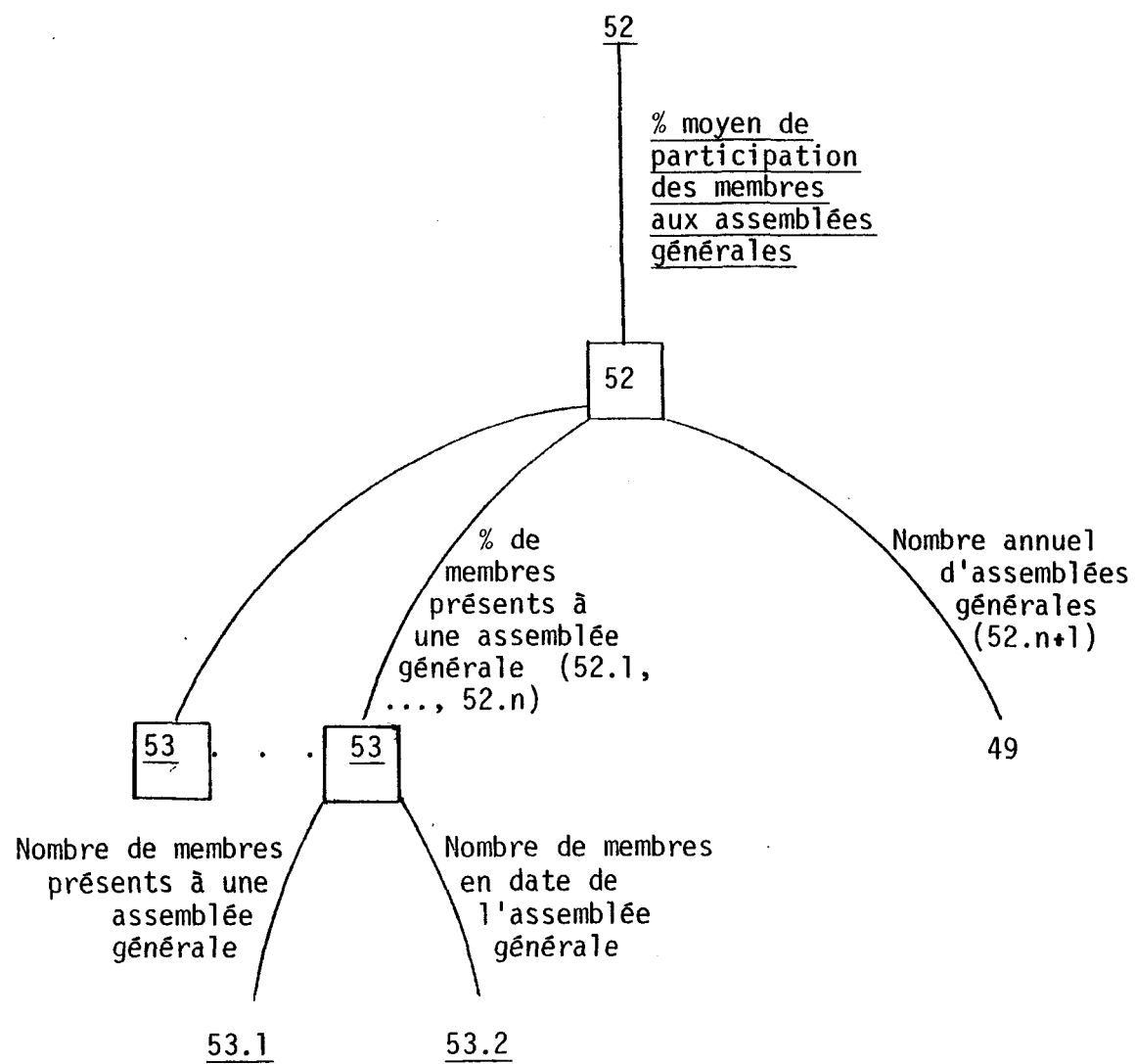


DIAGRAMME 7

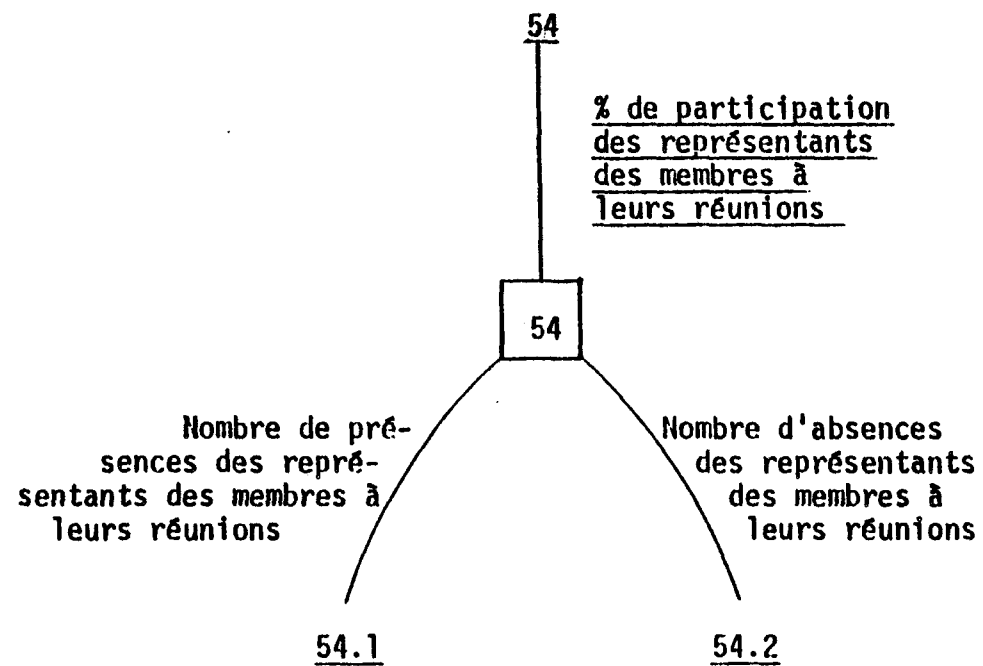


DIAGRAMME 8

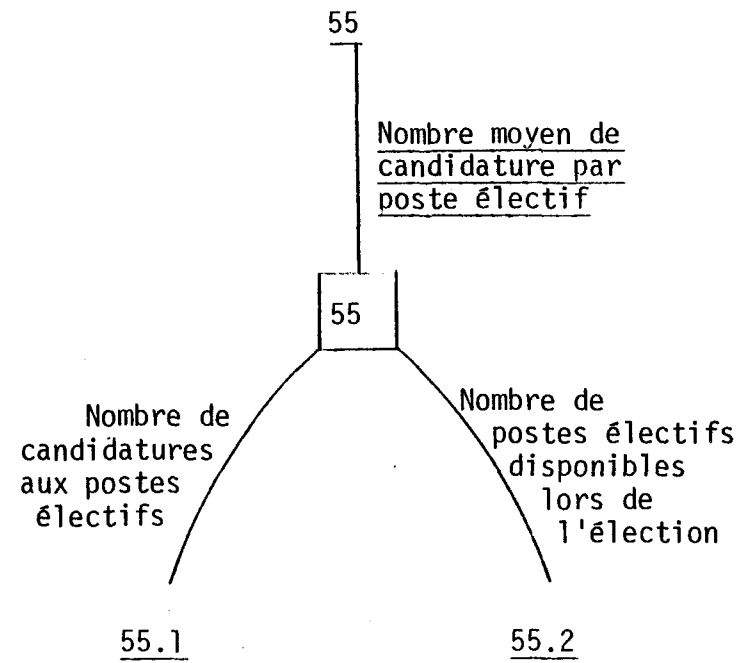


DIAGRAMME 9

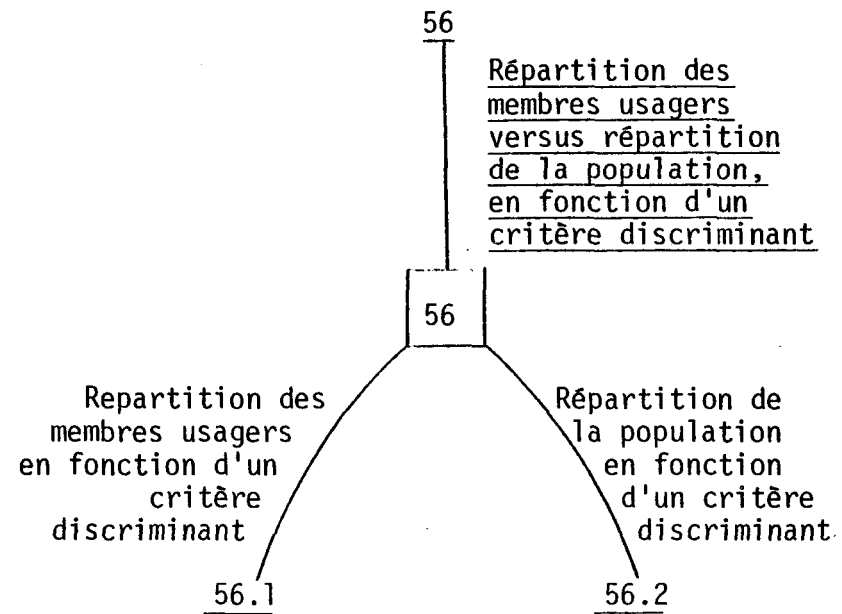


DIAGRAMME 10

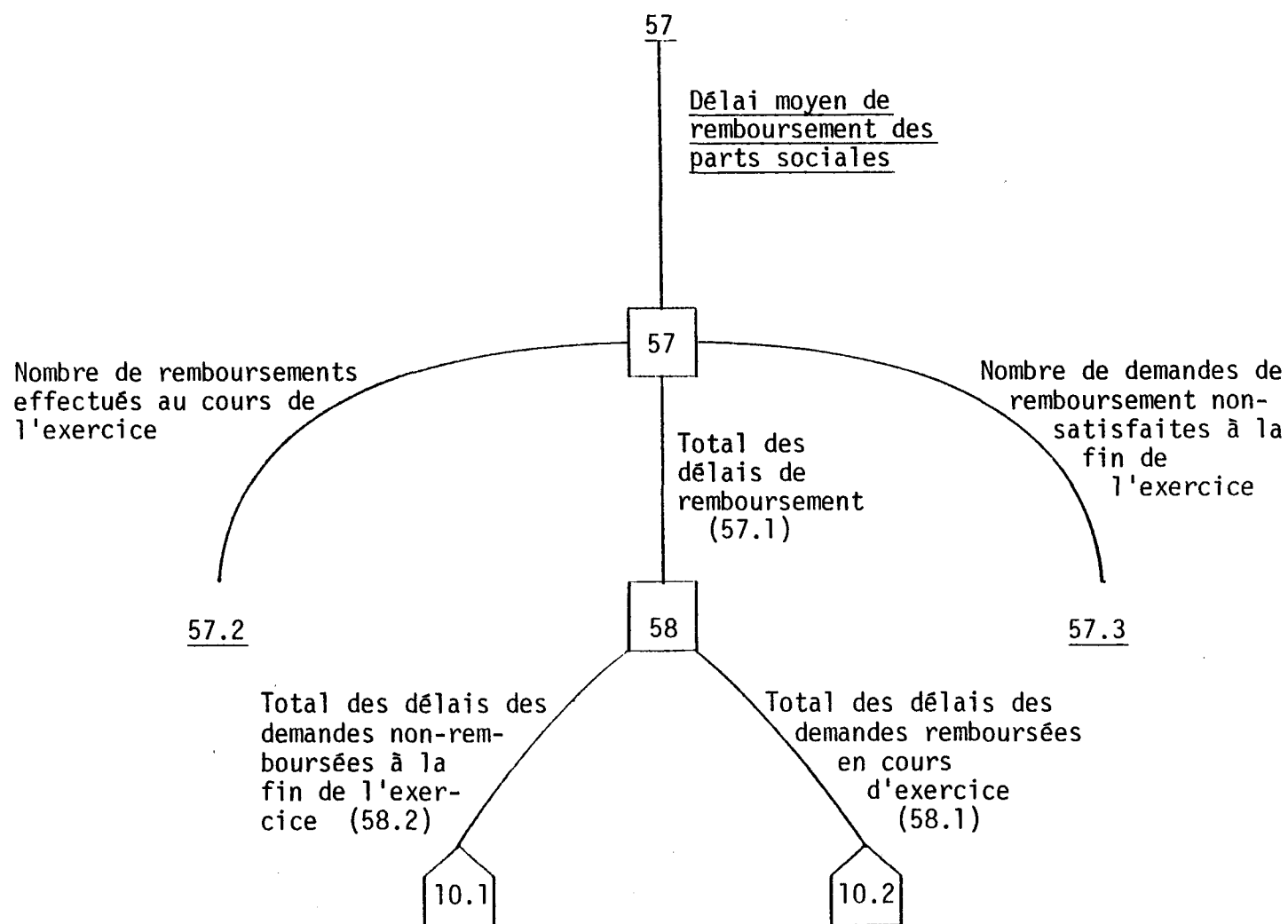


DIAGRAMME 10.1

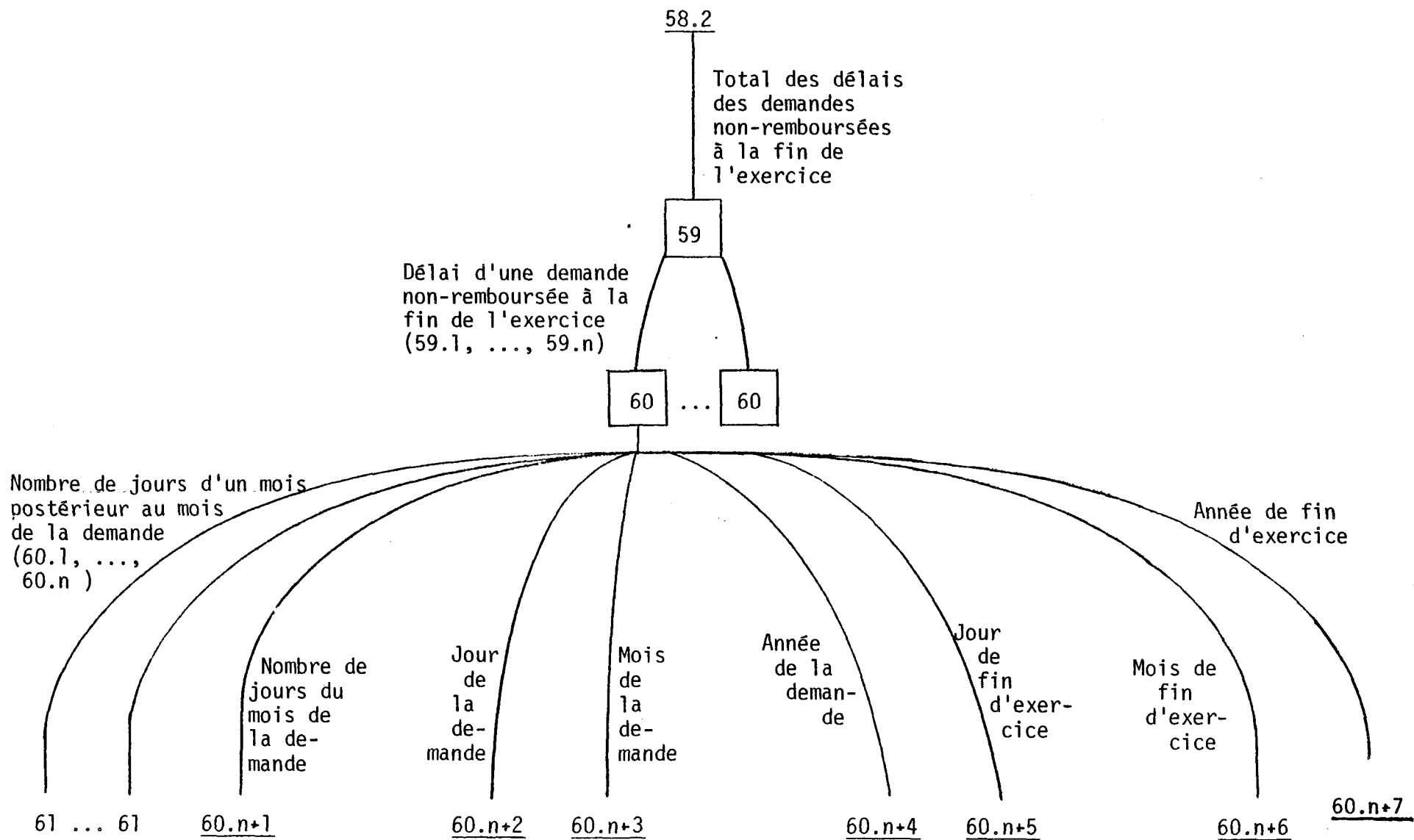


DIAGRAMME 10.2

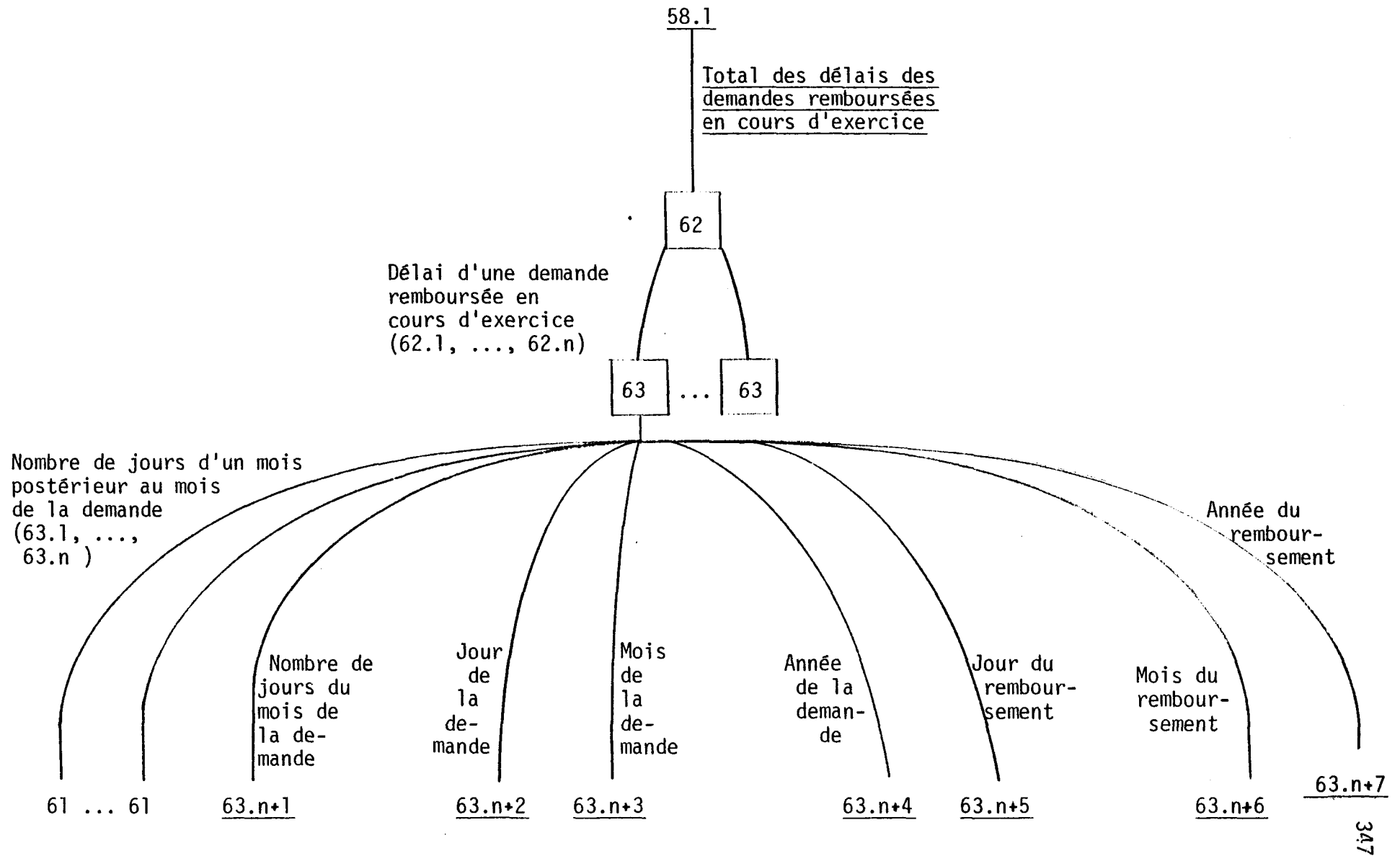


DIAGRAMME 11

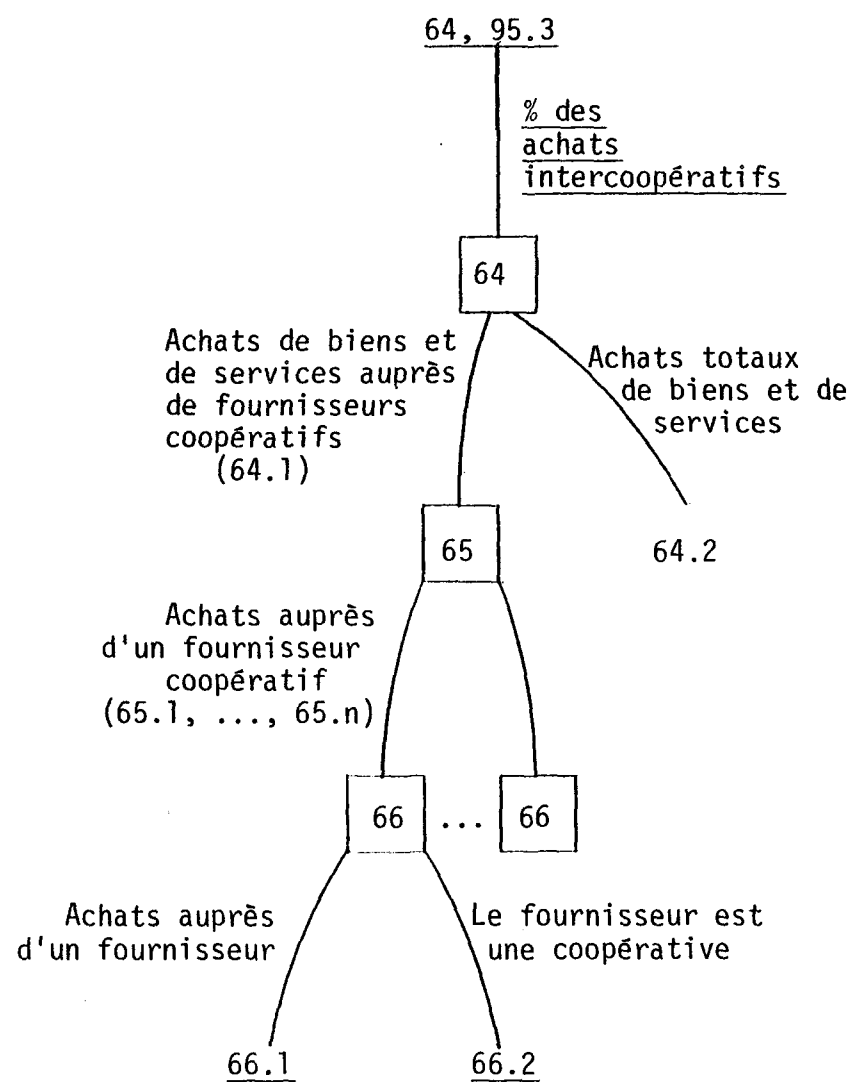




DIAGRAMME 12

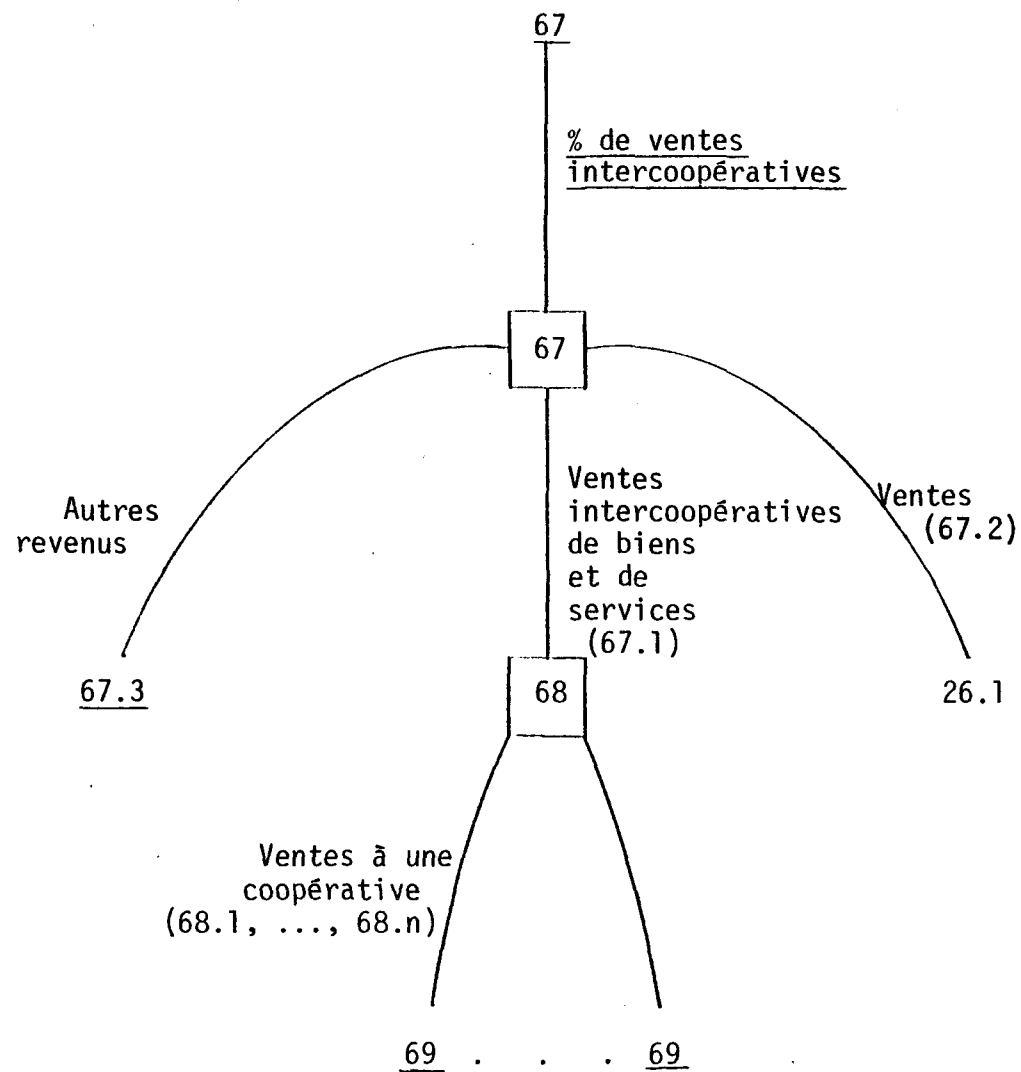


DIAGRAMME 13

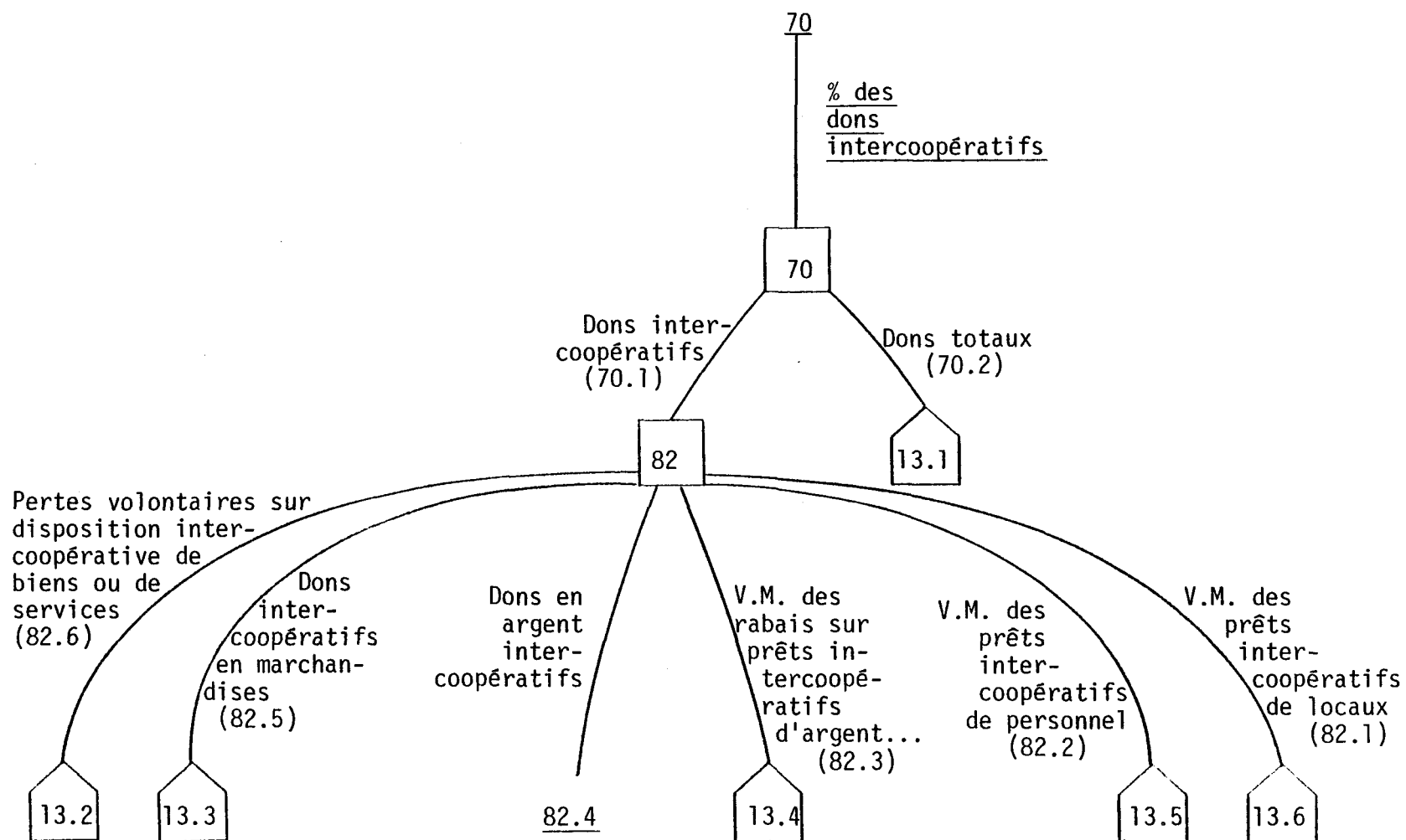


DIAGRAMME 13.1

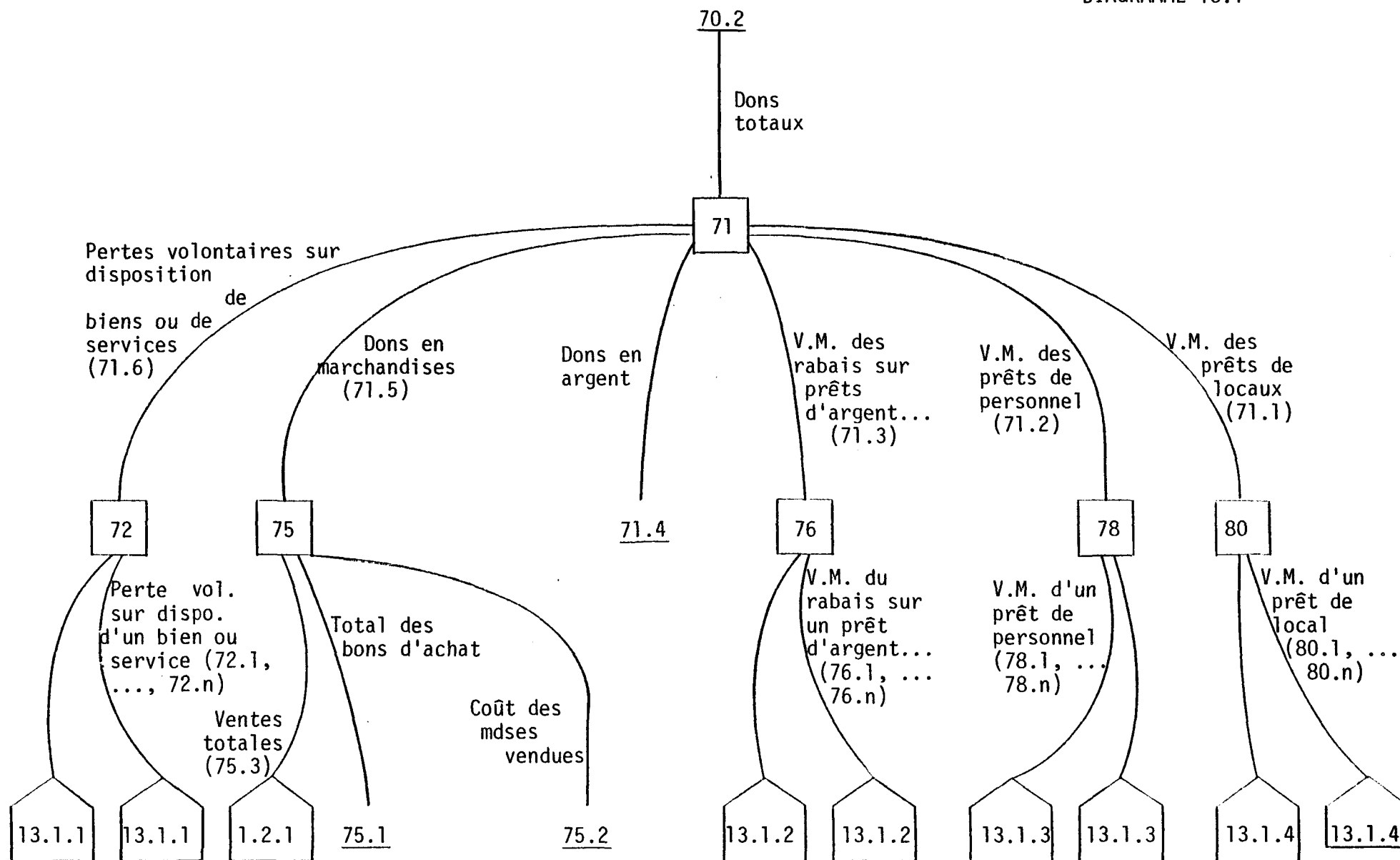


DIAGRAMME 13.1.1

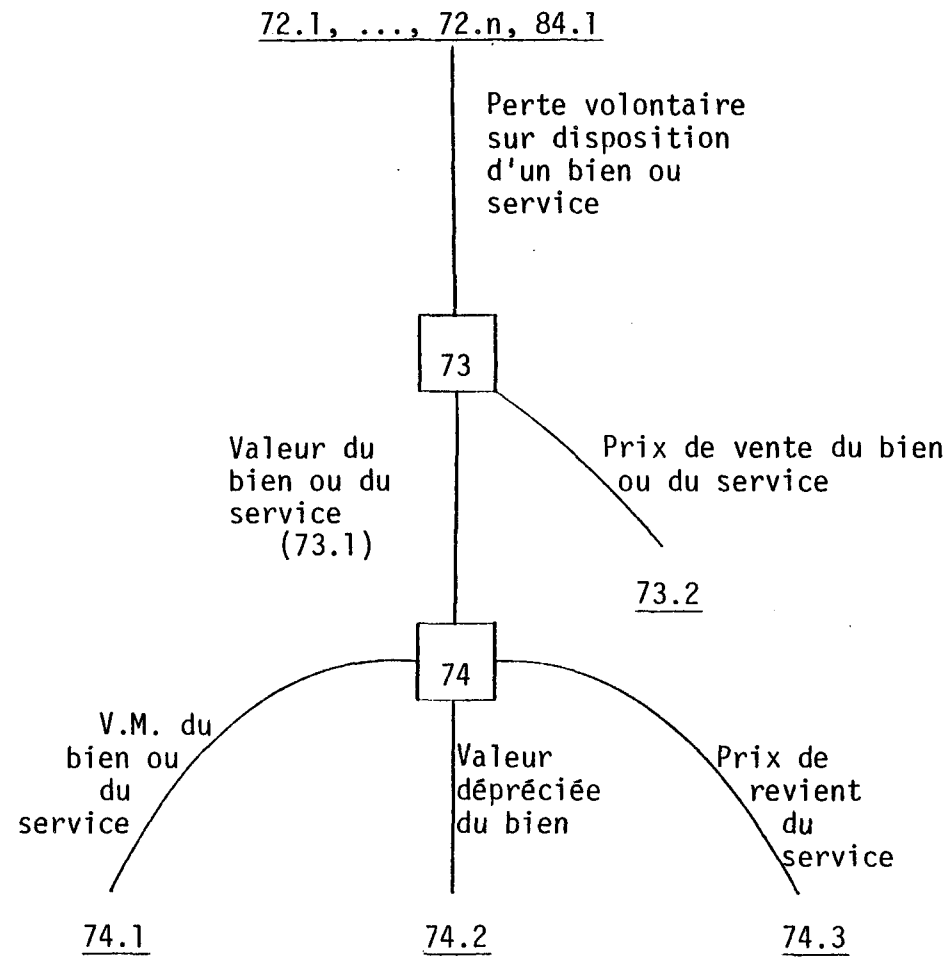


DIAGRAMME 13.1.2

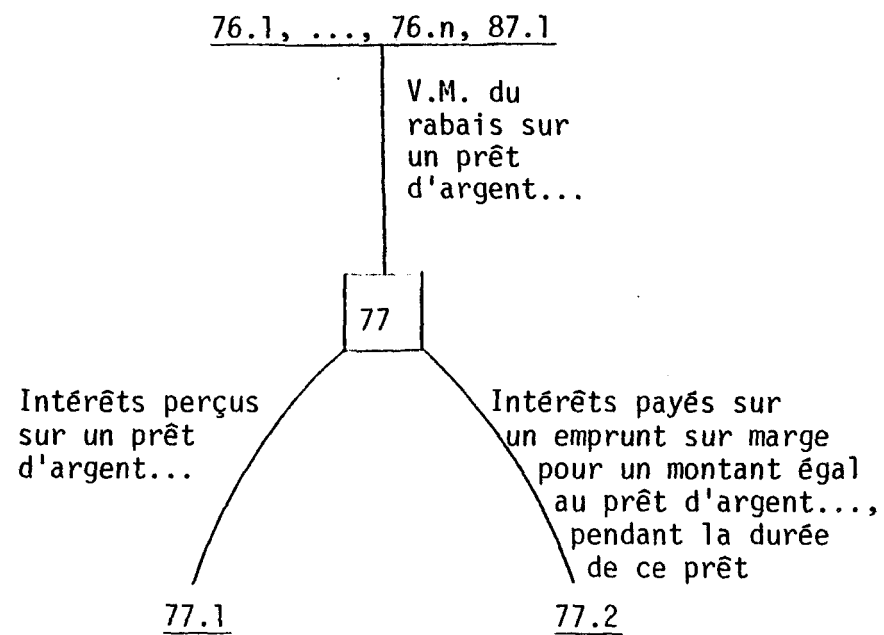


DIAGRAMME 13.1.3

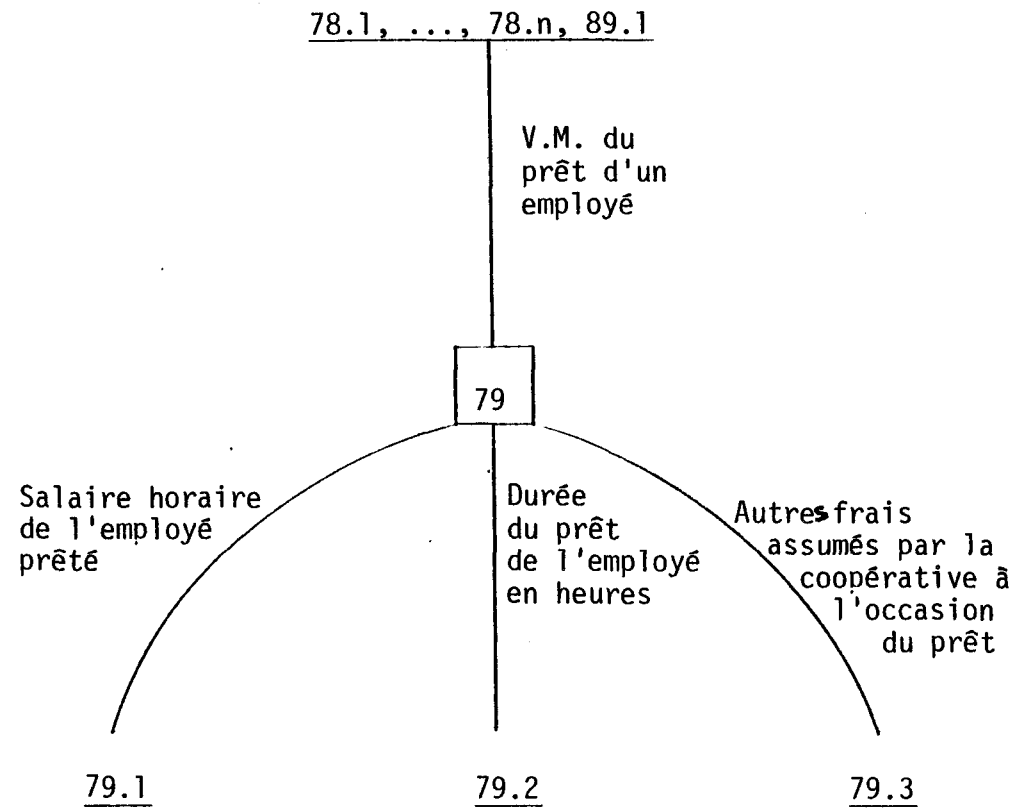


DIAGRAMME 13.1.4

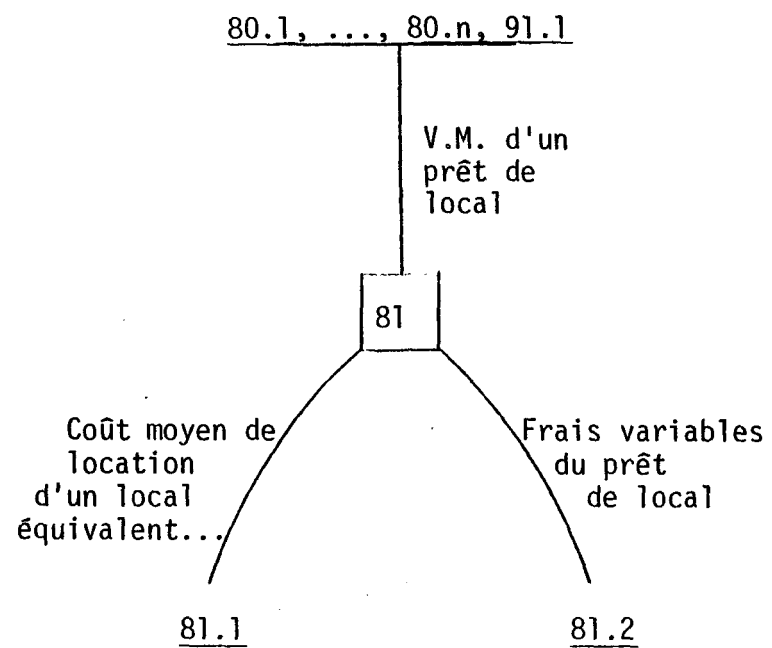


DIAGRAMME 13.2

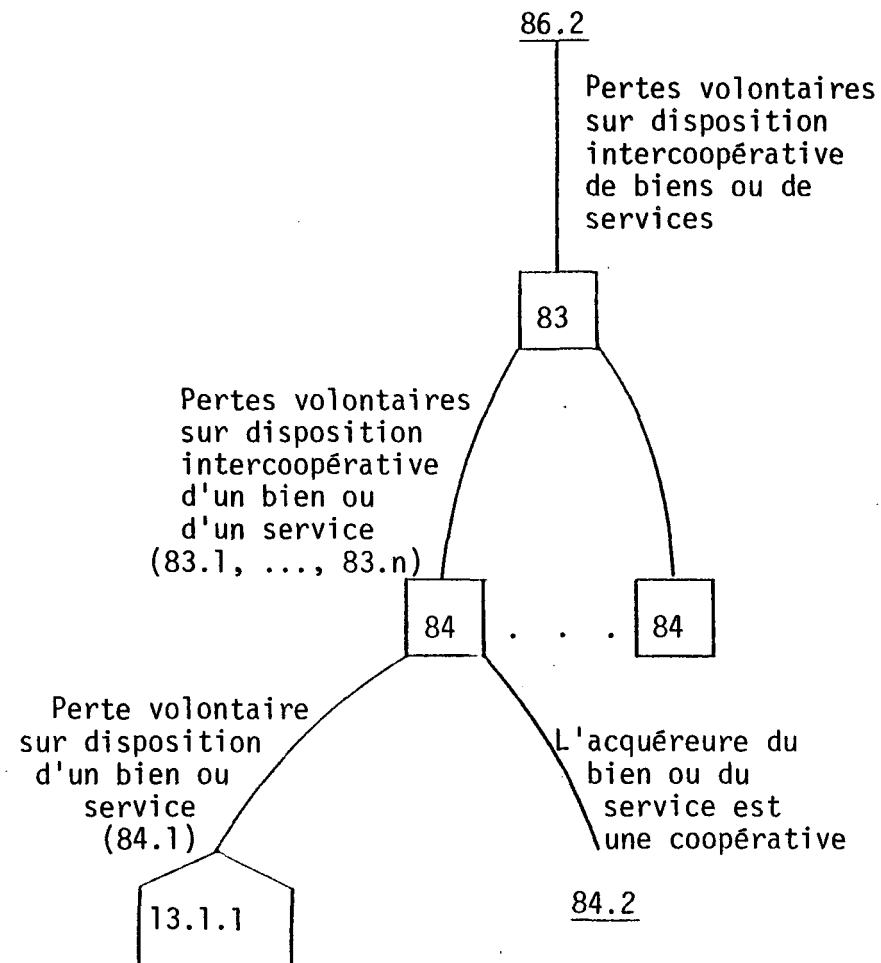




DIAGRAMME 13.3

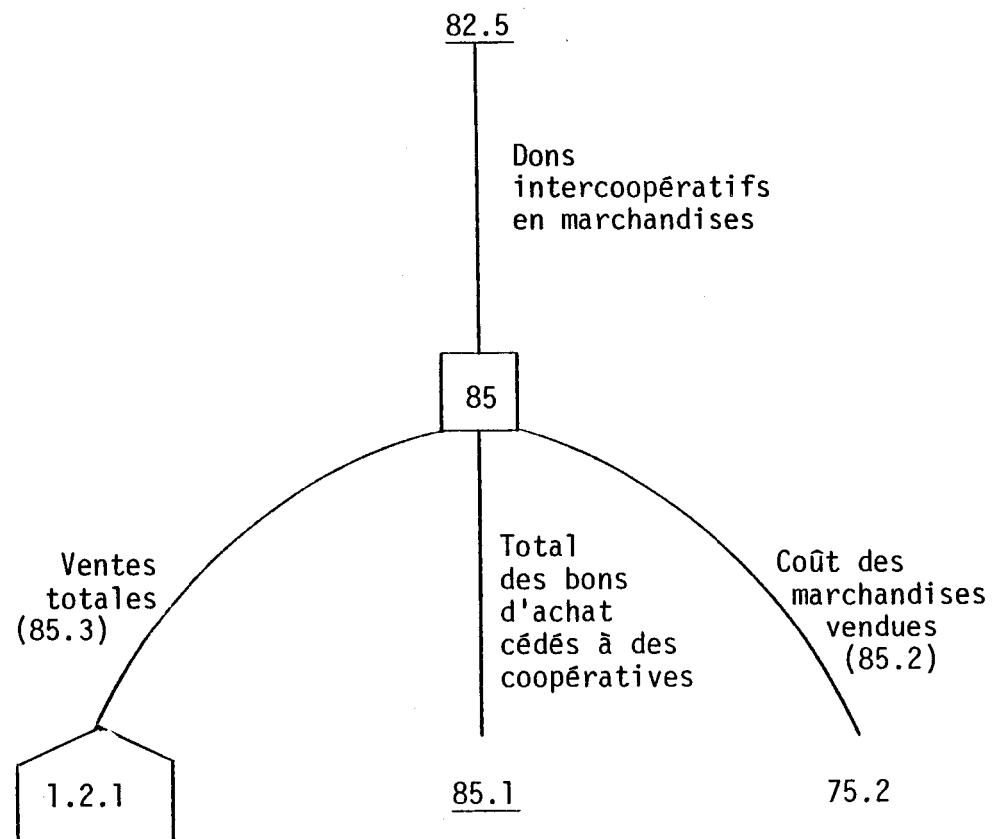


DIAGRAMME 13.4

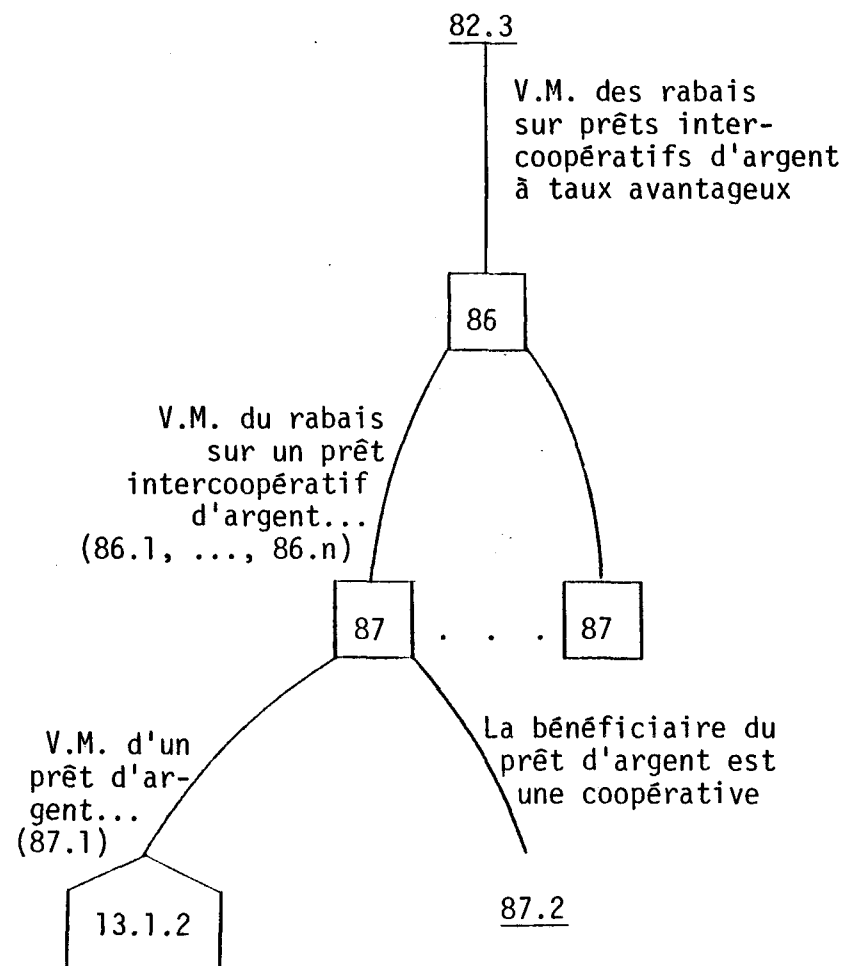


DIAGRAMME 13.5

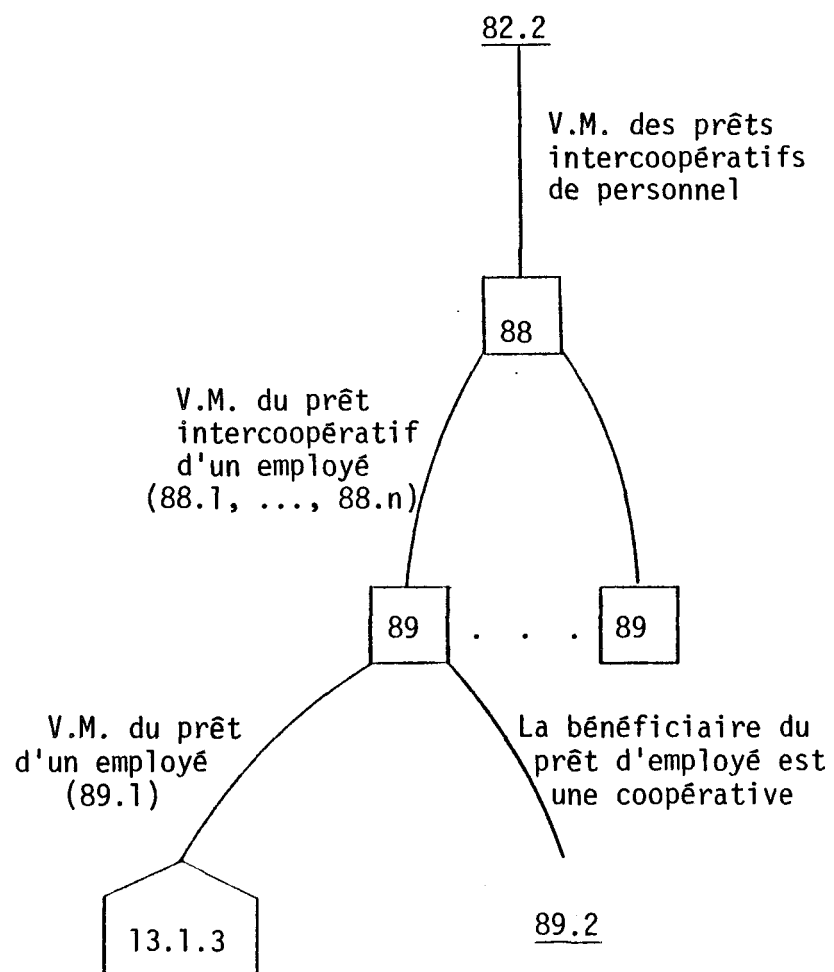
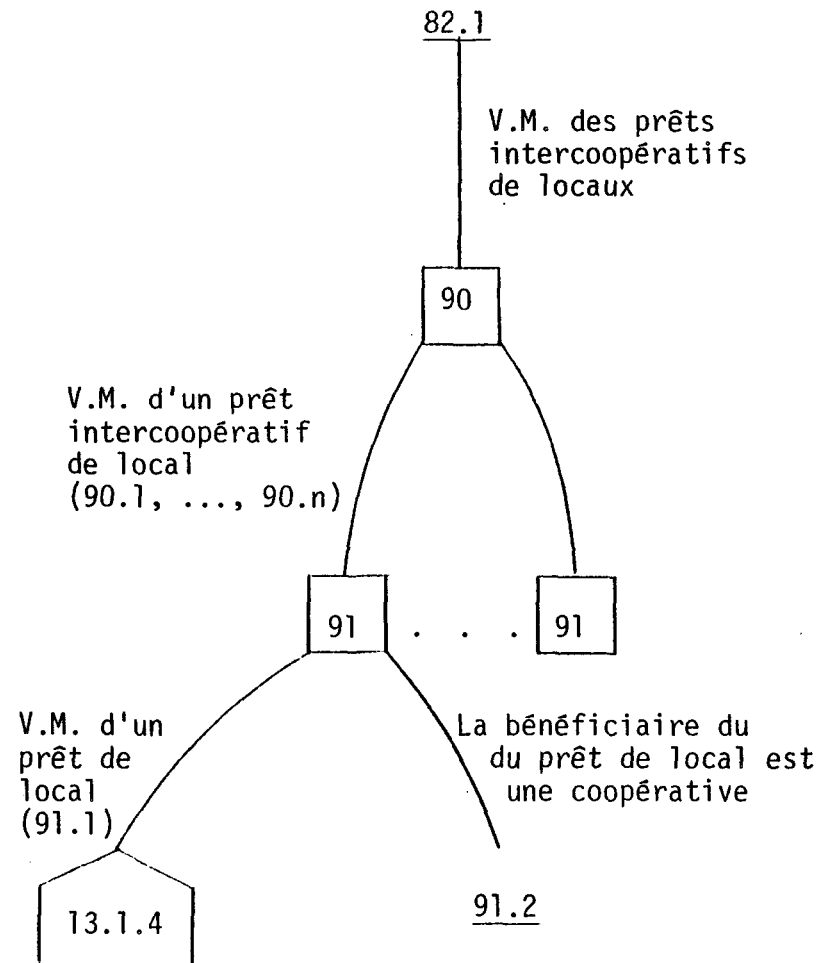


DIAGRAMME 13.6



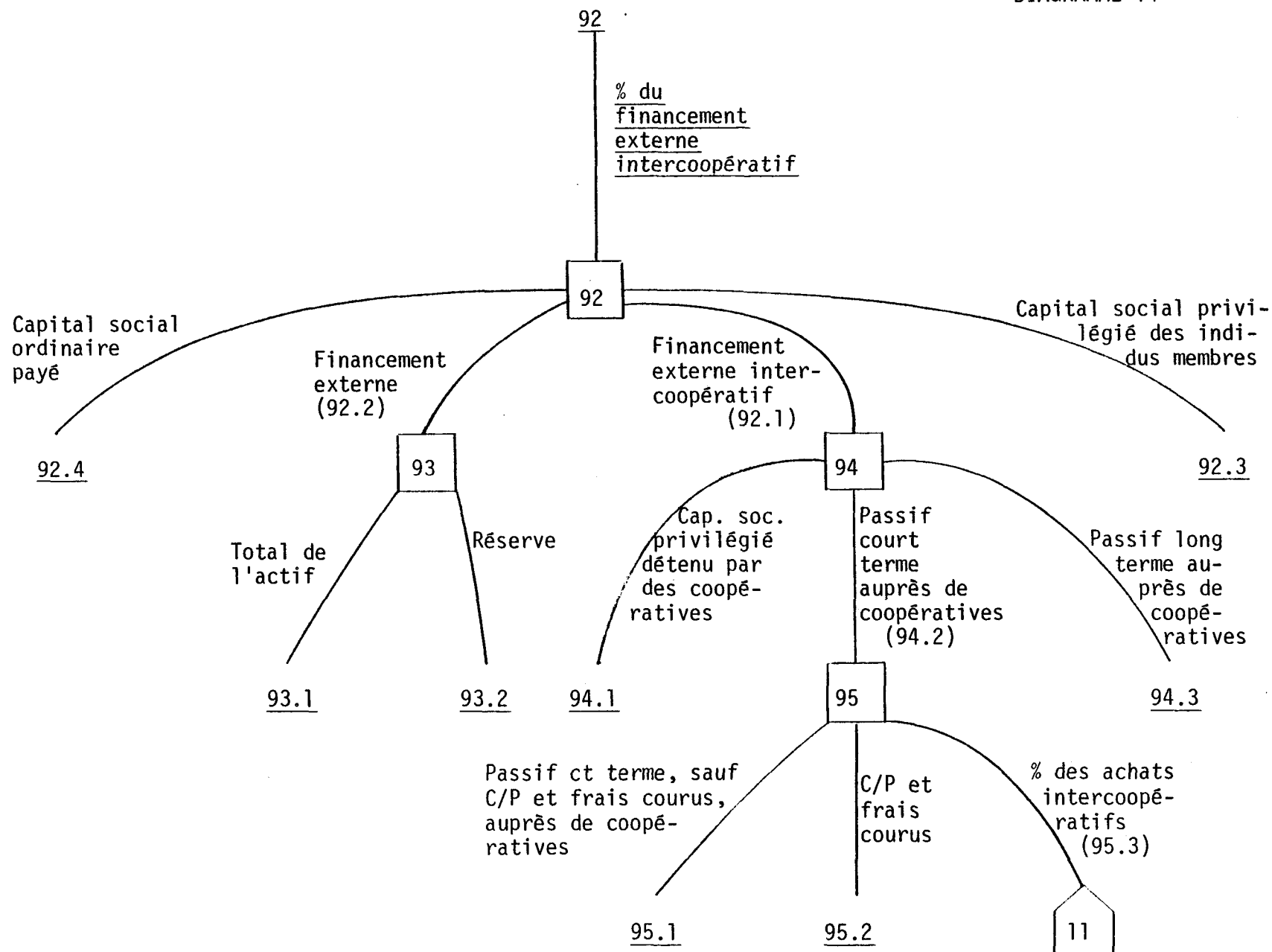


DIAGRAMME 15

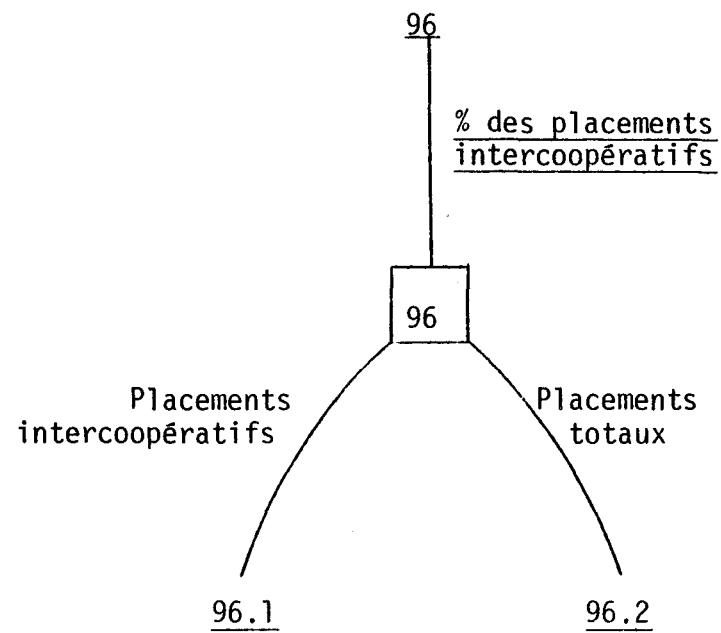


DIAGRAMME 16

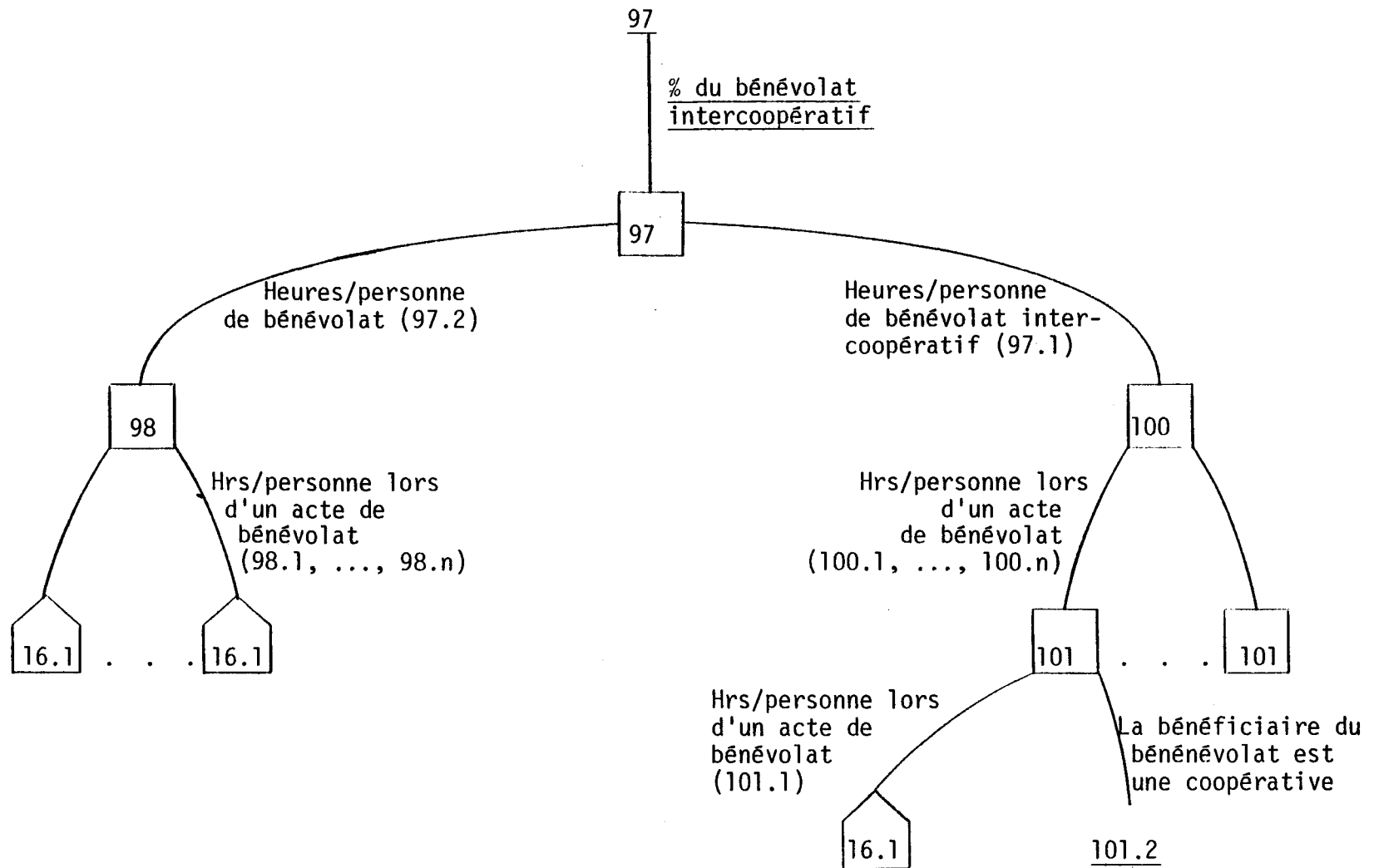
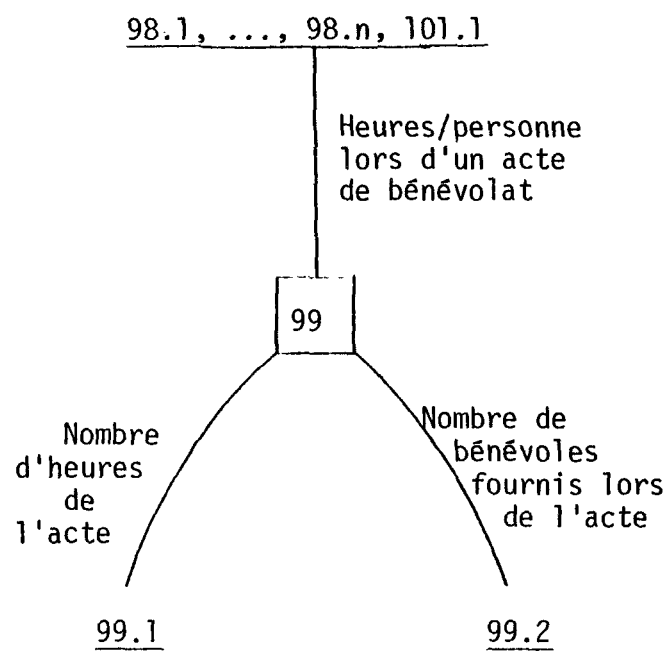


DIAGRAMME 16.1





ANNEXE 7

INSTRUMENTS DE MESURE POUR  
LES DONNEES IMMEDIATEMENT MESURABLES

Cette annexe fait suite à la section 5.1 du chapitre VI.

1. Deuxième bloc d'instrument

1.1 Données immédiatement mesurables mesurées par l'instrument:

- Frais de poste pour l'expédition des relevés d'achats (6.1).
- Autres frais variables relatifs à l'émission des relevés d'achats (6.2).

1.2 Modifications aux feuilles de décomposition:

Fusion de 6.1 et 6.2; 6.3 devient 6.2.

### 1.3 Feuille des frais variables des relevés d'achats

#### 1.3.1 Guide d'utilisation des feuilles des frais variables des relevés d'achats

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice auquel la feuille se rapporte.

A chaque période où des relevés d'achats sont émis et expédiés, en inscrivant tous les montants dans la colonne réservée à la période:

Inscrire le montant des frais de poste à la ligne qui lui est réservée.

Pour chaque type de dépenses (autres que les frais de poste et les frais fixes) relié aux relevés d'achats, procéder de la façon suivante:

SI ce type de dépenses est déjà indiqué dans la colonne réservée aux explications,

ALORS, Inscrire le montant de la dépense sur la ligne où ce type de dépenses est inscrit.

SINON, Inscrire ce type de dépenses dans la première ligne vide de la colonne réservée aux explications et inscrire le montant de la dépense sur la même ligne.

Calculer et inscrire le total de la colonne réservée à la période.

Calculer et inscrire le total cumulé de l'exercice.

A la fin de l'exercice, calculer et inscrire le total de chaque ligne et vérifier si les montants inscrits balancent.

#### 1.3.2 Formulaire

FEUILLE DES FRAIS VARIABLES  
DES RELEVES D'ACHATS

EXERCICE DU \_\_\_\_\_ AU \_\_\_\_\_

FEUILLE # \_\_\_\_\_

EXPLICATIONS	PERIODES													TOTAUX
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Poste														
Autres frais:														
Total des frais de pos- te et des autres frais														
TOTAL CUMULATIF														



## 2. Troisième bloc d'instruments

### 2.1 Données immédiatement mesurables mesurées par les instruments

- Heures d'utilisation du micro-ordinateur pour l'émission des relevés d'achats (8.1).
- Heures totales d'utilisation du micro-ordinateur (8.2).

### 2.2 Activités à effectuer pour le calcul des temps d'utilisation du micro-ordinateur imputables et non-imputables aux relevés d'achats

Modifier tous les programmes informatiques pour qu'ils:

1  
calculent à chaque exécution, à partir de lectures appropriées de l'horloge interne du micro-ordinateur:

le temps d'exécution imputables aux relevés d'achats,

le temps d'exécution non-imputables aux relevés d'achats,

2  
impriment ces deux (2) temps à la fin de l'exécution.

## 2.3 Feuille de cumul des heures de micro-ordinateur

### 2.3.1 Guide d'utilisation des feuilles de cumul des heures de micro-ordinateur

Répéter cette procédure jusqu'à la fin de l'exercice:

A chaque feuille utilisée au cours de l'exercice:

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).

S'il ne s'agit pas de la première feuille de l'exercice,

Transcrire, dans les colonnes appropriées de la première ligne, la date et les temps d'exécution cumulatifs inscrits sur la dernière ligne de la feuille précédente.

Inscrire le mot "REPORT", à la première ligne, dans la colonne réservée aux noms de programmes.

Tant qu'il restera une ou des lignes vides sur la feuille:

A chaque exécution d'un programme:

Inscrire, dans la première ligne vide, la date, le nom du programme exécuté, le temps d'exécution imputable aux relevés, le temps cumulatif d'exécution imputable aux relevés, le temps d'exécution non-imputable aux relevés et le temps cumulatif d'exécution non-imputable aux relevés.

Changer de feuille.

A la fin de l'exercice, additionner les derniers temps cumulatifs d'exécution imputables et non-imputables aux relevés et inscrire le total au bas de la dernière feuille utilisée.

### 2.3.2 Formulaire

# FEUILLE DE CUMUL DES HEURES DE MICRO-ORDINATEUR

EXERCICE DU                      AU                      FEUILLE #

[illegible]

TOTAL DES HEURES  
D'UTILISATION DU  
MICRO-ORDINATEUR

(N'inscrire ce montant qu'à la fin de l'exercice)

### 3. Quatrième bloc d'instrument

#### 3.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Frais variables de halte-garderie (9.2).

#### 3.2 Feuille des frais variables de halte-garderie

##### 3.2.1 Guide d'utilisation des feuilles des frais variables de halte-garderie

Répéter cette procédure jusqu'à la fin de l'exercice:

A chaque feuille utilisée au cours de l'exercice:

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).

S'il ne s'agit pas de la première feuille de l'exercice,

Transcrire, dans les colonnes appropriées de la première ligne, la date et le solde inscrits sur la dernière ligne de la feuille précédente.

Inscrire le mot "REPORT", à la première ligne, dans la colonne réservée aux noms de programmes.

Tant qu'il restera une ou des lignes vides sur la feuille:

Chaque fois qu'une dépense (à l'exception des salaires et des frais fixes imputables à la halte-garderie) devient ou cesse d'être applicable à la halte-garderie:

Dans la première ligne vide,

1

Inscrire la date et la nature de la dépense dans les colonnes réservées à la date et aux explications.

2

S'il s'agit d'une dépense qui devient applicable à la halte-garderie,



ALORS, Inscrire le montant s'y rapportant, dans  
la colonne des débits.

SINON, Inscrire le montant s'y rapportant, dans  
la colonne des crédits.

3  
Inscrire le solde dans la dernière colonne.

Changer de feuille.

### 3.2.2 Formulaire



#### 4. Cinquième bloc d'instrument

##### 4.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Surface de la halte-garderie (12.1).

##### 4.2 Feuille de surface de la halte-garderie

###### 4.2.1 Guide d'utilisation de la feuille de surface de la halte-garderie

Inscrire la date et la surface de la halte-garderie dans la première ligne de la première des trois (3) sections.

Chaque fois que survient une modification de la surface de plancher de la halte-garderie:

Inscrire dans la première ligne vide, en épuisant d'abord les lignes de la première section, puis celles de la seconde, puis de la troisième, la date de la modification et la nouvelle surface.

###### 4.2.2 Formulaire



## 5. Sixième bloc d'instruments

### 5.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par les instruments

- Répartition des membres usagers en fonction d'un critère discriminant (56.1).

### 5.2 Activités à effectuer pour obtenir des statistiques sur les membres

Identifier, dans différentes sources statistiques (Statistiques Canada, atlas géographiques, recensements municipaux, etc.), les variables socio-démographiques en regard desquelles il existe des statistiques sur la population immédiate à la coopérative.

Choisir parmi ces statistiques celles qui pourraient faire l'objet de statistiques sur les membres.

De temps à autres, effectuer une enquête sur une partie ou la totalité des membres, pour établir les statistiques voulues sur les membres.

### 5.3 Feuille de répartition des membres

#### 5.3.1 Guide d'utilisation des feuilles de répartition des membres

Chaque fois qu'un sondage est effectué auprès des membres:

A chaque feuille utilisée:

Inscrire la date du sondage.

Tant qu'il y a suffisamment de lignes pour inscrire la répartition des membres selon un critère:

Inscrire le critère au début de la feuille ou sous le dernier trait tiré à la largeur de la feuille.

Pour chaque sous-critère:

Inscrire le sous-critère et le pourcentage de membres qu'il décrit (en commençant par la ligne sur laquelle le critère est inscrit et en changeant de ligne à chaque fois).

Tirer un trait à la largeur de la feuille, sous le dernier sous-critère inscrit.

Changer de feuille.

#### 5.3.2 Formulaire

FEUILLE DE REPARTITION  
DES MEMBRES

DATE \_\_\_\_\_

CRITERES	SOUS-CRITERES ET POURCENTAGES

## 6. Septième bloc d'instrument

### 6.1 Données immédiatement mesurables mesurées par l'instrument:

- Nombre de remboursements effectués au cours de l'exercice (57.2).
- Nombre de demandes de remboursement non satisfaites à la fin de l'exercice (57.3).

### 6.2 Modifications aux feuilles de décomposition:

Fusion de 57.2 et 57.3; suppression des indicateurs 58 à 63 inclusivement et de tous leurs sous-indicateurs.

### 6.3 Feuille des délais de remboursement

#### 6.3.1 Guide d'utilisation des feuilles des délais de remboursement des parts sociales

A la fin de l'exercice:

A chaque feuille utilisée à cette fin d'exercice:

1

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

2

Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).

3

S'il s'agit de la première feuille de la fin d'exercice,

ALORS, Inscrire 0 (zéro) dans les cases marquées "REPORT", à l'extrême gauche des lignes 1 et 19.

SINON, Transcrire, dans les cases marquées "REPORT", à l'extrême gauche des lignes 1 et 19, respectivement, les nombres inscrits dans les lignes 1 et 19 de la dernière colonne de la feuille précédente.



4

Tant qu'il restera une ou des colonnes vides sur la feuille:

Pour chaque demande de remboursement qui n'a fait l'objet d'aucune inscription sur les feuilles de cette fin d'exercice et qui, soit a été satisfaite de façon finale au cours de l'exercice finissant, soit n'est pas encore satisfaite en date de fin d'exercice:

S'il s'agit d'une demande satisfaite de façon finale au cours de l'exercice finissant,

4.1  
ALORS,

4.1.1  
Inscrire dans la première colonne vide,

à la ligne 1, le numéro séquentiel d'inscription de la demande de remboursement (Ce numéro est obtenu en additionnant 1 au nombre inscrit dans la ligne 1, immédiatement à sa gauche).

à la ligne 2, l'année du remboursement final telle qu'elle apparaît sur le formulaire de demande de remboursement,

à la ligne 3, l'année de la demande telle qu'elle apparaît sur le formulaire de demande de remboursement,

à la ligne 4, la différence entre les lignes 2 et 3,

à la ligne 6, le produit des lignes 4 et 5,

à la ligne 7, le mois, en chiffre(s), du remboursement final (ex: si le remboursement final a eu lieu en mai, inscrire 5),

à la ligne 8, la somme des lignes 6 et 7

à la ligne 9, le mois, en chiffre(s), de la demande de remboursement,

à la ligne 10, la différence entre les lignes 8 et 9,

à la ligne 12, la différence entre les lignes 10 et 11.

## 4.1.2

Suivre la procédure inscrite sur la feuille.

## 4.1.3

Inscrire, sans changer de colonne,

à la ligne 15, le jour du remboursement final,

à la ligne 16, le total des lignes 13 à 15 inclusivement,

à la ligne 17, le jour de la demande de remboursement,

à la ligne 18, la différence entre les lignes 16 et 17.

à la ligne 19, la somme de la ligne 18 et du nombre inscrit immédiatement à droite dans la ligne 19.

## 4.2

SINON,

## 4.2.1

Inscrire dans la première colonne vide,

à la ligne 1, le numéro séquentiel d'inscription de la demande de remboursement (Ce numéro est obtenu en additionnant 1 au nombre inscrit dans la ligne 1, immédiatement à sa gauche).

à la ligne 2, l'année de la fin d'exercice,

à la ligne 3, l'année de la demande telle qu'elle apparaît sur le formulaire de demande de remboursement,

à la ligne 4, la différence entre les lignes 2 et 3,

à la ligne 6, le produit des lignes 4 et 5,

à la ligne 7, le mois, en chiffre(s), de la fin d'exercice (ex: si l'exercice se termine en mai, inscrire 5),

à la ligne 8, la somme des lignes 6 et 7

à la ligne 9, le mois, en chiffre(s), de la demande de remboursement,

à la ligne 10, la différence entre les lignes 8 et 9,

à la ligne 12, la différence entre les lignes 10 et 11.

#### 4.2.2

Suivre la procédure inscrite sur la feuille.

#### 4.2.3

Inscrire, sans changer de colonne,

à la ligne 15, le jour de fin d'exercice,

à la ligne 16, le total des lignes 13 à 15 inclusivement,

à la ligne 17, le jour de la demande de remboursement,

à la ligne 18, la différence entre les lignes 16 et 17.

à la ligne 19, la somme de la ligne 18 et du nombre inscrit immédiatement à droite dans la ligne 19.

Changer de feuille.

### 6.3.2 Formulaire

# FEUILLE DES DELAIS DE REMBOURSEMENT

EXERCICE DU \_\_\_\_\_ AU \_\_\_\_\_

FEUILLE # \_\_\_\_\_

NUMERO SEQUENTIEL	(1)	REPORT						
ANNEE DU REMBOURSEMENT FINAL OU DE FIN D'EXERCICE	(2)							
ANNEE DE LA DEMANDE	(3)	-	-	-	-	-	-	-
	(4)	=	=	=	=	=	=	=
	(5)	x 12	x 12	x 12	x 12	x 12	x 12	x 12
	(6)	=	=	=	=	=	=	=
MOIS DU REMBOURSEMENT FINAL OU DE FIN D'EXERCICE	(7)	+	+	+	+	+	+	+
	(8)	=	=	=	=	=	=	=
MOIS DE LA DEMANDE	(9)	-	-	-	-	-	-	-
	(10)	=	=	=	=	=	=	=
	(11)	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1
	(12)	=	=	=	=	=	=	=

## PROCEDURE A SUIVRE APRES AVOIR COMPLETE LA LIGNE 12

Suivre la procédure qui s'applique selon le cas:

CAS 1 (Le contenu de la ligne 12 est égal à -1)

Inscrire 0 (zéro) aux lignes 13 et 14.

CAS 2 (Le contenu de la ligne 12 est égal à 0 (zéro))

Inscrire 0 (zéro) à la ligne 13 et le nombre de jours du mois de la demande à la ligne 14.

CAS 3 (Le contenu de la ligne 12 est plus grand que 0 (zéro))

Additionner, sur une feuille brouillon, les nombres de jours des mois compris entre le mois de la demande et, selon le cas, le mois du remboursement final ou le mois de fin de l'exercice.

N.B. 1 - Ne pas inclure le mois de la demande ni le mois du remboursement ou de la fin d'exercice, dans vos calculs.

N.B. 2 - Le nombre de mois dont il faut additionner les jours est égal au contenu de la ligne 12.

Inscrire le résultat de l'addition à la ligne 13.

Inscrire le nombre de jour du mois de la demande à la ligne 14.

NOMBRE DE JOURS ECOULES ENTRE LE MOIS DE LA DEMANDE ET LE MOIS DU REMBOURSEMENT FINAL OU DE LA FIN DE L'EXERCICE, EXCLUSIVEMENT	(13)						
NOMBRE DE JOURS DU MOIS DE LA DEMANDE (OU 0)	(14)	+	+	+	+	+	+
JOUR DU REMBOURSEMENT FINAL OU DE FIN D'EXERCICE	(15)	+	+	+	+	+	+
	(16)	=	=	=	=	=	=
JOUR DE LA DEMANDE	(17)	-	-	-	-	-	-
DELAI	(18)	=	=	=	=	=	=
DELAI CUMULATIF	(19)	REPORT					

## 7. Huitième bloc d'instrument

### 7.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Ventes à une coopérative (69).

### 7.2 Modifications aux feuilles de décomposition:

Suppression des indicateurs 68 et 69 et des sous-indicateurs 69.1 à 69.n+1.

### 7.3 Feuille des ventes intercoopératives

#### 7.3.1 Guide d'utilisation des feuilles des ventes intercoopératives

Répéter cette procédure jusqu'à la fin de l'exercice:

A chaque feuille utilisée au cours de l'exercice:

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).

S'il ne s'agit pas de la première feuille de l'exercice,

Transcrire, dans les colonnes appropriées de la première ligne, la date et le montant cumulatif inscrits sur la dernière ligne de la feuille précédente.

Inscrire le mot "REPORT", à la première ligne, dans la colonne réservée aux noms des coopératives.

Tant qu'il restera une ou des lignes vides sur la feuille:

Chaque fois qu'une vente est faite à une coopérative:

Inscrire, dans la première ligne vide, la date, le nom de la coopérative, le montant de la vente et le montant cumulatif des ventes à des coopératives.

Changer de feuille.

#### 7.3.2 Formulaire



## 8. Neuvième bloc d'instrument

### 8.1 Données immédiatement mesurables mesurées par l'instrument

- Prix de revient du service (74.3).
- L'acquéreur du bien ou service est une coopérative (84.2).

### 8.2 Modifications aux feuilles de décomposition:

Suppression des indicateurs 72, 73, 74, 83 et 84 et de tous leurs sous-indicateurs.

### 8.3 Feuille des pertes volontaires

#### 8.3.1 Guide d'utilisation des feuilles des pertes volontaires

Répéter cette procédure jusqu'à la fin de l'exercice:

A chaque feuille utilisée au cours de l'exercice:

1

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

2

Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).

3

S'il ne s'agit pas de la première feuille de l'exercice,

Dans la première ligne,

3.1

Transcrire, dans la colonne des dates, la date inscrite dans la colonne des dates à la dernière ligne de la feuille précédente.

3.2

Transcrire, dans les colonnes des pertes sur disposition et des pertes sur disposition intercoopérative respectivement, les totaux inscrits au bas des colonnes des pertes sur disposition et pertes sur disposition



intercoopérative de la feuille précédente.

### 3.3

Inscrire le mot "REPORT", à la première ligne, dans la colonne réservée à la description des biens et services.

4

Tant qu'il restera une ou des lignes vides sur la feuille:

Chaque fois que la coopérative dispose volontairement à perte d'un bien ou service:

Pour chaque employé prêté durant ce jour ou cette partie de jour:

Dans la première ligne vide,

Inscrire la date de la vente, la description, le prix de vente et la valeur marchande du bien ou du service.

S'il s'agit d'un service,

ALORS, Inscrire le prix de revient du service.

SINON, Inscrire la valeur dépréciée du bien.

Inscrire la perte sur disposition.

SI on a disposé du bien ou du service auprès d'une coopérative,

Inscrire la perte sur disposition une seconde fois et le nom de la coopérative acheteuse.

5

Calculer les totaux des montants figurant dans les colonnes des pertes sur disposition et des pertes sur disposition intercoopérative et les inscrire au bas de ces mêmes colonnes.

6

Changer de feuille.

## 8.3.2 Formulaire

# FEUILLE DES PERTES VOLONTAIRES

EXERCICE DU \_\_\_\_\_ AU \_\_\_\_\_

FEUILLE # \_\_\_\_\_

DATE	DESCRIPTION DU BIEN OU DU SERVICE	PRIX DE VENTE	VALEUR MARCHANDE	VALEUR DE- PRECIEE OU PRIX DE REVIENT	PERTE SUR DISPOSITION	PERTE SUR DISPOSITION INTER- COOPERATIVE	NOM DE LA COOPERATIVE ACHETEUSE
TOTAL DES PERTES SUR DISPOSITIONS							TOTAL DES PERTES SUR DISPOSITIONS INTERCOOPERATIVES

## 9. Dixième bloc d'instrument

### 9.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Intérêts payés sur un emprunt sur marge, pour un montant égal au montant du prêt d'argent à taux avantageux, pendant la durée de ce prêt (79.2).

### 9.2 Feuille de calcul des intérêts autrement perçus

#### 9.2.1 Guide d'utilisation des feuilles de calcul des intérêts autrement perçus

Pour chaque prêt à taux avantageux ayant un solde impayé au cours de l'exercice:

Répéter cette procédure jusqu'à (inclusivement) la date d'échéance du dernier paiement de l'exercice sur le prêt:

A chaque feuille utilisée pour un même prêt au cours d'un même exercice:

- 1  
Inscrire le nom du ou de la bénéficiaire du prêt.
- 2  
Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.
- 3  
Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).
- 4  
S'il s'agit de la première feuille de l'exercice pour un prêt,
  - 4.1  
ALORS, SI le premier versement sur le prêt venait à échéance au cours d'un exercice précédent,
    - 4.1.1  
ALORS, Inscrire sur la première ligne, dans les colonnes appropriées, la date d'échéance du dernier paiement de l'exercice précédent et, selon ce qu'ils étaient à cette date, le

taux de l'emprunt sur marge, les intérêts cumulés et le solde aux livres du prêt.

Inscrire le mot "OUVERTURE" à la première ligne, dans la colonne réservée aux explications.

Inscrire un tiret dans toutes les autres colonnes vides de la première ligne.

#### 4.1.2

SINON, Inscrire sur la première ligne, dans les colonnes appropriées, la date de l'ouverture du prêt, le taux de l'emprunt sur marge à cette date et le solde aux livres du prêt (i.e. le montant du prêt).

Inscrire le mot "OUVERTURE" à la première ligne, dans la colonne réservée aux explications.

Inscrire un tiret dans toutes les autres colonnes vides de la première ligne.

#### 4.2

SINON, Inscrire le mot "REPORT", à la première ligne, dans la colonne réservée aux explications.

Transcrire, dans les colonnes de la première ligne, les renseignements inscrits dans les colonnes de la dernière ligne de la feuille précédente, à l'exception du mot inscrit dans la colonne réservée aux explications.

#### 5

Tant qu'il restera une ou des lignes vides sur la feuille:

Pour chaque paiement venant à échéance ou chaque modification du taux de la marge survenant après la date d'échéance du dernier paiement de l'exercice précédent:

SI l'échéance d'un paiement et une modification du taux de la marge surviennent en même temps,

Inscrire la modification en premier.

S'il s'agit d'une modification du taux de la marge,

#### 5.1

ALORS, Dans la première ligne vide, inscrire dans les colonnes appropriées,

la date de la modification du taux,

le mot "modification" expliquant l'inscription,

le solde aux livres du prêt, en date de l'inscription précédente,

les intérêts cumulés en date de l'inscription précédente,

le nouveau taux annuel de la marge,

le précédent taux annuel de la marge,

le précédent taux quotidien de la marge (obtenu en divisant par 365 le précédent taux annuel de la marge),

le nombre de jours écoulés entre la modification du taux et la date de l'inscription précédente,

le taux de la marge applicable depuis la date de l'inscription précédente (obtenu en multipliant le précédent taux quotidien de la marge PAR le nombre de jours écoulés entre la modification du taux et la date de l'inscription précédente),

les intérêts applicables depuis la date de l'inscription précédente [obtenu en multipliant (la SOMME du solde aux livres du prêt ET des intérêts cumulés en date de l'inscription précédente) PAR le taux de la marge applicable depuis la date de l'inscription précédente],

les intérêts cumulatifs,

les intérêts cumulés en date de la modification (qui sont égaux aux intérêts cumulés en date de l'inscription précédente),

le solde aux livres du prêt en date de la modification.

## 5.2

SINON, Dans la première ligne vide, inscrire dans les colonnes appropriées,

la date d'échéance du paiement,

le mot "paiement" expliquant l'inscription,

le solde aux livres du prêt, en date de l'inscription précédente,

les intérêts cumulés en date de l'inscription précédente,

le taux annuel de la marge,

le précédent taux annuel de la marge,

le précédent taux quotidien de la marge (obtenu en divisant par 365 le précédent taux annuel de la marge),

le nombre de jours écoulés entre la date d'échéance du paiement et la date de l'inscription précédente,

le taux de la marge applicable depuis la date de l'inscription précédente (obtenu en multipliant le précédent taux quotidien de la marge PAR le nombre de jours écoulés entre la date d'échéance du paiement et la date de l'inscription précédente),

les intérêts applicables depuis la date de l'inscription précédente [obtenu en multipliant (la SOMME du solde aux livres du prêt ET des intérêts cumulés en date de l'inscription précédente) PAR le taux de la marge applicable depuis la date de l'inscription précédente],

les intérêts cumulatifs,

les intérêts cumulés en date de l'échéance du paiement (qui sont égaux aux intérêts cumulatifs),

le solde aux livres du prêt en date de l'échéance du prêt.

6  
Changer de feuille.

#### 9.2.2 Formulaire

FEUILLE DE -391-  
page  
CALCUL DES  
INTERÊTS  
AUTREMENT  
PÉRÇUS



## 10. Onzième bloc d'instrument

### 10.1 Données immédiatement mesurables mesurées par l'instrument

- Durée du prêt de l'employé en heures (79.2)
- La bénéficiaire du prêt d'employé est une coopérative (89.2).

### 10.2 Modifications aux feuilles de décomposition:

Suppression des indicateurs 78, 79, 88 et 89 et de tous leurs sous-indicateurs.

### 10.3 Feuille des prêts de personnel

#### 10.3.1 Guide d'utilisation des feuilles des prêts de personnel

Répéter cette procédure jusqu'à la fin de l'exercice:

A chaque feuille utilisée au cours de l'exercice:

1

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

2

Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).

3

S'il ne s'agit pas de la première feuille de l'exercice,

Dans la première ligne,

3.1

Transcrire, dans la colonne des dates, la date inscrite dans la colonne des dates à la dernière ligne de la feuille précédente.

3.2

Transcrire, dans les colonnes des valeurs monétaires des prêts de personnel et des valeurs monétaires des prêts intercoopératif de personnel respectivement, les totaux inscrits au bas des colonnes des valeurs monétaires des

prêts de personnel et des valeurs monétaires des prêts intercoopératifs de personnel de la feuille précédente.

### 3.3

Inscrire le mot "REPORT", à la première ligne, dans la colonne réservée aux noms des bénéficiaires.

## 4

Tant qu'il restera une ou des lignes vides sur la feuille:

Pour chaque jour ou partie de jour où un ou des employés sont prêtés:

Pour chaque employé prêté durant ce jour ou cette partie de jour:

### 4.1

Inscrire, dans les colonnes appropriées de la première ligne vide,

la date du prêt,

le nom du ou de la bénéficiaire, en indiquant clairement s'il s'agit d'une coopérative,

le nom de l'employé prêté,

le numéro d'employé de l'employé prêté

l'heure de fin du prêt,

l'heure de début du prêt,

la durée en heures du prêt (obtenue par la différence entre les heures de fin et de début du prêt),

le salaire horaire (ou ramené sur une base horaire) de l'employé, selon le livre des salaires,

la valeur salariale du prêt (obtenue en multipliant la durée du prêt en heures par le salaire horaire de l'employé prêté),

les autres frais (déplacement, séjour, etc) assumés par la coopérative à l'occasion de ce prêt, selon les pièces justificatives,

la valeur monétaire du prêt de l'employé (qui est égale à la somme de la valeur salariale du

prêt ET des autres frais).

4.2

SI la bénéficiaire est une coopérative,

Inscrire dans la dernière colonne, sans changer de ligne, la valeur monétaire du prêt intercoopératif de l'employé (qui est égale à la valeur monétaire du prêt de l'employé).

5

Calculer les totaux des montants figurant dans les colonnes des valeurs monétaires des prêts de personnel et des valeurs monétaires des prêts intercoopératif de personnel et les inscrire au bas de ces mêmes colonnes.

6

Changer de feuille.

#### 10.3.2 Formulaire

## FEUILLE DES PRETS DE PERSONNEL

EXERCICE DU \_\_\_\_\_ AU \_\_\_\_\_

FEUILLE # \_\_\_\_\_

[illegible]

## 11. Douzième bloc d'instrument

### 11.1 Données immédiatement mesurables mesurées par les instruments

- Coût moyen de location d'un local équivalent au local prêté, pour une période équivalente à la période du prêt, dans les établissements locaux spécialisés en location de locaux (81.1).
- La bénéficiaire du prêt de local est une coopérative (91.2).

### 11.2 Modifications aux feuilles de décomposition:

Suppression des indicateurs 80, 81, 90 et 91 et de tous leurs sous-indicateurs.

### 11.3 Feuille de coût moyen de location d'un local

#### 11.3.1 Guide d'utilisation des feuilles de coût moyen de location d'un local

Pour chaque local de la coopérative prêté ou susceptible de l'être:

Chaque fois qu'on le jugera utile (en fonction, par exemple, de la plus ou moins grande stabilité des prix), mais au moins une fois par exercice:

Procéder à une enquête auprès des établissements de la ville et des environs immédiats, spécialisés en location de salle, afin d'établir le coût moyen de location à la journée, à la partie de journée ou autrement, d'une salle équivalente au local de la coopérative.

S'il n'y a pas de feuille déjà préparée pour ce local OU s'il n'y a plus de lignes vides sur la feuille préparée pour ce local,

Inscrire, sur une feuille vierge, dans les endroits prévus à cet effet,

le nom et (ou) le numéro du local,

les dimensions de plancher du local,

le nombre de places du local,

la description de l'équipement du local (tables, chaises, tableau, projecteurs, écran, vidéo, etc.),

les autres renseignements pertinents (par exemple: local disponible seulement le soir).

Inscrire dans les colonnes appropriées de la première ligne vide, la date de l'enquête téléphonique et les coûts moyens de location d'une salle équivalente au local de la coopérative, à l'heure et (ou) à la demie-journée et (ou) à la soirée et (ou) à la journée et (ou) aux deux jours et (ou) au week-end et (ou) autrement, selon que l'enquête téléphonique aura permis de l'établir.

#### 11.3.2 Formulaire

FEUILLE DE COUT MOYEN  
DE LOCATION D'UN LOCAL

LOCAL

DIMENSIONS \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_ OU \_\_\_\_\_ METRES/PIEDS CARRES

NOMBRE DE PLACES \_\_\_\_\_

EQUIPEMENT \_\_\_\_\_

**AUTRES RENSEIGNEMENTS**

[illegible]

## 11.4 Feuille des valeurs monétaires des prêts de locaux

### 14.4.1 Guide d'utilisation des feuilles des valeurs monétaires des prêts de locaux

Répéter cette procédure jusqu'à la fin de l'exercice:

A chaque feuille utilisée au cours de l'exercice:

1

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

2

Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).

3

S'il ne s'agit pas de la première feuille de l'exercice,

Transcrire, dans les cases marquées "REPORT" et qui leur sont respectivement réservées dans la partie inférieure gauche de la feuille, la valeur monétaire cumulative des prêts de locaux et la valeur monétaire cumulative des prêts inter-coopératifs de locaux, lesquelles valeurs sont inscrites respectivement dans la deuxième avant-dernière et dans la dernière ligne de la feuille précédente.

4

Tant qu'il restera des sections non remplies sur la feuille:

Chaque fois que la coopérative prête un local:

4.1

Inscrire dans les lignes appropriées de la première section non remplie,

la date du prêt,

le nom du ou de la bénéficiaire, en indiquant clairement s'il s'agit d'une coopérative,

le nom et (ou) le numéro du local prêté,

la durée du prêt,

le coût moyen de location d'une salle équivalente pour une durée équivalente, selon les feuilles de coût moyen de location d'un local,



de un (1) à cinq (5) postes de frais variables de prêt du local (gardien, entretien spécial, etc),

le total des différents frais variables du prêt du local,

la valeur monétaire du prêt du local (obtenue par LE MOINDRE DU 1<sup>o</sup> coût moyen d'une salle équivalente au local prêté pour une durée équivalente à la durée du prêt, ET DU 2<sup>o</sup> total des différents frais variables du prêt du local).

#### 4.2

Si la bénéficiaire du prêt est une coopérative,

Inscrire à la suite, sans changer de section,

la valeur monétaire du prêt intercoopératif du local (qui est égale à la valeur monétaire du prêt du local),

la valeur monétaire cumulative des prêts intercoopératifs de locaux.

5

Changer de feuille.

#### 11.4.2 Formulaire

## FEUILLE DES VALEURS MONETAIRES DES PRETS DE LOCAUX

EXERCICE DU \_\_\_\_\_ AU \_\_\_\_\_

FEUILLE #

	SECTION 1		SECTION 2		SECTION 3		SECTION 4		SECTION 5	
DATE DU PRET....										
BENEFICIAIRE....										
LOCAL.....										
DUREE DU PRET...										
COUT MOYEN.....										
<u>FRAIS VARIABLES</u>										
	DESCRIPTION		DESCRIPTION		DESCRIPTION		DESCRIPTION		DESCRIPTION	
TOTAL DES FRAIS VARIABLES....										
VALEUR MONETAIRE DU PRET										
VALEUR CUMULATIVE										
DU PRET.....										
VALEUR MONETAIRE										
DU PRET INTERCOOPERATIF										
V. M. CUMULATIVE										
DU PRET INTERCOOP'F										

## 12. Treizième bloc d'instrument

### 12.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Dons intercoopératifs en argent (84.2).

### 12.2 Feuille des dons intercoopératifs en argent

#### 12.2.1 Guide d'utilisation des feuilles des dons intercoopératifs en argent

Répéter cette procédure jusqu'à la fin de l'exercice:

A chaque feuille utilisée au cours de l'exercice:

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).

S'il ne s'agit pas de la première feuille de l'exercice,

Transcrire, dans les colonnes appropriées de la première ligne, la date et le montant cumulatif des dons inscrits dans les première et dernière colonnes de la dernière ligne de la feuille précédente.

Inscrire le mot "REPORT", à la première ligne, dans la colonne réservée aux noms des coopératives bénéficiaires.

Tant qu'il restera une ou des lignes vides sur la feuille:

Chaque fois qu'un don en argent est fait à une coopérative:

Inscrire, dans les colonnes appropriées de la première ligne vide, la date du don, le nom de la coopérative bénéficiaire, le montant du don et le montant cumulatif des dons intercoopératifs en argent.

Changer de feuille.

#### 12.2.2 Formulaire



### 13. Quatorzième bloc d'instrument

#### 13.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Total des bons d'achats cédés à des coopératives (85.1).

#### 13.2 Feuille des bons d'achats cédés à des coopératives

##### 13.2.1 Guide d'utilisation des feuilles des bons d'achats cédés à des coopératives

Répéter cette procédure jusqu'à la fin de l'exercice:

A chaque feuille utilisée au cours de l'exercice:

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).

S'il ne s'agit pas de la première feuille de l'exercice,

Transcrire, dans les colonnes appropriées de la première ligne, la date et le montant cumulatif des bons d'achats inscrits dans les première et dernière colonnes de la dernière ligne de la feuille précédente.

Inscrire le mot "REPORT", à la première ligne, dans la colonne réservée aux noms des coopératives bénéficiaires.

Tant qu'il restera une ou des lignes vides sur la feuille:

Chaque fois qu'un bon d'achats est cédé à une coopérative:

Inscrire, dans les colonnes appropriées de la première ligne vide, la date de cession du bon, le nom de la coopérative bénéficiaire, le montant auquel le bon a été libellé et le montant cumulatif des bons d'achats cédés à des coopératives.

Changer de feuille.

##### 13.2.2 Formulaire



## 14. Quinzième bloc d'instrument

### 14.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Capital social privilégié détenu par des institutions coopératives (94.1).

### 14.2 Feuille du capital social privilégié détenu par des institutions coopératives

#### 14.2.1 Guide d'utilisation des feuilles du capital social privilégié détenu par des coopératives

A la fin de chaque exercice:

Sur une feuille vierge,

Inscrire la date de fin d'exercice.

Pour chaque coopérative détentrice de capital social privilégié:

Inscrire sur la première ligne vide, dans les colonnes appropriées, le nom de cette coopérative et le montant de capital social privilégié qu'elle détient en date de fin d'exercice.

Inscrire au bas de la colonne des montants du capital social privilégié détenu, le total des montants qui y figurent.

#### 14.2.2 Formulaire





## 15. Seizième bloc d'instrument

### 15.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Passif à long terme auprès d'institutions coopératives (94.3).

### 15.2 Feuille du passif long terme auprès d'institutions coopératives

#### 15.2.1 Guide d'utilisation des feuilles du passif long terme auprès d'institutions coopératives

A la fin de chaque exercice:

Sur une feuille vierge,

Inscrire la date de fin d'exercice.

Pour chaque passif long terme auprès d'une coopérative:

Inscrire sur la première ligne vide, dans les colonnes appropriées,

le nom de la coopérative auprès de laquelle le passif a été contracté,

la nature du passif long terme (billet, hypothèque, nantissement, etc.),

le montant du passif long terme tel qu'il apparaît aux livres en date de fin d'exercice.

Inscrire au bas de la colonne des montants du passif long terme, le total des montants qui y figurent.

#### 15.2.2 Formulaire



## 16. Dix-septième bloc d'instrument

### 16.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Passif à court terme, autres que les comptes à payer et les frais courus, auprès d'institutions coopératives (95.1).

### 16.2 Feuille du passif court terme auprès d'institutions coopératives

#### 16.2.1 Guide d'utilisation des feuilles du passif court terme (sauf C/P et frais courus) auprès d'institutions coopératives

A la fin de chaque exercice:

Sur une feuille vierge,

Inscrire la date de fin d'exercice.

Pour chaque passif court terme auprès d'une coopérative:

Inscrire sur la première ligne vide, dans les colonnes appropriées,

le nom de la coopérative auprès de laquelle le passif a été contracté,

la nature du passif court terme (billet, hypothèque, nantissement, etc.),

le montant du passif court terme tel qu'il apparaît aux livres en date de fin d'exercice.

Inscrire au bas de la colonne des montants du passif court terme, le total des montants qui y figurent.

#### 16.2.2 Formulaire



## 17. Dix-huitième bloc d'instrument

### 17.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Placements intercoopératifs (96.1)

### 17.2 Feuille des placements intercoopératifs

#### 17.2.1 Guide d'utilisation des feuilles des placements intercoopératifs

A la fin de chaque exercice:

Sur une feuille vierge,

Inscrire la date de fin d'exercice.

Pour chaque placement auprès d'une coopérative:

Inscrire sur la première ligne vide, dans les colonnes appropriées, le nom de la coopérative où le placement a été fait, et le montant du placement tel qu'il apparaît aux livres en date de fin d'exercice.

Inscrire au bas de la colonne des montants des placements, le total des montants qui y figurent.

#### 17.2.2 Formulaire



## 18. Dix-neuvième bloc d'instrument

### 18.1 Données immédiatement mesurables mesurées par l'instrument

- Nombre d'heures d'un acte de bénévolat (99.1).
- Nombre de bénévoles fournis lors d'un acte de bénévolat (99.2).
- La bénéficiaire du bénévolat est une coopérative (101.2).

### 18.2 Modifications aux feuilles de décomposition:

Suppression des indicateurs 98 à 101 et de tous leurs sous-indicateurs.

### 18.3 Feuille de cumul du bénévolat

#### 18.3.1 Guide d'utilisation des feuilles de cumul du bénévolat

Répéter cette procédure jusqu'à la fin de l'exercice:

A chaque feuille utilisée au cours de l'exercice:

- 1  
Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.
- 2  
Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).
- 3  
S'il ne s'agit pas de la première feuille de l'exercice,
  - 3.1  
Dans la première ligne,
 

Transcrire, dans la colonne des dates, la date inscrite dans la colonne des dates à la dernière ligne de la feuille précédente.

Transcrire, dans la colonne des nombres cumulatifs d'heures/bénévole, le nombre cumulatif d'heures/bénévole inscrit dans la colonne des nombres cumulatifs d'heures/bénévole de la dernière ligne de la feuille précédente.
  - 3.2  
Si aucun nombre ne figure dans la dernière colonne de la feuille précédente,
 

ALORS, Inscrire 0 (zéro) dans la dernière colonne de la première ligne.

SINON, Transcrire, dans la dernière colonne de la première ligne, le dernier nombre inscrit dans la dernière colonne de la feuille précédente.
  - 3.3  
Inscrire le mot "REPORT", à la première ligne, dans la colonne réservée aux noms des bénéficiaires.
- 4  
Tant qu'il restera une ou des lignes vides sur la feuille:



Pour chaque jour ou partie de jour pendant lequel ou laquelle un nombre constant de bénévoles a oeuvré pour un même organisme:

Inscrire, dans la première ligne vide,

la date de l'acte de bénévolat,

le nom du ou de la bénéficiaire, en indiquant clairement s'il s'agit d'une coopérative,

l'heure de fin de l'acte de bénévolat,

l'heure de début de l'acte de bénévolat,

la durée en heures de l'acte de bénévolat (obtenue par la différence entre les heures de fin et de début de l'acte de bénévolat),

le nombre de bénévoles impliqués,

le nombre d'heures/bénévole de l'acte de bénévolat (obtenu en multipliant la durée de l'acte de bénévolat par le nombre de bénévoles impliqués),

le nombre cumulatif d'heures/bénévole.

SI la bénéficiaire est une coopérative,

Inscrire à la suite du nombre cumulatif d'heures/bénévole,

le nombre d'heures/bénévole de l'acte de bénévolat intercoopératif (qui est égal au nombre d'heures/bénévole de l'acte de bénévolat),

le nombre cumulatif d'heures/bénévole des actes de bénévolat intercoopératif.

5

Changer de feuille.

### 18.3.2 Formulaire

EXERCICE DU \_\_\_\_\_ AU \_\_\_\_\_

FEUILLE #

[illegible]

ANNEXE 8

FEUILLES DE

DECOMPOSITION ET DE DIAGRAMME

DEUXIEME VERSION

SECTION 1

FEUILLES DE DECOMPOSITION

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
1	Contribution aux surplus vs distribution des surplus, en fonction du statut		1.1	Pourcentage des contribution des groupes aux surplus.	24	1)	1.1 comparé à 1.2.		
			1.2	Pourcentage des surplus distribués aux groupes.	2				
2	Pourcentage des surplus distribués aux groupes.	1.2	2.1	Pourcentage des surplus distribués aux usagers.	23	2)	Enumération.		
			2.2	Pourcentage des surplus distribués aux membres.	3				
3	Pourcentage des surplus distribués aux membres.	2.2, 23.1, 47.1	3.1	Surplus distribués aux membres.	15	3)	$(3.1 / 3.2) \times 100$		
			3.2	Surplus distribués.	4				
4	Surplus distribués.	3.2, 47.3	4.1	Ristournes annuelles. (15.1)	X	4)	$4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4 + 4.5$	4.1	Grand livre.
			4.2	Escomptes consentis aux membres sur la base de leur statut.	13				
			4.3	Frais de halte-garderie.	9				
			4.4	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achat.	6				
			4.5	Valeur monétaire des photocopies gratuites.	5				
5	Valeur monétaire des photocopies gratuites.	4.5, 15.5	5.1	Nombre de photocopies faites gratuitement.	5-a	5)	$5.1 \times 5.2$	5.2	Liste de prix.
			5.2	Prix de vente des photocopies. (39.2)	X				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
5-a	Nombre de photocopies faites gratuitement.	5.1	5-a.1	Nombre de photocopies reçues par un premier membre.	5-b	5-a)	"5-a.1" + "5-a.2" + ... + "5-a.n", n = "5-a.n+1".		
			5-a.2	Nombre de photocopies reçues par un second...	.				
			.		.				
			5-a.n	Nombre de photocopies reçues par un n ième membre.	5-b				
			5-a.n+1	Nombre de membres.	F				
5-b	Nombre de photocopies reçues par un membre.	5-a.1, . . 5-a.n, 39.1			X			5-b	Fichier des membres (modifié).
6	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achats.	4.4, 15.4, 40.1	6.1	Frais de poste et autres frais variables relatifs à l'émission et à l'expédition des relevés d'achats.	X	6)	6.1 + 6.2 + 6.3	6.1	Feuille des frais variables et des relevés d'achats.
			6.2	Frais fixes imputés aux relevés d'achats.	7				
7	Frais fixes imputés aux relevés d'achats.	6.2	7.1	Amortissement du micro-ordinateur.	X	7)	7.1 x 7.2	7.1	Grand livre.
			7.2	Utilisation relative du micro-ordinateur pour l'émission des relevés d'achats.	8				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
8	Utilisation relative du micro-ordinateur pour l'émission des relevés d'achats.	7.2	8.1	Heures d'utilisation du micro-ordinateur pour l'émission des relevés d'achats.	X	8)	8.1 / 8.2	8.1	Feuilles de cumul des heures de micro-ordinateur.
			8.2	Heures totales d'utilisation du micro-ordinateur.	X			8.2	Feuilles de cumul des heures de micro-ordinateur.
9	Frais de halte-garderie.	4.3, 16.2, 41.1	9.1	Salaire de la jardinière ou du jardinier.	X	9)	9.1 + 9.2 + 9.3	9.1	Livre des salaires.
			9.2	Frais variables de halte-garderie.	X			9.2	Feuilles des frais variables de halte-garderie.
			9.3	Frais fixes imputés à la halte-garderie.	10				
10	Frais fixes imputés à la halte-garderie.	9.3	10.1	Surface relative de la halte-garderie.	12	10)	10.2 x 10.1		
			10.2	Frais fixes imputables à la halte-garderie.	11				
11	Frais fixes imputables à la halte-garderie.	10.2	11.1	Loyer.	X	11)	11.1 + 11.2 + 11.3	11.1	Grand livre.
			11.2	Chauffage.	X			11.2	Grand livre.
			11.3	Electricité.	X			11.3	Grand livre.
12	Surface relative de la halte-garderie.	10.1	12.1	Surface de la halte-garderie.	X	12)	12.1 12.2	12.1	Feuille de surface de la h.-garderie.
			12.2	Surface totale du Coop St-Luc.	X			12.2	Bail de location.

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
13	Escomptes consentis aux membres sur la base de leur statut.	4.2, 15.2, 26.2	13.1	Escomptes consentis à un premier membre sur la base de son statut.	14	13)	$13.1 + 13.2 + \dots + 13.n,$ $n = "13.n+1"$		
			13.2	Escomptes consentis à un deuxième membre...	14				
			.		.				
			13.n	Escomptes consentis à un n ième membre sur la base de son statut.	14				
			13.n+1	Nombre de membres.	F				
14	Escomptes consentis à un membre sur la base de son statut.	13.1, . . . 13.n, 28.2, 38.2			X			14	Fichier des membres (modifié).
15	Surplus distribués aux membres	3.1, 32.2	15.1	Ristournes annuelles.	4.1	15)	$15.1 + 15.2 + 15.3 +$ $15.4 + 15.5$		
			15.2	Escomptes consentis aux membres sur la base de leur statut.	13				
			15.3	Valeur monétaire des services de halte-garderie utilisés par les membres.	16				
			15.4	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achats.	6				
			15.5	Valeur monétaire des photocopies gratuites.	5				



INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
16	Valeur monétaire des services de halte-garderie utilisés par les membres.	15.3	16.1	Utilisation relative de la halte-garderie par les membres.	17	16)	16.1 x 16.2		
			16.2	Frais de halte-garderie.	9				
17	Utilisation relative de la halte-garderie par les membres.	16.1	17.1	Heures d'utilisation de la halte-garderie par les membres.	20	17)	17.1 / 17.2	17.2	Feuilles des utilisations de la halte-garderie.
			17.2	Total des heures d'utilisation de la halte-garderie. (41.2)	X				
20	Heures d'utilisation de la halte-garderie par les membres.	17.1	20.1	Heures d'utilisation de la halte-garderie par un premier membre.	21	20)	20.1 + 20.2 +...+ 20.n, n = "20.n+1" .		
			20.2	Heures d'utilisation de la halte-garderie par un deuxième membre.	21				
			.	.	.				
			20.n	Heures d'utilisation de la halte-garderie par un n ième membre.	21				
			20.n+1	Nombre de membres.	F				
21	Heures d'utilisation de la halte-garderie par un membre.	20.1, . . 20.n, 41.3			X			21	Fichier des membres (modifié).

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
23	Pourcentage des surplus distribués aux usagers.	2.1	23.1	Pourcentage des surplus distribués aux membres.	3	23)	23.2 - 23.1	23.2	Constante.
			23.2	100 %.	X				
24	Pourcentages des contribution des groupes aux surplus.	1.1	24.1	Pourcentage de contribution des usagers aux surplus.	29	24)	Enumération.		
			24.2	Pourcentage de contribution des membres aux surplus.	25				
25	Pourcentage de contribution des membres aux surplus.	24.2, 29.1, 47.2	25.1	Achats des membres.	27	25)	$(25.1 / 25.2) \times 100$		
			25.2	Ventes totales.	26				
26	Ventes totales.	25.2, 75.3, 85.3	26.1	Ventes. (67.2)	X	26)	26.1 + 26.2	26.1	Bilan.
			26.2	Escomptes consentis aux membres sur la base de leur statut.	13				
27	Achats des membres.	25.1, 43.2	27.1	Achats d'un premier membre.	28	27)	$27.1 + 27.2 + \dots + 27.n,$ $n = "27.n+1"$		
			27.2	Achats d'un second membre.	28				
			.	.	.				
			27.n	Achats d'un n ième membre.	28				
			27.n+1	Nombre de membres.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
28	Achats d'un membre.	27.1, . . 27.n, 37.1, . . 37.n, 45.1	28.1	Achats nets du membre.	X	28)	28.1 + 28.2	28.1	Fichier des membres (modifié).
			28.2	Escomptes consentis au membre sur la base de son statut.	14				
29	Pourcentage de contribution des usagers aux surplus.	24.1	29.1	Pourcentage de contribution des membres aux surplus.	25	29)	29.2 - 29.1	29.2	Constante.
			29.2	100 %.	X				
30	<u>Contribution aux surplus vs distribution des surplus, par classe de membres.</u>		30.1	Pourcentages de contribution des classes de membres aux surplus.	42	30)	30.1 comparé à 30.2		
			30.2	Pourcentages des surplus distribués aux classes de membres.	31				
31	Pourcentages des surplus distribués aux classes de membres.	30.2	31.1	Pourcentage des surplus distribués à la classe 1.	32	31)	Énumération.		
			31.2	Pourcentage des surplus distribués à la classe 2.	32				
			.		.				
			.		.				
			31.n	Pourcentage des surplus distribués à la classe n.	32				
			31.n+1	Nombre de classes.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
32	Pourcentage des surplus distribués à une classe.	31.1, . . 31.n	32.1	Surplus distribués à une classe.	33	32)	$(32.1 / 32.2) \times 100$		
			32.2	Surplus distribués aux membres.	15				
33	Surplus distribués à une classe.	32.1	33.1	Surplus distribués au membre au i ième rang selon l'importance croissante des achats.	36	33)	$33.1 + 33.2 + \dots + 33.n$ , $n = "33.n+2" - "33.n+1" + 1$		
			33.2	Surplus distribués au membre au (i+1) ième rang ...	36				
			.	.	.				
			33.n	Surplus distribués au membre au m ième rang selon l'importance croissante des achats.	36				
			33.n+1	Valeur de i.	35				
			33.n+2	Valeur de m.	34				
34	Valeur de m.	33.n+2, 44.n+2	34.1	Nombre de membres. (35.1, 40.2)	X	34)	$[(34.1 / 334.2) \times 34.3]$ , arrondi à l'entier le plus près.	34.1	Fichier des membres (modifié).
			34.2	Nombre de classes. (35.2)	X			34.2	Entier arbitraire plus grand que zéro.
			34.3	Numéro de la classe. (35.3)	X			34.3	Entier compris entre 1 et "34.2".
35	Valeur de i.	33.n+1, 44.n+1	35.1	Nombre de membres.	34.1	35)	$[(35.1 / 35.2) \times ("35.3" - 1)] + 1$ , arrondi à l'entier le plus près.		
			35.2	Nombre de classes.	34.2				
			35.3	Numéro de la classe.	34.3				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
36	Surplus distribués à un membre au x ième rang selon l'importance croissante des achats.	33.1, . . 33.n	36.1	Surplus distribués au membre.	38	36)	36.1 associé à 36.2.		
			36.2	Rang du membre selon l'importance de ses achats.	37				
37	Rang d'un membre selon l'importance de ses achats.		37.1	Achats d'un premier membre.	28	37)	Rang d'apparition des achats du membre dans une liste triée de sorte que: 37.1 = 37.2 = ... = 37.n, n = "37.n+1".		
			37.2	Achats d'un second membre.	28				
			.	.	.				
			37.n	Achats d'un n ième membre.	28				
			37.n+1	Nombre de membres.	F				
38	Surplus distribués à un membre.	36.1	38.1	Ristourne annuelle reçue par un membre.	X	38)	38.1 + 38.2 + 38.3 + 38.4 + 38.5 .	38.1	Programme de calcul et de rapport sur les ristournes.
			38.2	Escomptes consentis à un membre sur la base de son statut.	14				
			38.3	Valeur monétaire des services de halte-garderie reçus par un membre.	41				
			38.4	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achats pour un membre.	40				
			38.3	Valeur monétaire des photocopies gratuites reçues par un membre.	39				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
39	Valeur monétaire des photocopies gratuites reçues par un membre.	38.5	39.1	Nombre de photocopies gratuites reçues par un membre.	5-b	39)	39.1 x 39.2		
			39.2	Prix de vente des photocopies.	5.2				
40	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achats.	38.4	40.1	Valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achat.	6	40)	40.1 / 40.2		
			40.2	Nombre de membres.	34.1				
41	Valeur monétaire des services de halte-garderie reçus par un membre.	38.3	41.1	Frais de halte-garderie.	9	41)	$(41.1 / 41.2) \times 41.3$		
			41.2	Total des heures d'utilisation de la halte-garderie.	17.2				
			41.3	Heures d'utilisation de la halte-garderie par un membre.	21				
42	Pourcentages de contribution des classes de membres aux surplus.	30.1	42.1	Pourcentage de contribution de la classe 1 aux surplus.	43	42)	Enumération.		
			42.2	Pourcentage de contribution de la classe 2...	43				
			.	.	.				
			42.n	Pourcentage de contribution de la classe n aux surplus.	43				
			42.n.1	Nombre de classes.	F				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
43	Pourcentage de contribution d'une classe de membre aux surplus.	42.1, . . 42.n	43.1	Achats des membres d'une classe.	44	43)	$(43.1 / 43.2) \times 100$ .		
			43.2	Achats des membres.	27				
44	Achats des membres d'une classe.	43.1	44.1	Achats du membre au i <sup>ème</sup> rang selon l'importance croissante des achats.	45	44)	$44.1 + 44.2 + \dots + 44.n$ , $n = "44.n+2" - "44.n+1" + 1$ .		
			44.2	Achats du membre au (i+1) <sup>ème</sup> rang ...	45				
			.	.	.				
			44.n	Achats du membre au n <sup>ème</sup> rang selon l'importance croissante des achats.	45				
			44.n+1	Valeur de i.	35				
			44.n+2	Valeur de m.	34				
45	Achats d'un membre au x <sup>ème</sup> rang selon l'importance croissante des achats.		45.1	Achats du membre.	28	45)	45.1 associé à 45.2.		
			45.2	Rang du membre selon l'importance de ses achats.	37				
46	Taux d'intérêt sur les parts privilégiées.				X			46	Règlements de la coopérative.

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
47	<u>Rendement des parts sociales.</u>		47.1	Pourcentage des surplus distribués aux membres.	3	47)	$[(47.1 - 47.2) \times 47.3] / 47.4$	47.4	Grand livre.
			47.2	Pourcentage de contribution des membres aux surplus.	25				
			47.3	Surplus distribués.	4				
			47.4	Capital social ordinaire payé. (92.4)	X				
48	<u>Nombre annuel de poste de décision électifs.</u>		48.1	Nombre de postes électifs.	X	48)	48.1 / 48.2	48.1	Règlements.
			48.2	Durée des mandats.	X			48.2	Règlements.
49	<u>Nombre annuel d'assemblées générales.</u>	52.n+1			X			49	Minutes des assemblées générales.
50	<u>Nombre annuel de réunions des instances décisionnelles.</u>		50.1	Nombre annuel de réunions d'une première instance décisionnelle.	51	50)	$50.1 + 50.2 + \dots + 50.n, n = "50.n+1"$		
			50.2	Nombre annuel de réunions d'une seconde...	51				
			.	.	.				
			50.n	Nombre annuel de réunions d'une n ième instance décisionnelle.	51				
			50.n+1	Nombre d'instances décisionnelles.	F				



INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
51	Nombre annuel de réunion d'une instance décisionnelle.	50.1, . . . 50.n			X			51	Minutes de l'instance décisionnelle.
52	Pourcentage moyen de participation des membres aux assemblées générales.		52.1	Pourcentage de membres présents à une première assemblée générale.	53	52)	$(52.1 + 52.2 + \dots + 52.n) / "52.n+1",$ $n = "52.n+1"$		
			52.2	Pourcentage de membres présents à une deuxième assemblée générale.	53				
			.		.				
			52.n	Pourcentage de membres présent à une n ième assemblée générale.	53				
			52.n+1	Nombre annuel d'assemblées générale.	49				
53	Pourcentage de membres présents à une assemblée générale.	52.1, . . 52.n	53.1	Nombre de membres présents à l'assemblée générale.	X	53)	$(53.1 / 53.2) \times 100$	53.1	Minutes de l'assemblée générale
			53.2	Nombre de membres en date de l'assemblée générale.	X			53.2	Fichier des membres (modifié).
54	Pourcentage de participation des représentants des membres à leurs réunions.		54.1	Nombre de présences des représentants des membres à leurs réunions.	X	54)	$[54.1 / (54.1 + 54.2)] \times 100$	54.1	Minutes des instances décisionnelles.
			54.2	Nombre d'absences des représentants des membres à leurs réunions.	X			54.2	Minutes des instances décisionnelles.

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
55	Nombre moyen de candidature par poste électif.		55.1	Nombre de candidatures aux postes électifs.	X	55)	55.2 / 55.1	55.1	Minutes des assemblées générales.
			55.2	Nombre de postes électifs disponibles lors de l'élection.	X			55.2	Minutes des assemblées générales.
56	Répartition des membres usagers vs répartition de la population en fonction d'un critère discriminant.		56.1	Répartition des membres usagers en fonction d'un critère discriminant.	X	56)	56.1 comparé à 56.2 .	56.1	Feuilles de répartition des membres.
			56.2	Répartition de la population en fonction d'un	X			56.2	Statistiques Canada, atlas géographiques ou autres documents statistiques.
57	Délai moyen de remboursement des parts sociales.		57.1	Total des délais de remboursement.	58	57)	57.1 / (57.2 + 57.3)	57.1	Feuilles des délais de remboursement.
			57.2	Nombre de demandes dont le remboursement final a eu lieu au cours de de l'exercice ou qui sont non-satisfaites à la fin de l'exercice.	X			57.2	Feuilles des délais de remboursement.
64	Pourcentage des achats intercoopératifs.	95.3	64.1	Achats de biens et de services auprès de fournisseurs coopératifs.	65	64)	(64.1 / 64.2) x 100	64.2	Grand livre.
			64.2	Achats totaux de biens et de services.	X				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
65	Achats de biens et de services auprès de fournisseurs coopératifs.	64.1	65.1	Achats auprès d'un premier fournisseur coopératif.	66	65)	$65.1 + 65.2 + \dots + 65.n$ , $n = "65.n+1"$ .		
			65.2	Achats auprès d'un second ...	66				
			.		.				
			65.n	Achats auprès d'un n ième fournisseur coopératif.	66				
			65.n+1	Nombre de fournisseurs coopératifs.	F				
66	Achats auprès d'un fournisseur coopératif.	65.1, . . 65.n	66.1	Achats auprès d'un fournisseur.	X	66)	66.1, si 66.2 est vrai.	66.1	Fichier des fournisseurs.
			66.2	Le fournisseur est une coopérative.	X			66.2	Fichier des fournisseurs.
67	Pourcentage des ventes Intercoopératives.		67.1	Ventes intercoopératives de biens et de services.	X	67)	$[67.1 / (67.2 + 67.3)] \times 100$	67.1	Feuilles des ventes intercoopératives.
			67.2	Ventes.	26.1			67.3	Etat des opérations.
			67.3	Autres revenus.	X				
70	Pourcentage des dons Intercoopératifs.		70.1	Dons intercoopératifs.	82	70)	$(70.1 / 70.2) \times 100$		
			70.2	Dons totaux.	71				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
71	Dons totaux.	70.2	71.1	Valeur monétaire des prêts de locaux.*	X	71)	71.1 + 71.2 + 71.3 + 71.4 + 71.5 + 71.6	71.1	Feuilles des prêts de locaux.
			71.2	Valeur monétaire des prêts de personnel.*	X			71.2	Feuilles des prêts de personnel.
			71.3	Valeur monétaire des rabais sur prêts à taux avantageux.*	76			71.4	Grand livre.
			71.4	Dons en argent.*	X			71.6	Feuilles des pertes volontaires.
			71.5	Dons en marchandises.*	75				
			71.6	Pertes volontaires sur disposition de biens ou de services.*	X				
			* non-conditionnel(le)s à l'usage des services de base de la coopérative ou à l'affiliation à la coopérative.						
75	Dons en marchandises.	71.5	75.1	Total des bons d'achats.	X	75)	75.1 x (75.2 / 75.3)	75.1	Grand livre.
			75.2	Coût des marchandises vendues. (85.2)	X			75.2	Etat des opérations.
			75.3	Ventes totales.	26				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
76	Valeur monétaire des rabais sur prêts d'argent à taux avantageux.	71.3	76.1	Valeur monétaire du rabais sur un premier prêt d'argent à taux avantageux.	77	76)	$76.1 + 76.2 + \dots + 76.n,$ $n = "76.n+1"$		
			76.2	Valeur monétaire du rabais sur un second...	77				
			.	.	.				
			76.n	Valeur monétaire du rabais sur un n ième prêt d'argent à taux avantageux.	77				
			76.n+1	Nombre de prêts d'argent à taux avantageux.	F				
77	Valeur monétaire du rabais sur un prêt d'argent à taux avantageux.	76.1, . . 76.n, 87.1	77.1	Intérêts perçus sur un prêt d'argent à taux avantageux.	X	77)	77.2 - 77.1	77.1	Grand livre.
			77.2	Intérêts payés sur un emprunt sur marge, pour un montant égal au prêt d'argent à taux avantageux, pendant la durée de ce prêt.	X			77.2	Feuilles de calculs des intérêts autrement perçus.

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
82	Dons intercoopératifs.	70.1	82.1	Valeur monétaire des prêts intercoopératifs de locaux.*	X	82)	82.1 + 82.2 + 82.3 82.4 + 82.5 + 82.6	82.1	Feuilles des prêts de locaux.
			82.2	Valeur monétaire des prêts intercoopératifs de personnel.*	X			82.2	Feuilles des prêts de personnel.
			82.3	Valeur monétaire des rabais sur prêts intercoopératifs d'argent à taux avantageux.*	86			82.4	Feuilles des dons intercoopératifs en argent.
			82.4	Dons intercoopératifs en argent.*	X			82.6	Feuilles des pertes volontaires.
			82.5	Dons intercoopératifs en marchandises.	85				
			82.6	Pertes volontaires sur disposition intercoopérative de biens ou de services.*	X				
85	Dons intercoopératifs en marchandises.	82.5	85.1	Total des bons d'achats cédés à des coopératives.	X	85)	85.1 x (85.2 / 85.3)	85.1	Feuilles des bons d'achats cédés à des coopératives.
			85.2	Coût des marchandises vendues.	75.2				
			85.3	Ventes totales.	26				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
86	Valeur monétaire des rabais sur prêt intercoopératif d'argent à taux avantageux.	82.3	86.1	Valeur monétaire du rabais sur un premier prêt intercoopératif d'argent à taux avantageux.	87	86)	$86.1 + 86.2 + \dots + 86.n$ , $n = "86.n+1"$ .		
			86.2	Valeur monétaire du rabais sur un deuxième...	87				
			.		.				
			86.n	Valeur monétaire du rabais sur un n ième prêt intercoopératif d'argent à taux avantageux.	87				
			86.n+1	Nombre de prêts intercoopératifs d'argent à taux avantageux.	F				
87	Valeur monétaire du rabais sur un prêt intercoopératif d'argent à taux avantageux.	86.1, . . 86.n	87.1	Valeur monétaire du rabais sur un prêt d'argent à taux avantageux.	77	87)	87.1, si 87.2 est vrai.	87.2	Contrats de prêts d'argent.
			87.2	La bénéficiaire du prêt d'argent est une coopérative.	X				
92	<u>Pourcentage du financement externe intercoopératif.</u>		92.1	Financement externe intercoopératif.	94	92)	$[92.1 / (92.2 - 92.3 - 92.4)] \times 100$	92.3	Rapport informatique sur le capital social privilégié.
			92.2	Financement externe.	93				
			92.3	Capital social privilégié des individus membres.	X				
			92.4	Capital social ordinaire payé.	47.4				
93	Financement externe.	92.2	93.1	Total de l'actif.	X	93)	93.1 - 93.2	93.1	Bilan.
			93.2	Réserve.	X			93.2	Bilan.

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
94	Financement externe intercoopératif.	92.1	94.1	Capital social privilégié détenu par des institutions coopératives.	X	94)	94.1 + 94.2 + 94.3	94.1	Feuilles du capital social privilégié d'institutions
			94.2	Passif à court terme auprès d'institutions coopératives.	95			94.3	Feuilles du passif long terme auprès d'institutions coopératives.
			94.3	Passif à long terme auprès d'institutions coopératives.	X				
95	Passif à court terme auprès d'institutions coopératives.	94.2	95.1	Passif à court terme, autres que les comptes à payer et les frais courus, auprès d'institutions coopératives.	X	95)	95.1 + (95.2 x 95.3)	95.1	Feuilles du passif court terme (sauf C/P et frais courus) auprès d'institutions coopératives.
			95.2	Comptes à payer et frais courus.	X			95.2	Bilan.
			95.3	Pourcentage des achats intercoopératifs.	64				
96	<u>Pourcentage des placements intercoopératifs.</u>		96.1	Placements intercoopératifs.	X	96)	(96.1 / 96.2) x 100	96.1	Feuilles des placements intercoopératifs.
			96.2	Placements totaux.	X			96.2	Grand livre.
97	<u>Pourcentage du bénévolat intercoopératif.</u>				X			97	Feuilles de cumul du bénévolat.



SECTION 2

FEUILLES DE DIAGRAMME

DIAGRAMME 1

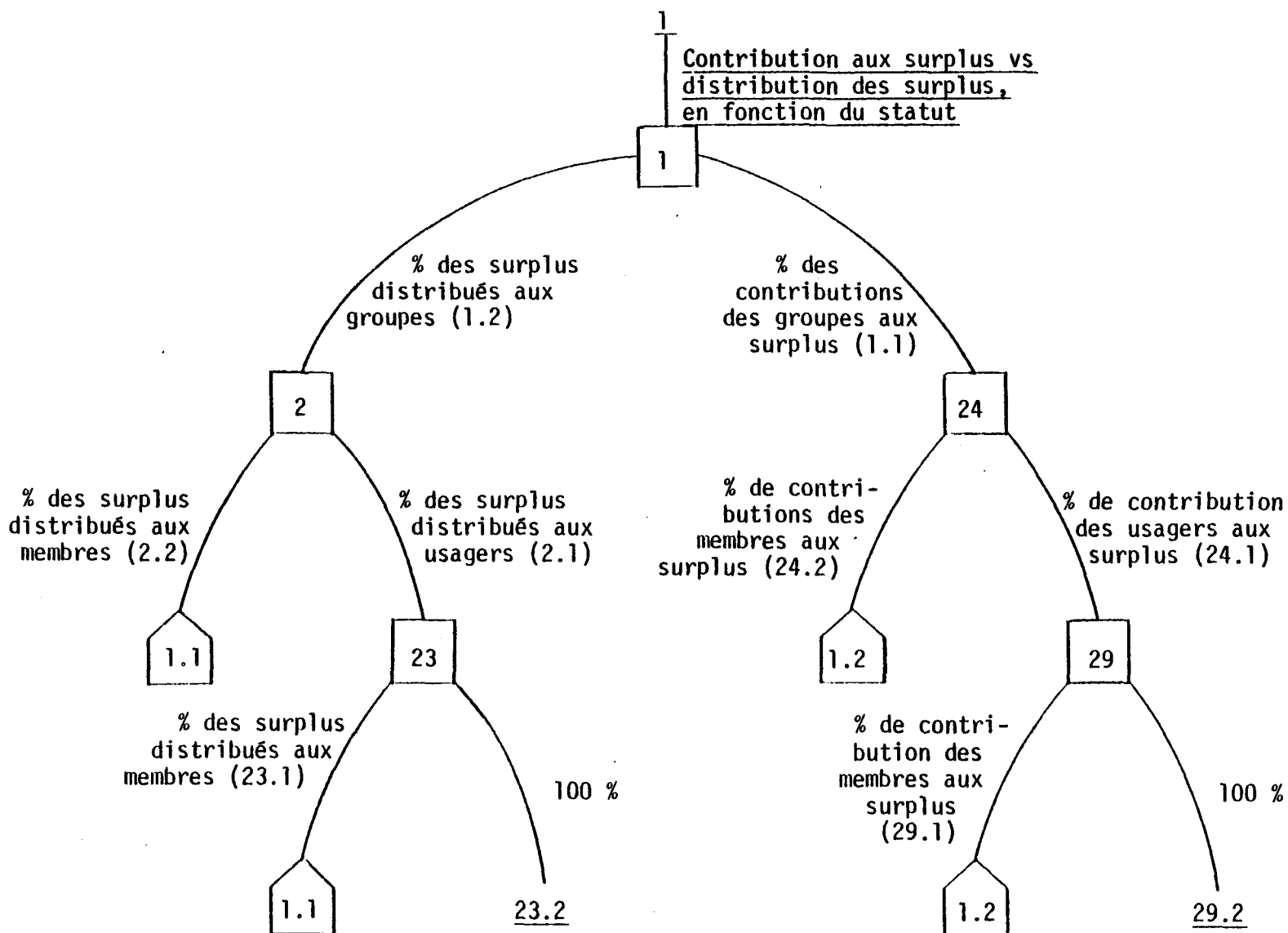


DIAGRAMME 1.1

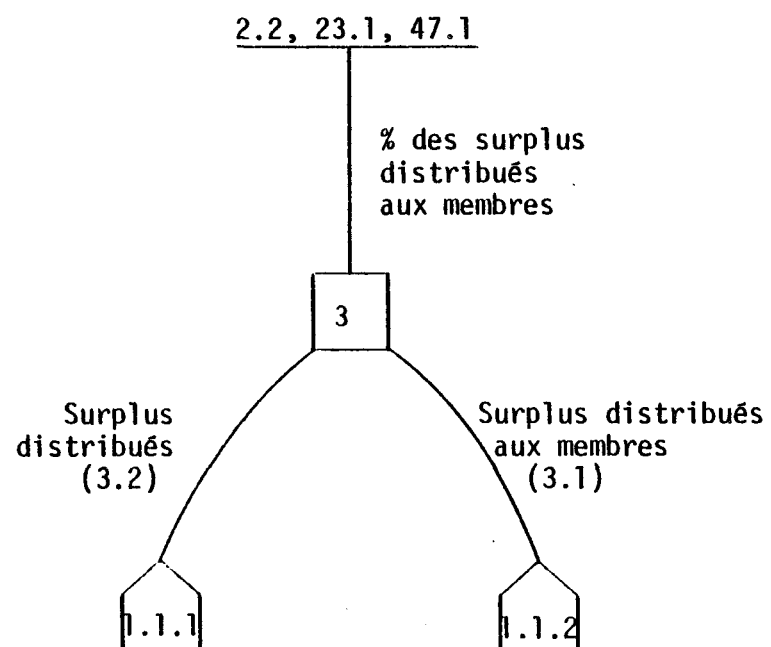


DIAGRAMME 1.1.1

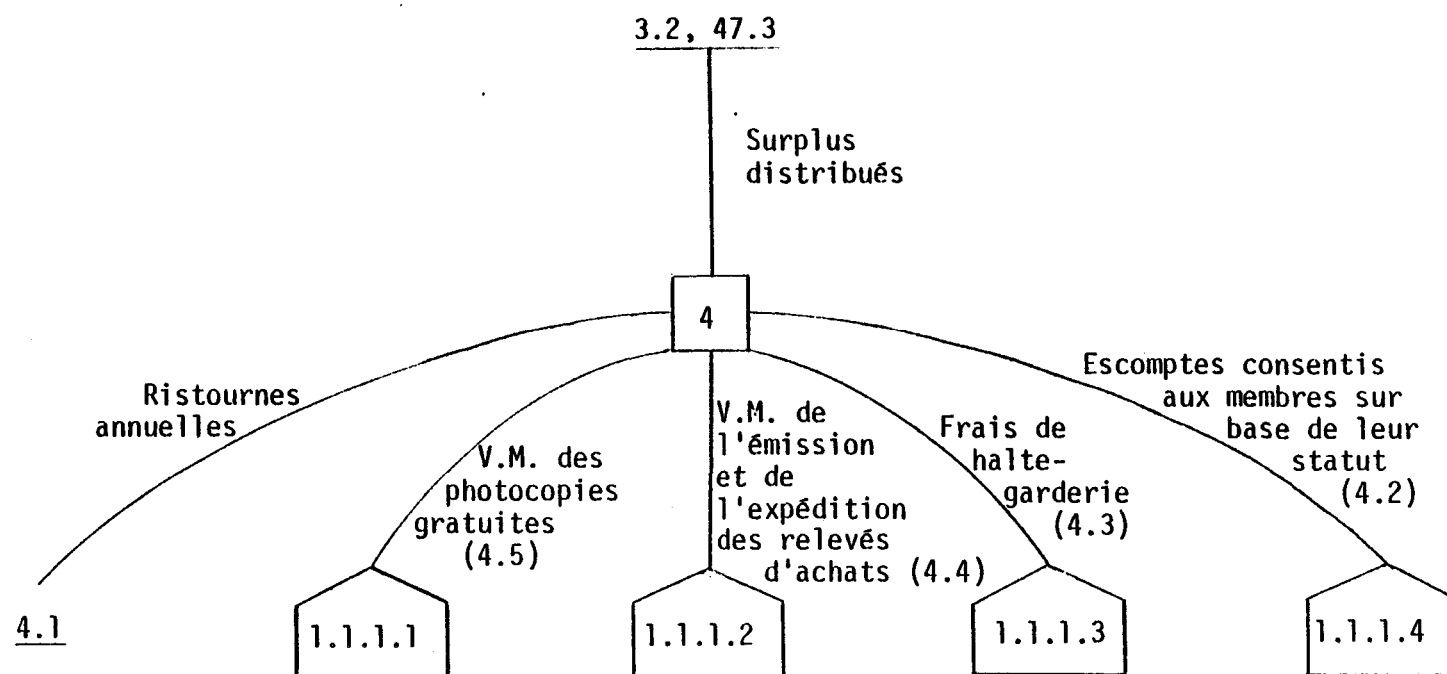


DIAGRAMME 1.1.1.1

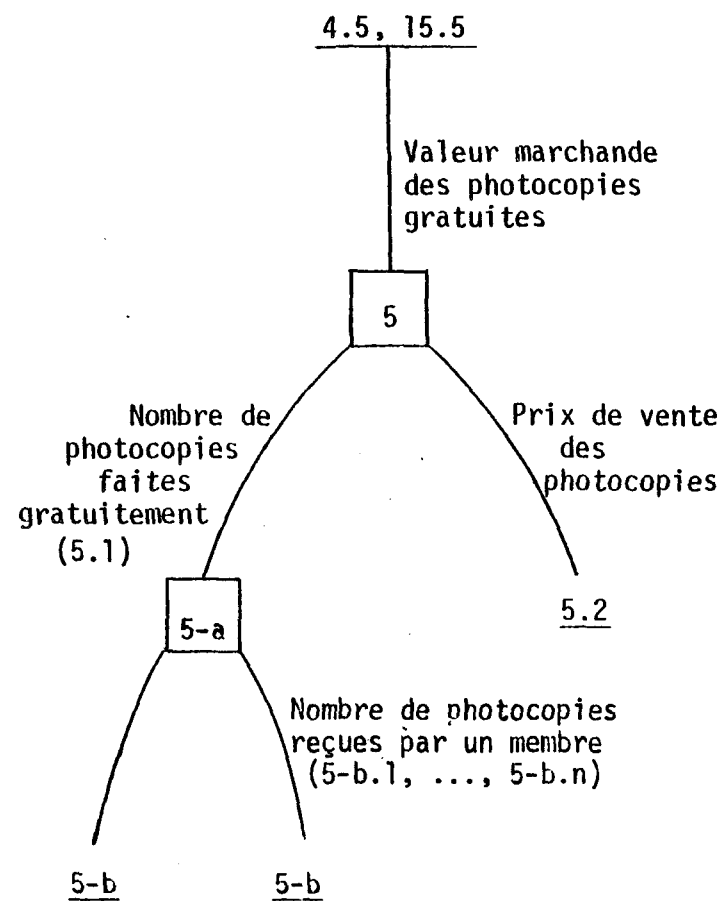


DIAGRAMME 1.1.1.2

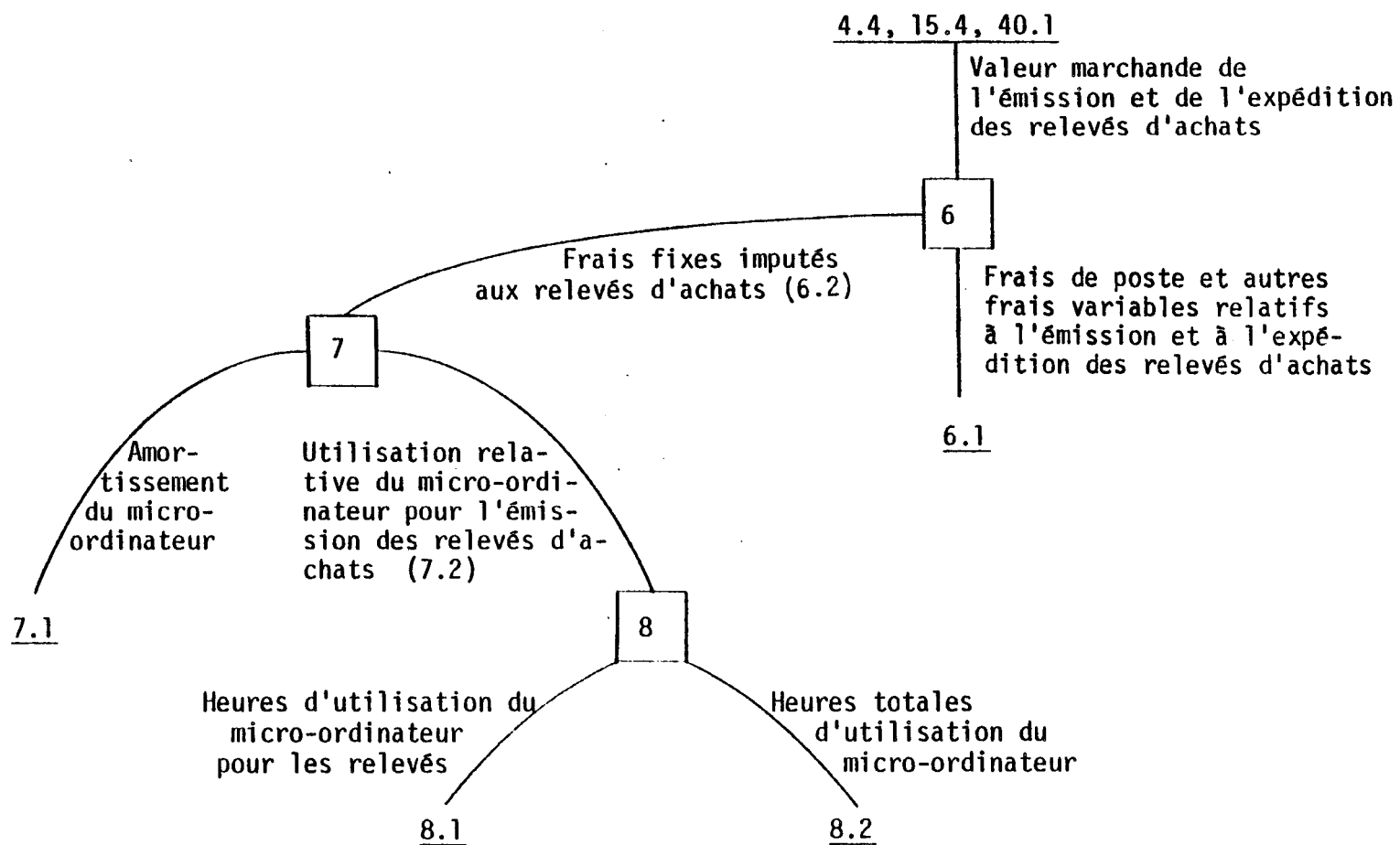


DIAGRAMME 1.1.1.3

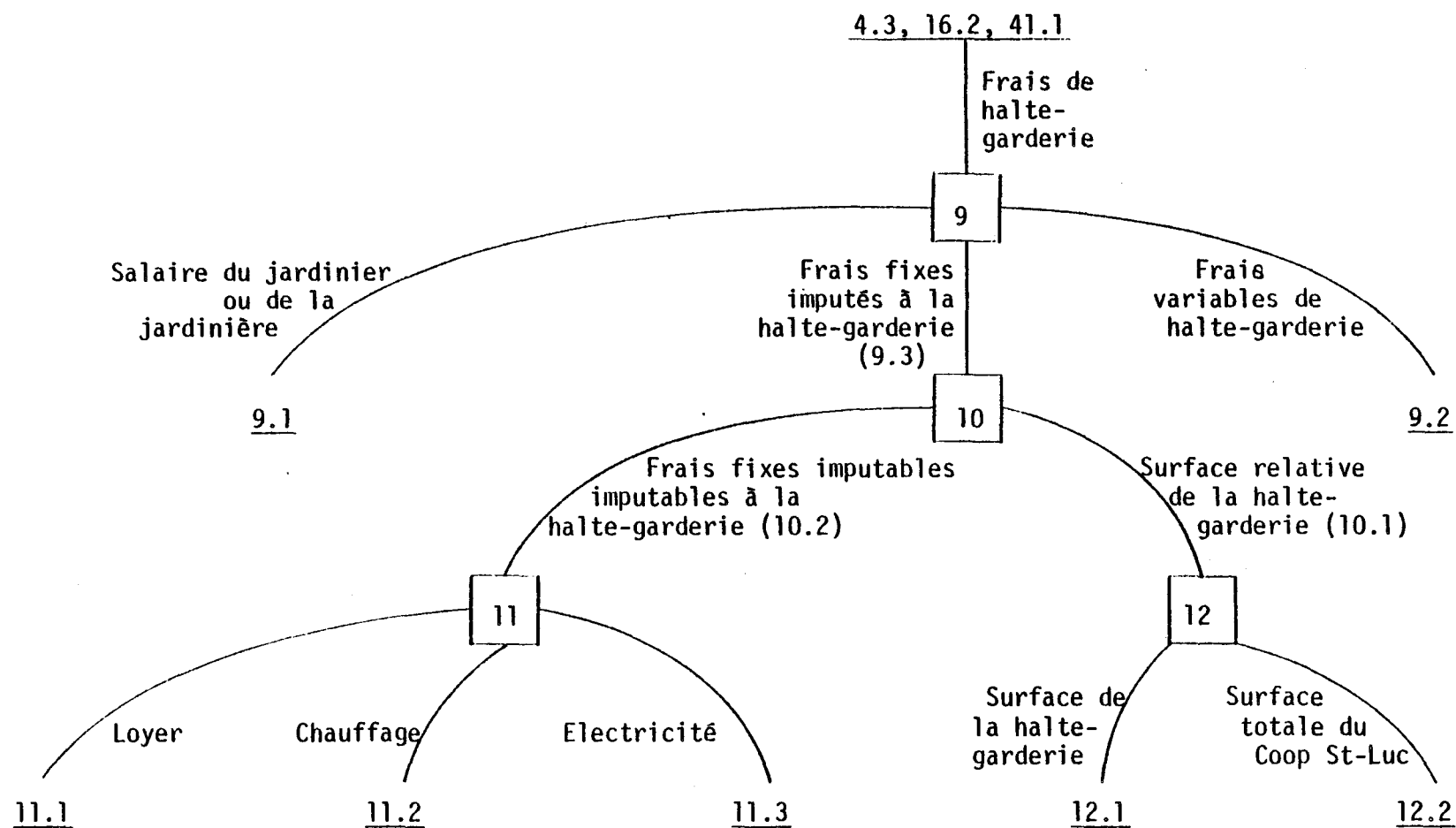


DIAGRAMME 1.1.1.4

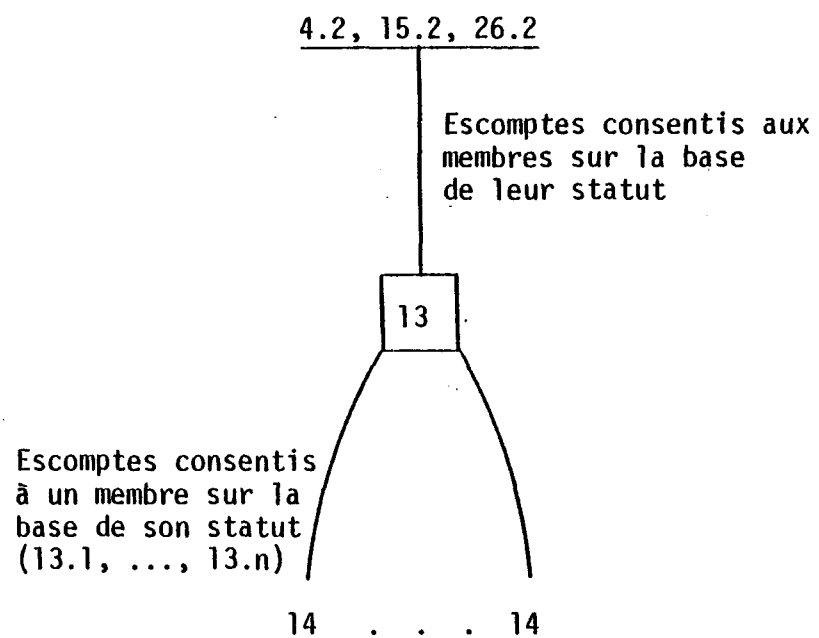




DIAGRAMME 1.1.2

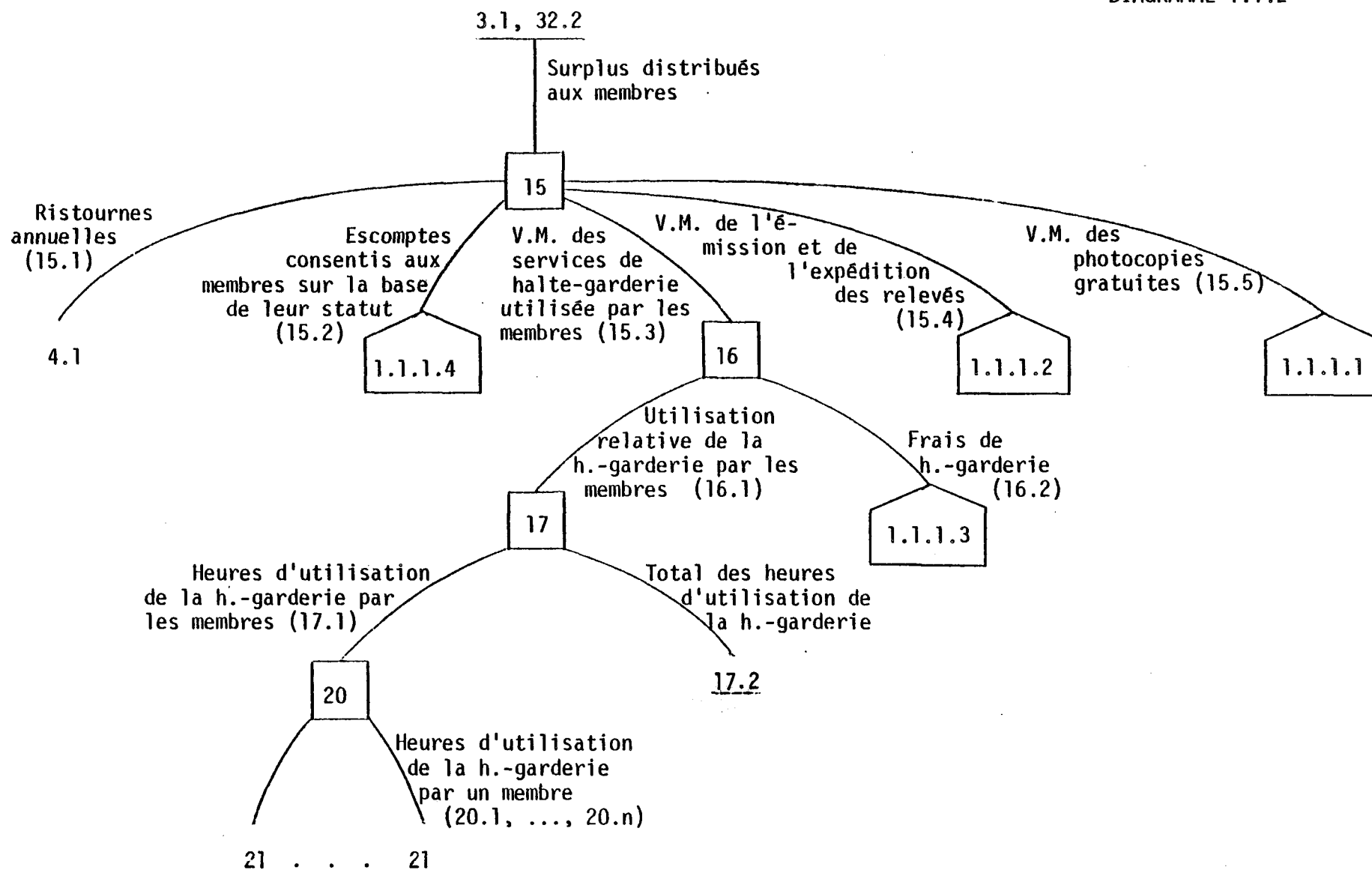


DIAGRAMME 1.2

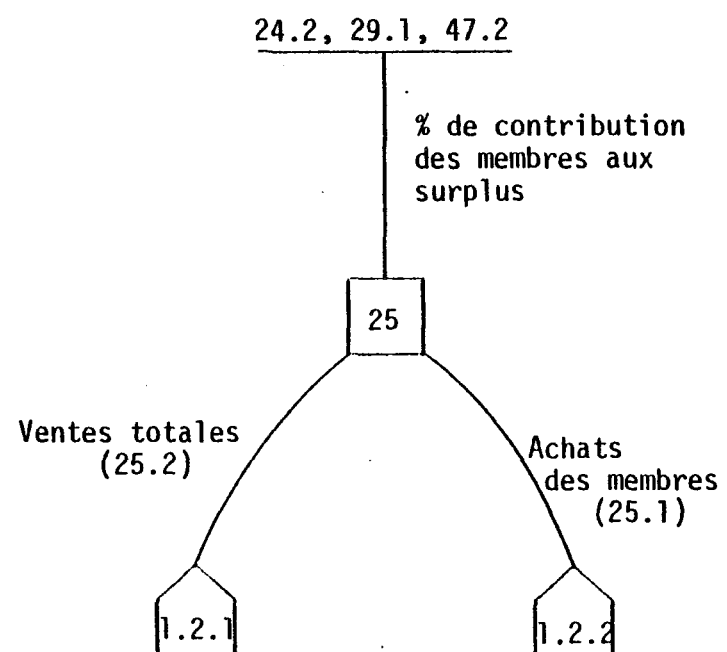


DIAGRAMME 1.2.1

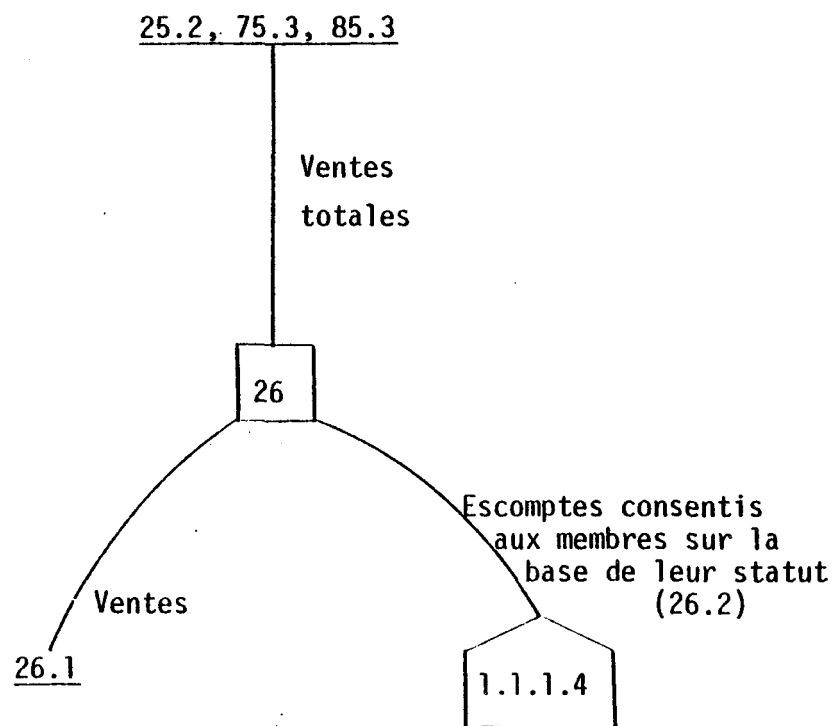


DIAGRAMME 1.2.2

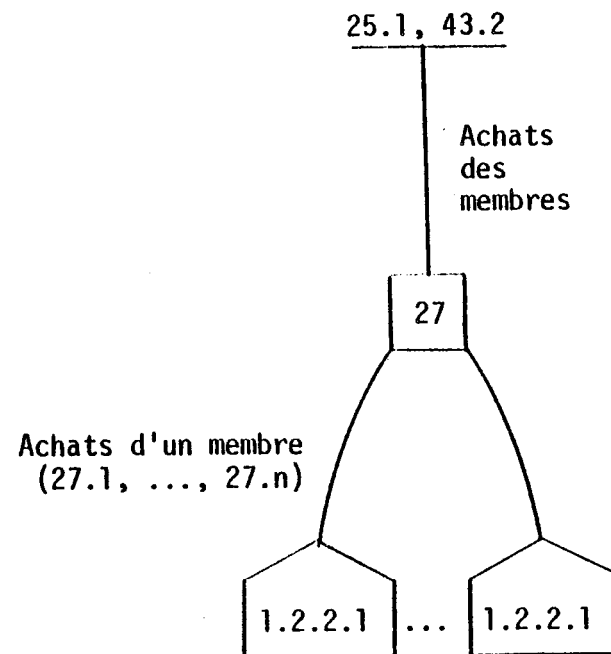


DIAGRAMME 1.2.2.1

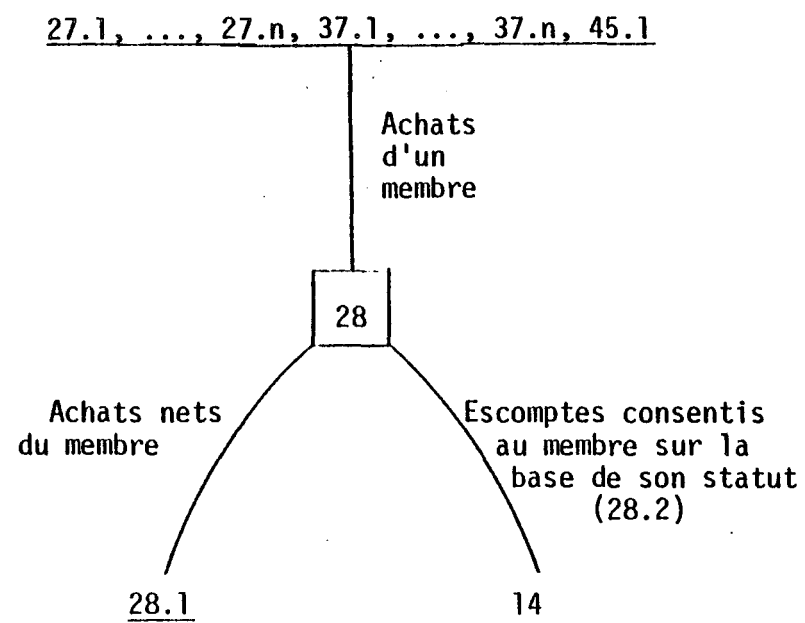


DIAGRAMME 2

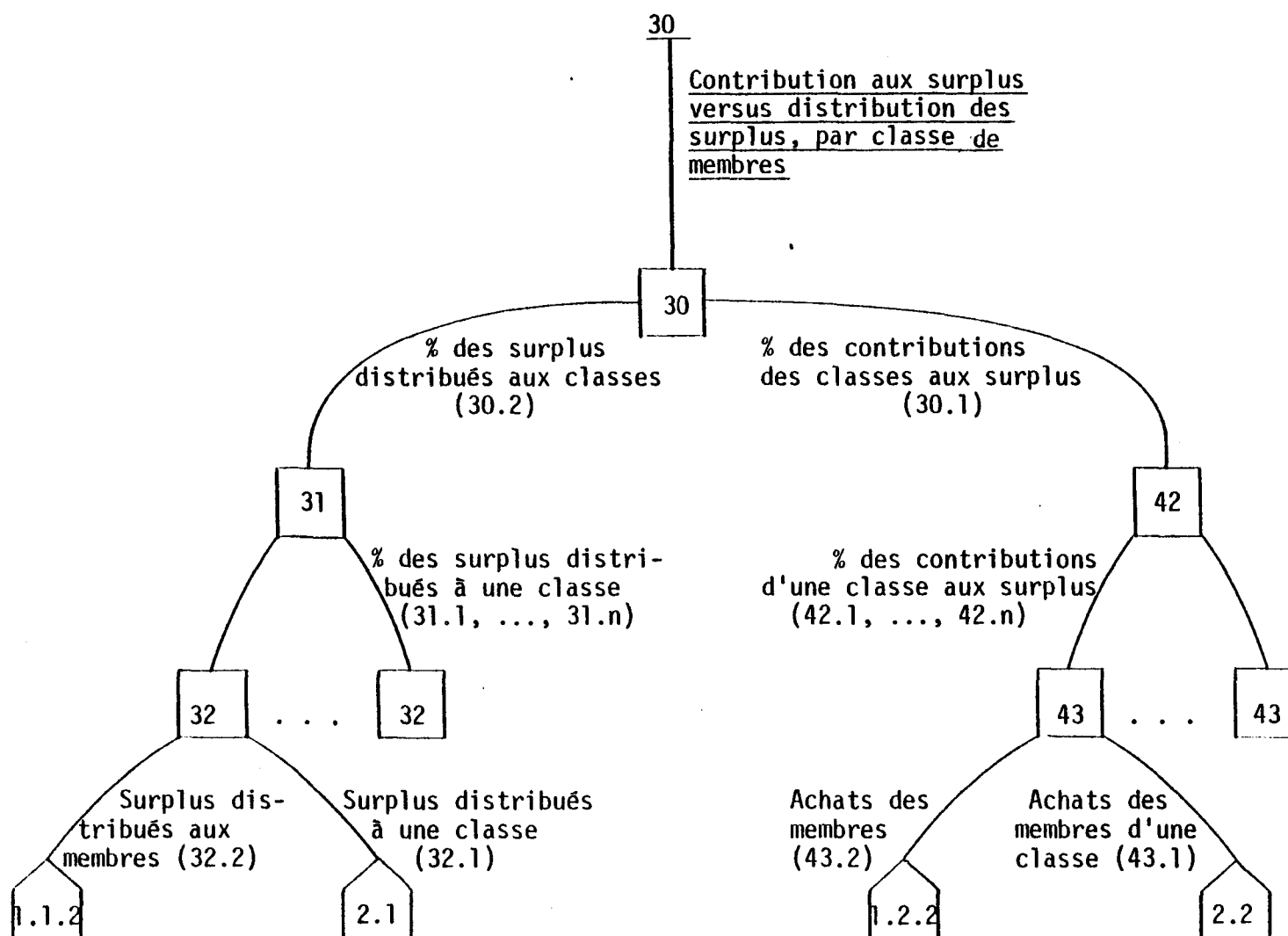


DIAGRAMME 2.1

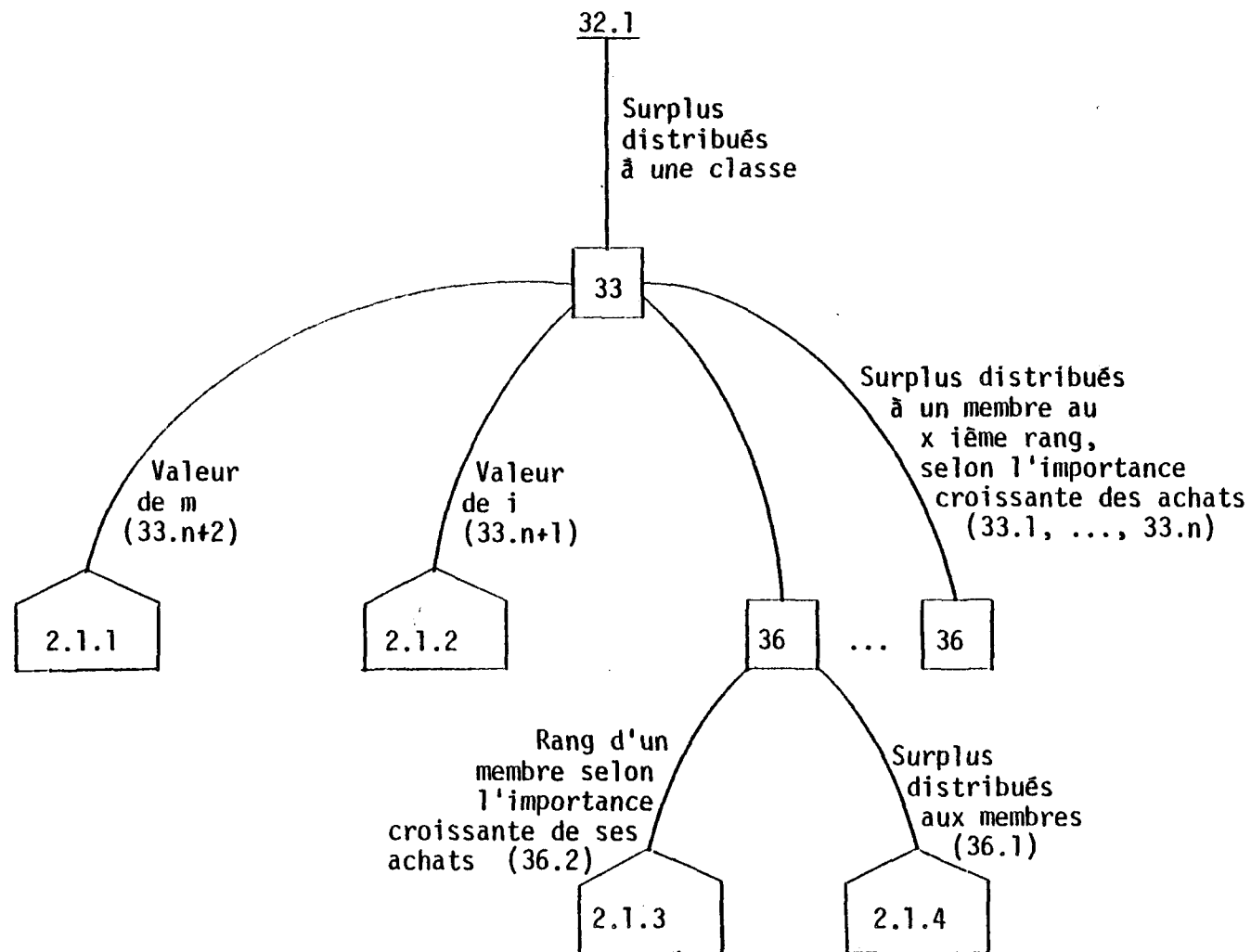


DIAGRAMME 2.1.1

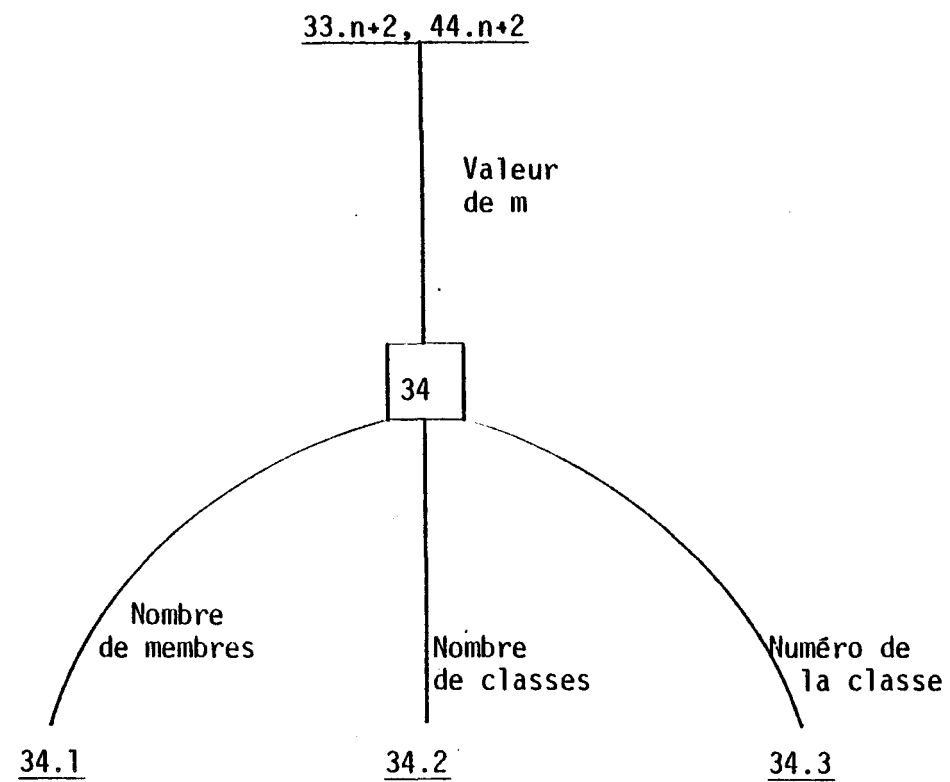




DIAGRAMME 2.1.2

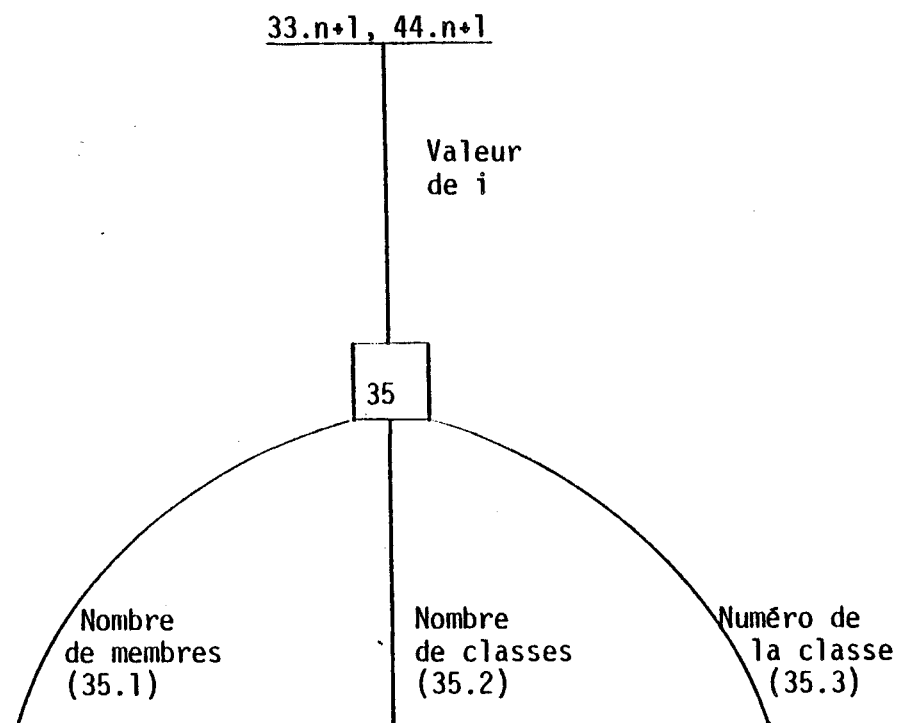


DIAGRAMME 2.1.3

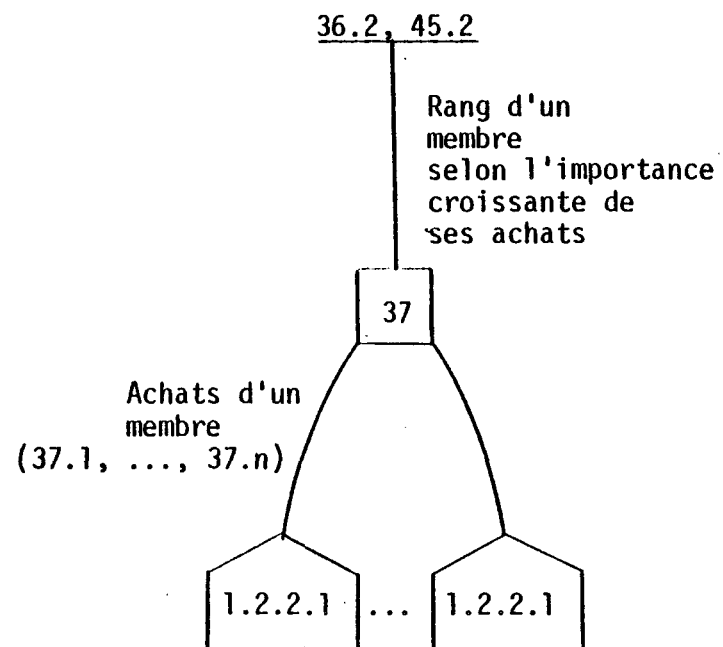


DIAGRAMME 2.1.4

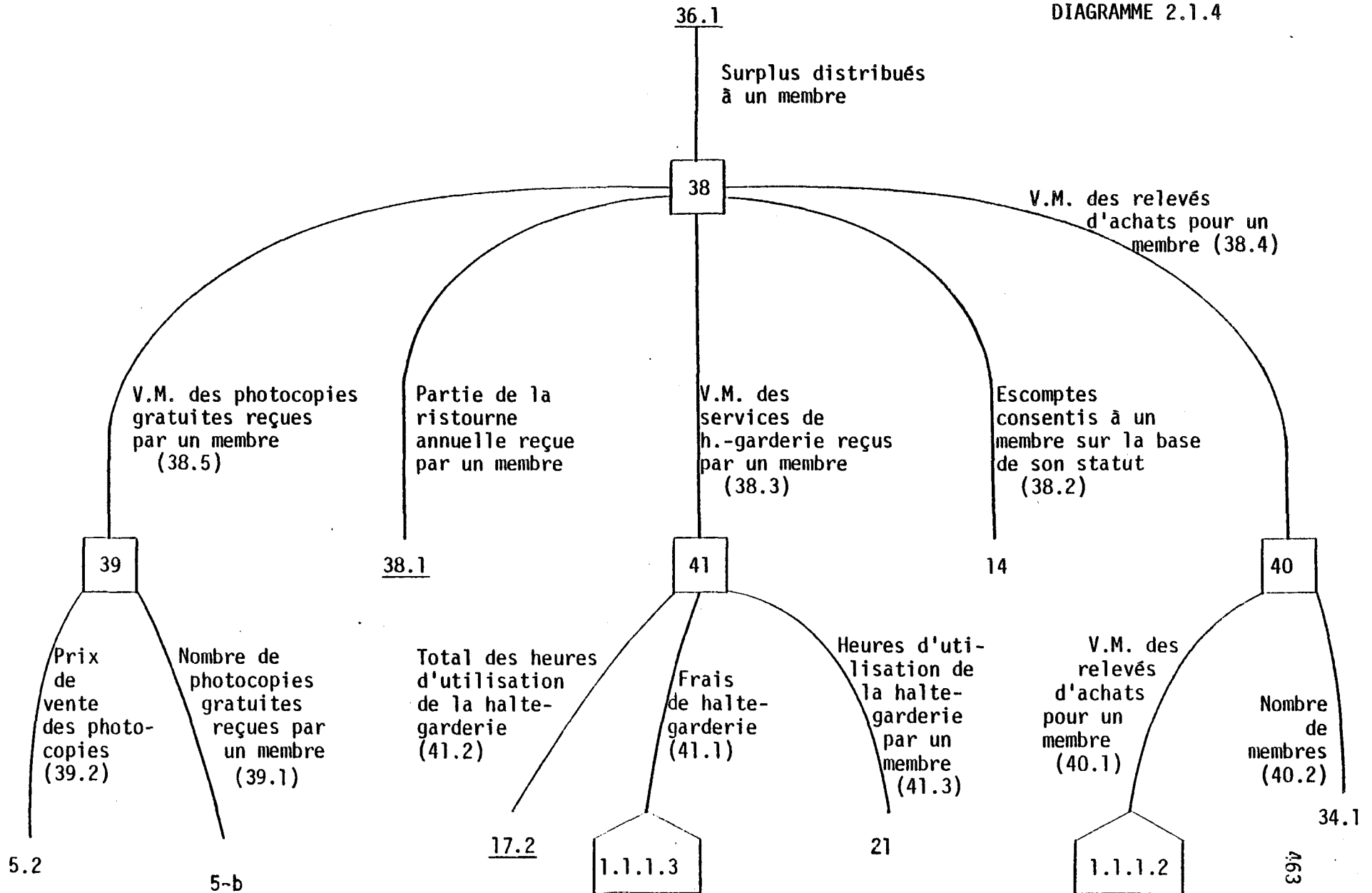


DIAGRAMME 2.2

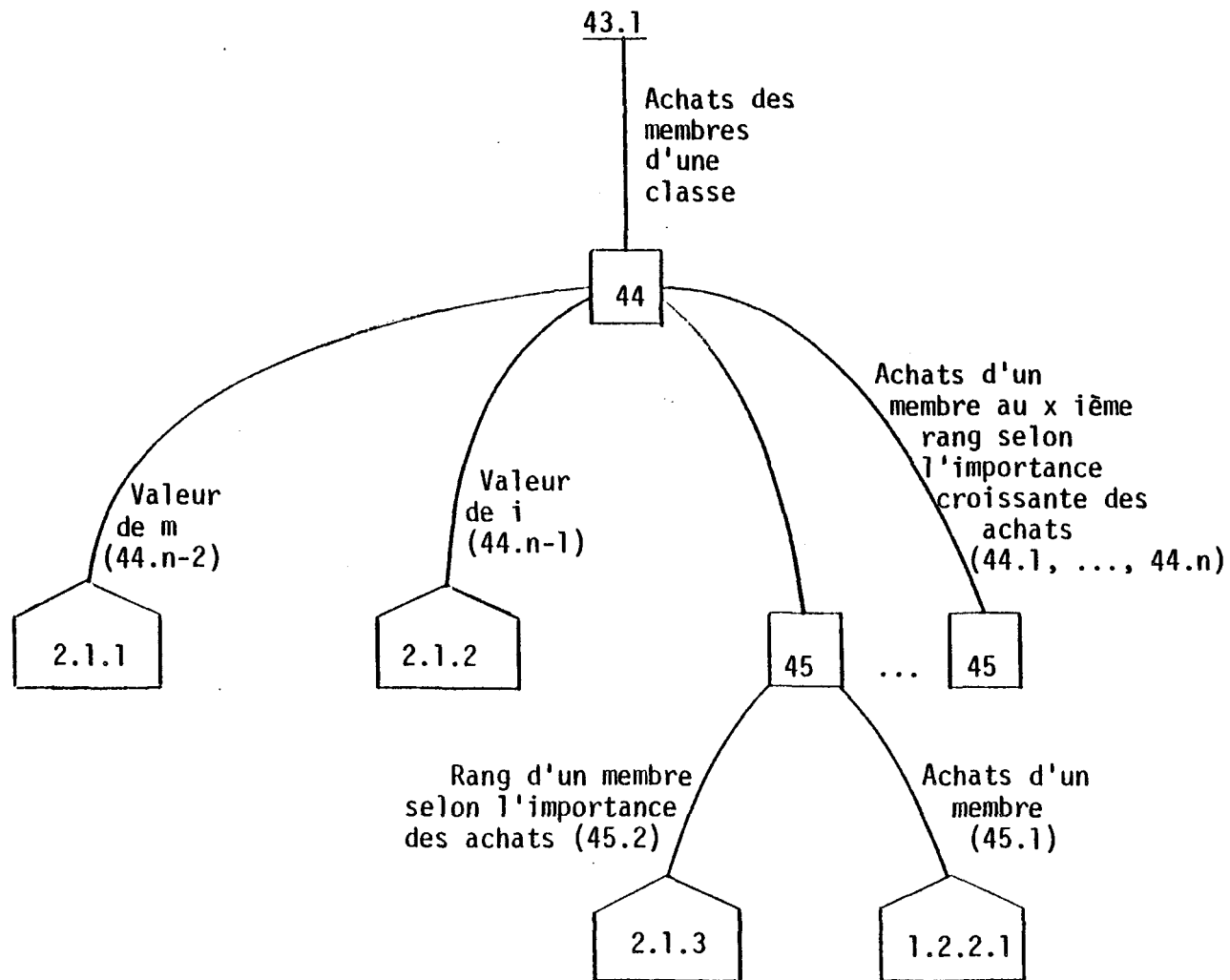


DIAGRAMME 3

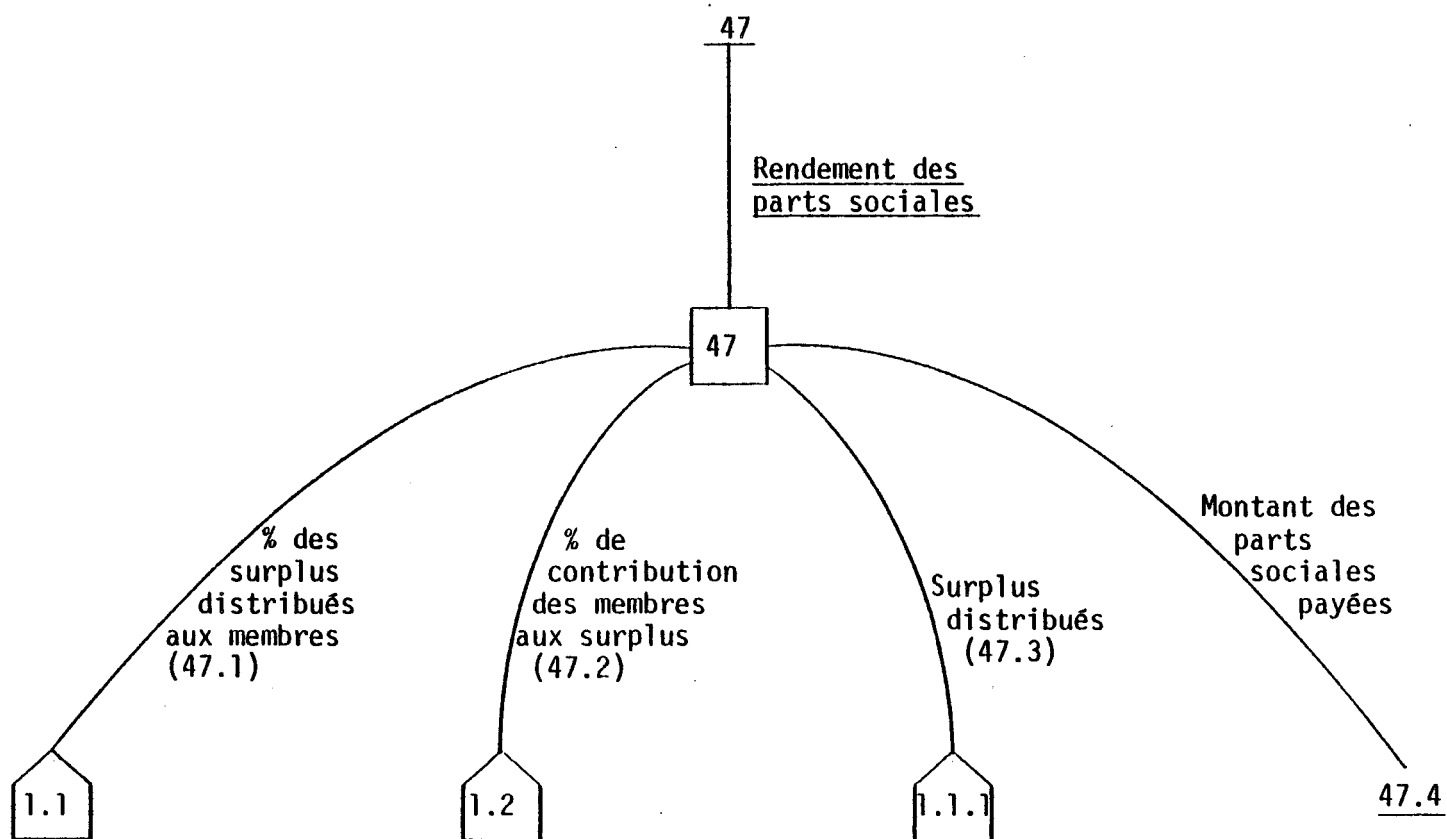


DIAGRAMME 4

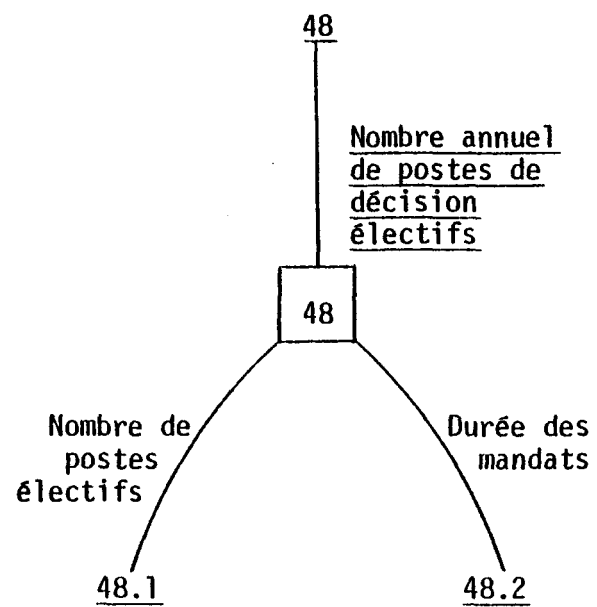


DIAGRAMME 5

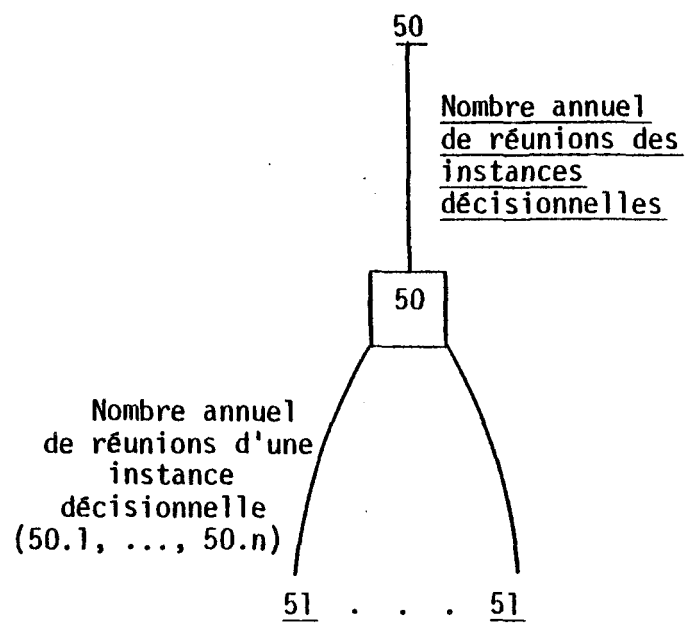


DIAGRAMME 6

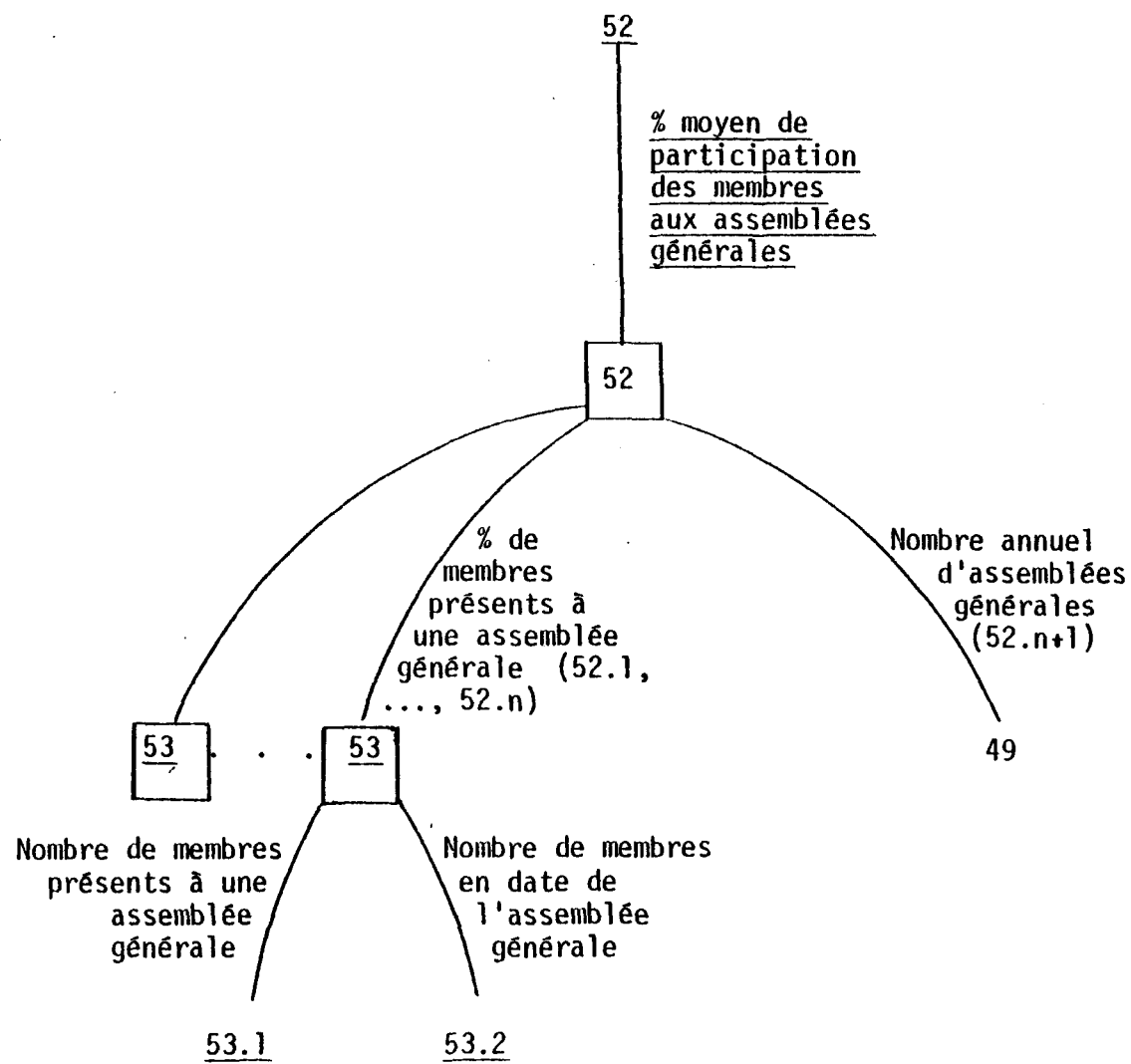




DIAGRAMME 7

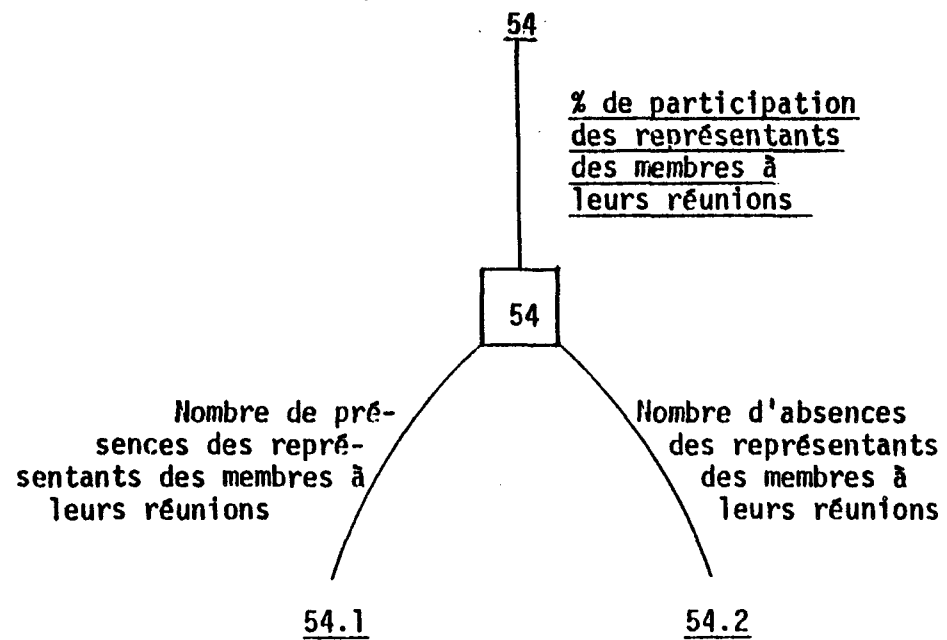


DIAGRAMME 8

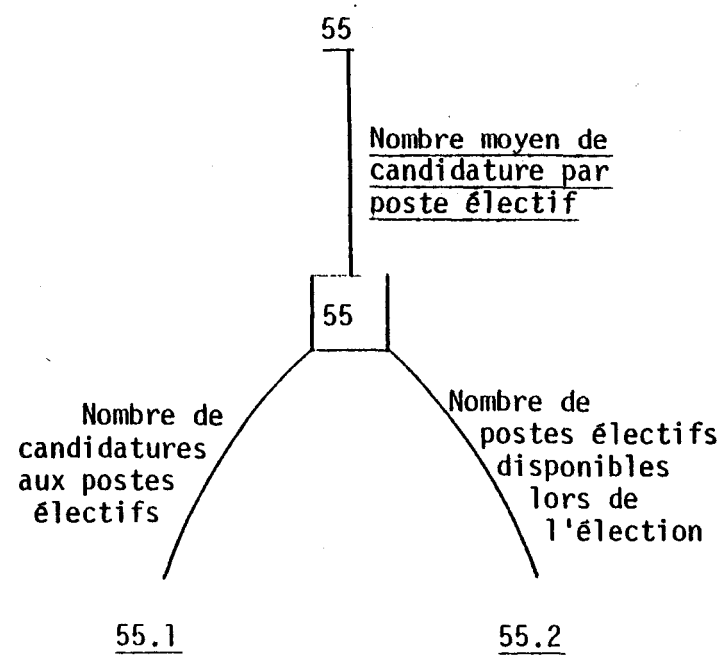


DIAGRAMME 9

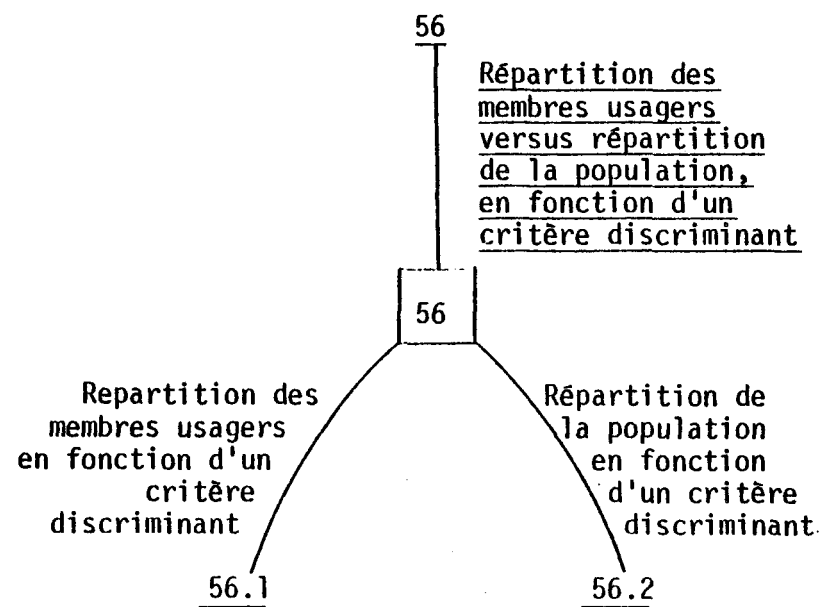


DIAGRAMME 10

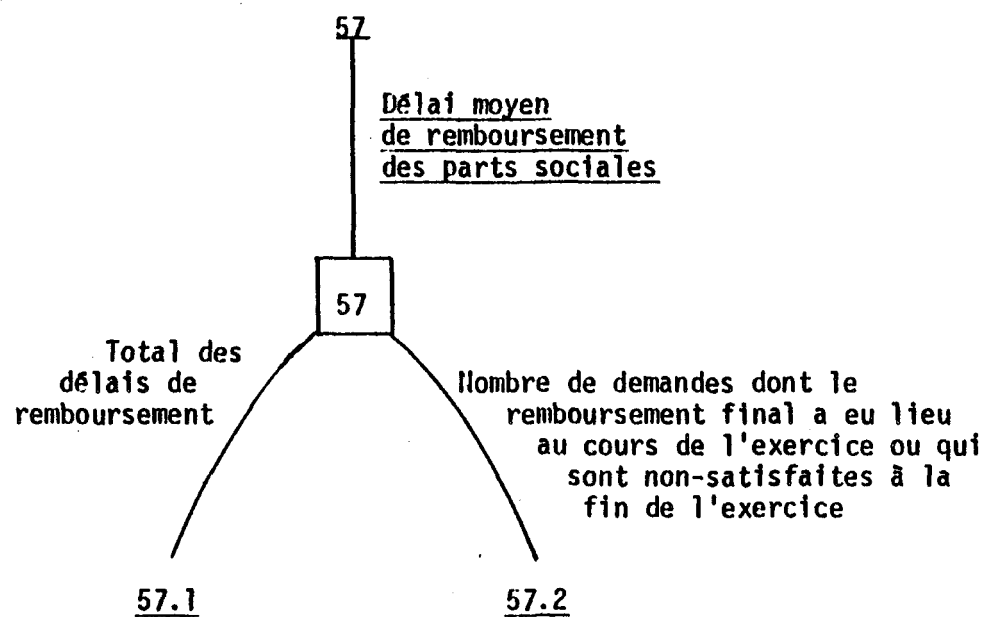


DIAGRAMME 11

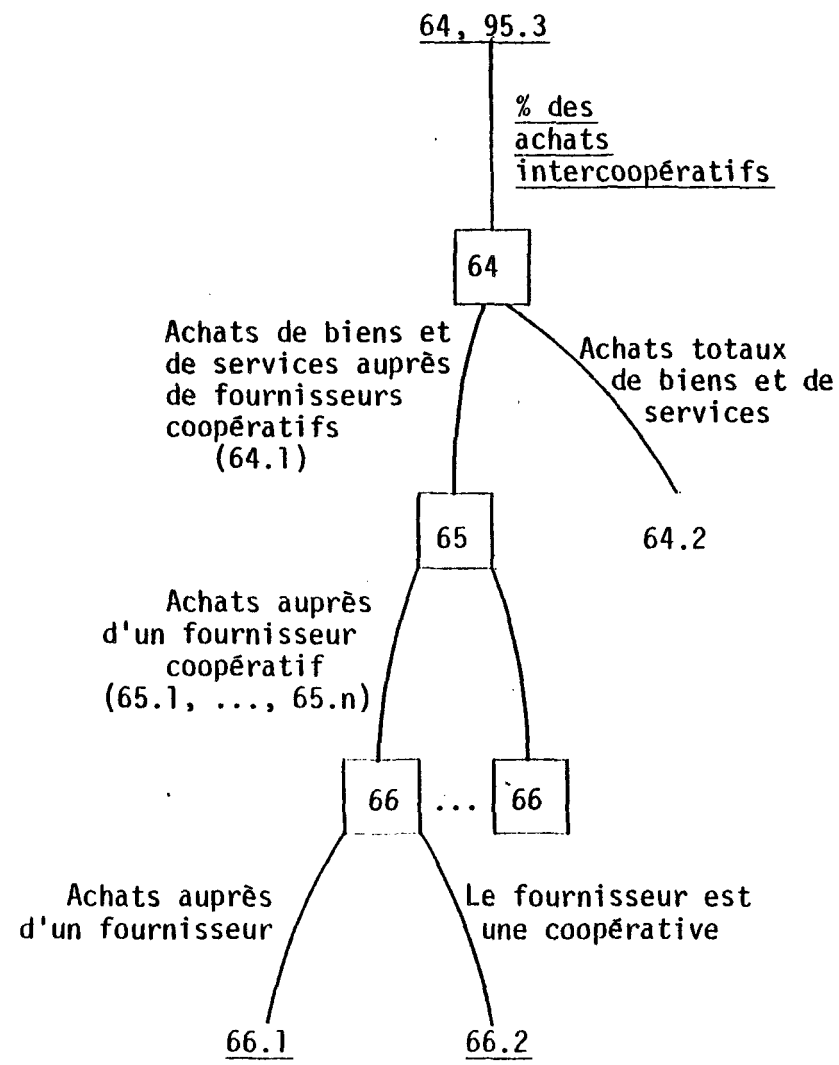


DIAGRAMME 12

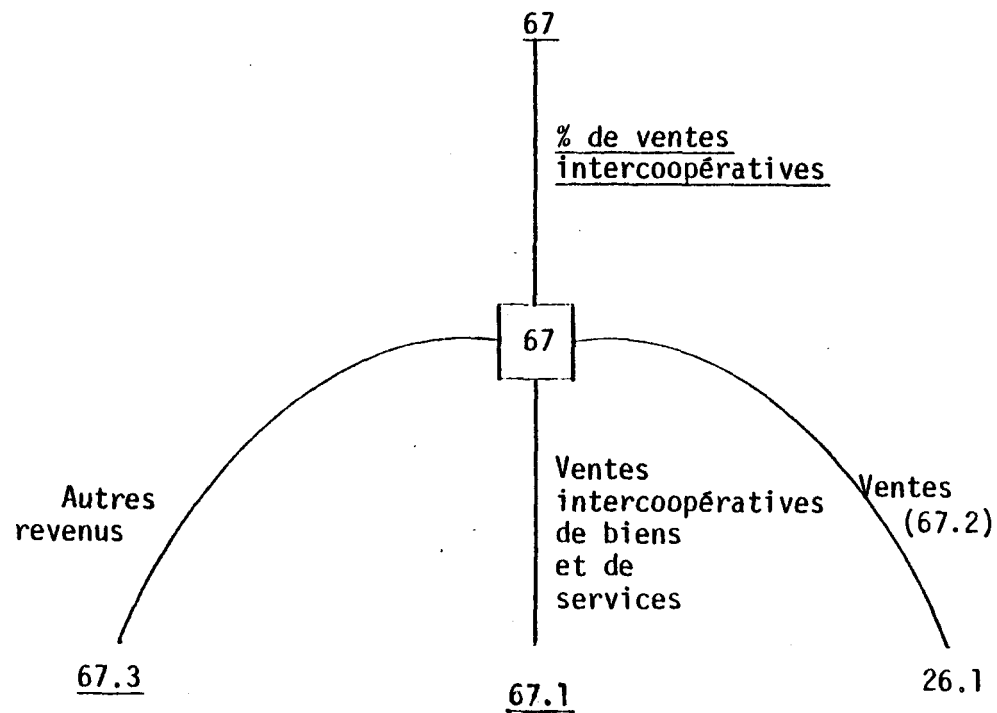


DIAGRAMME 13

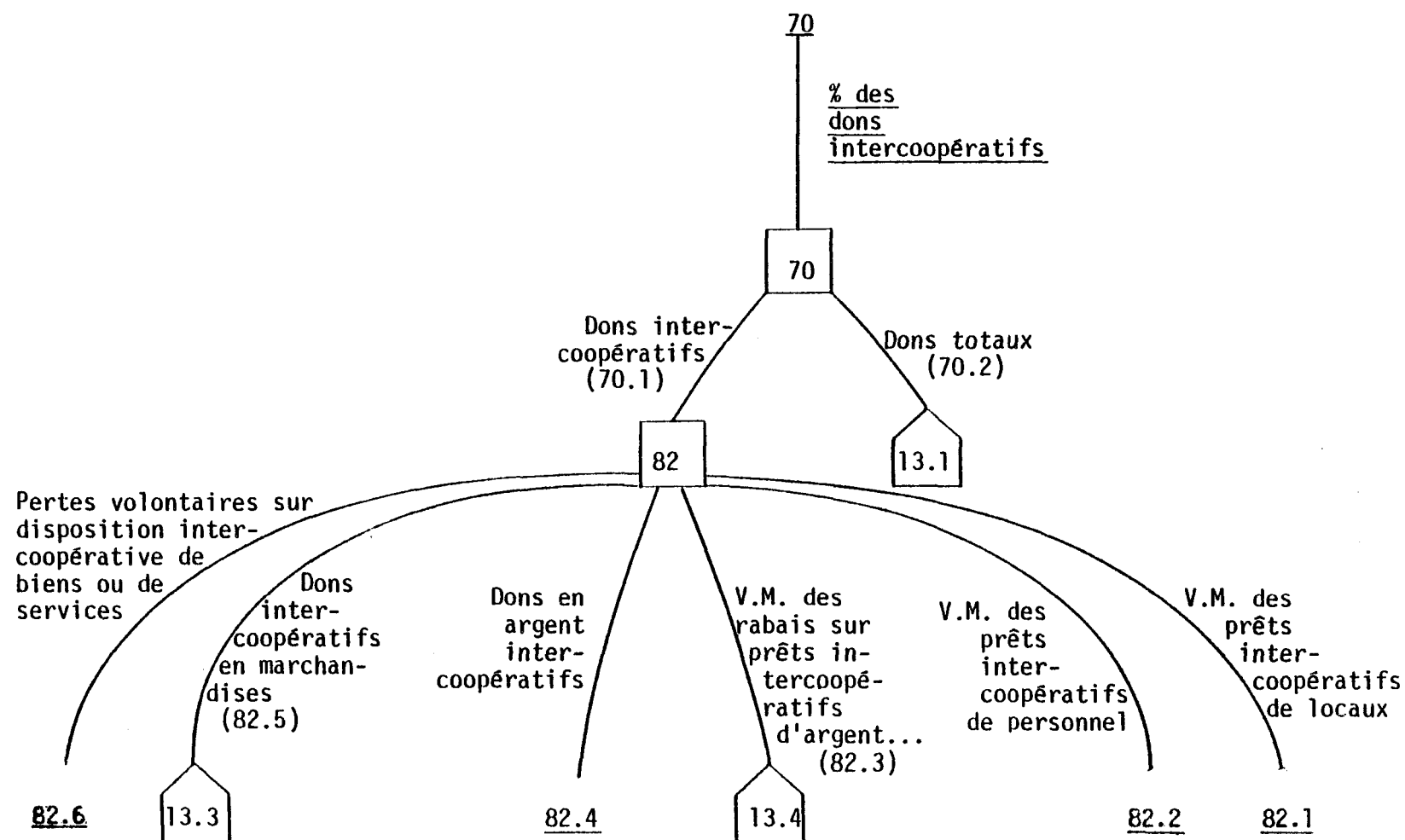


DIAGRAMME 13.1

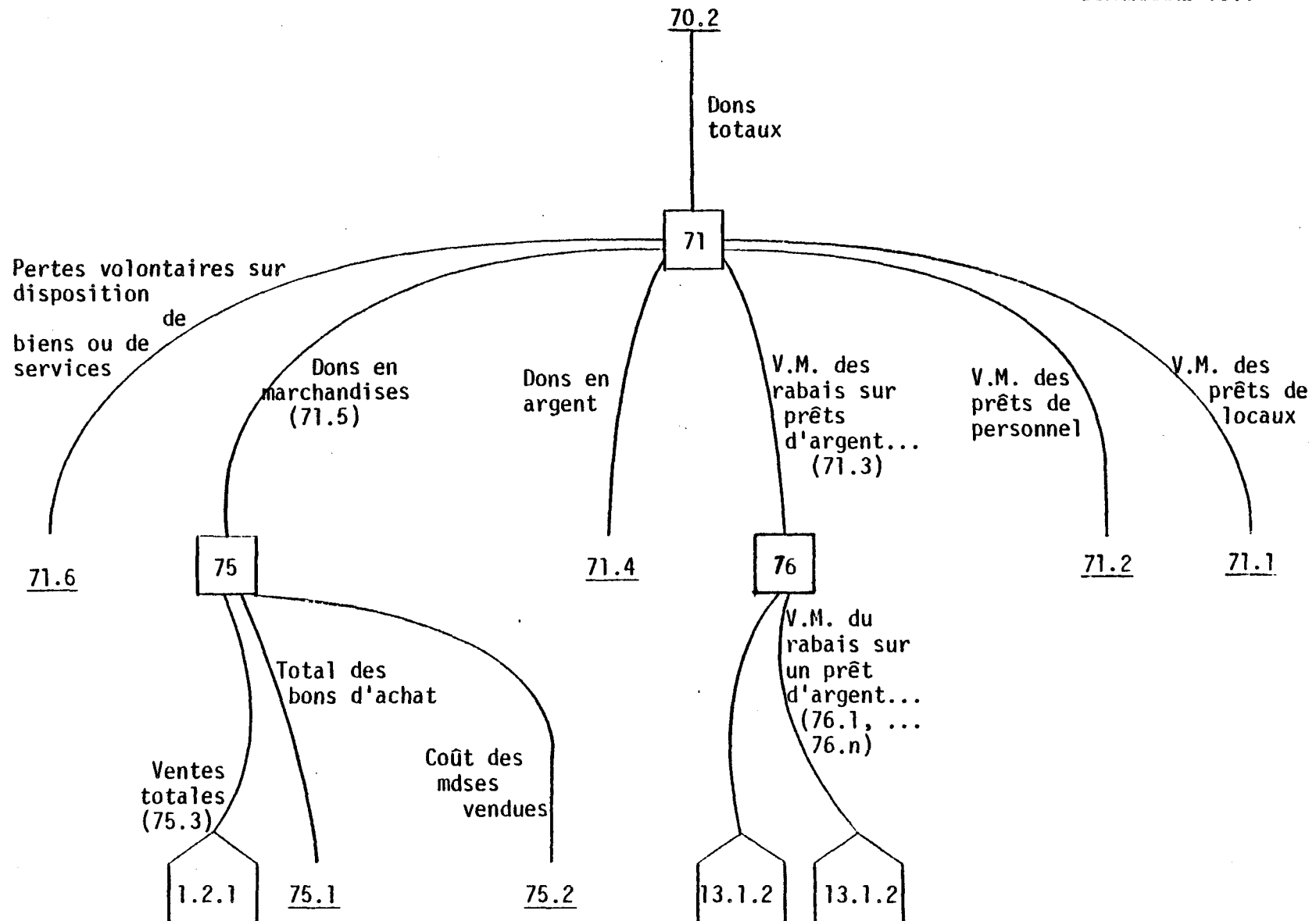




DIAGRAMME 13.1.2

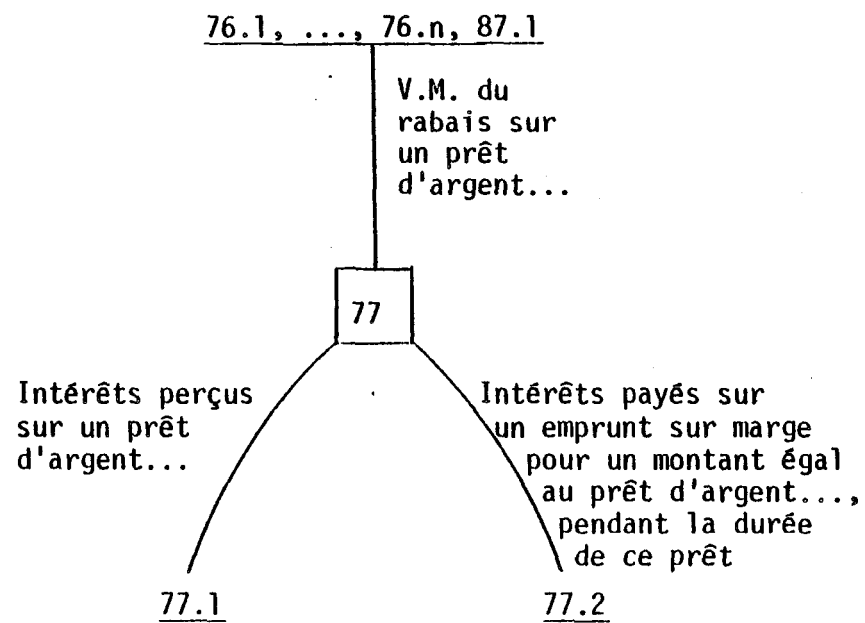


DIAGRAMME 13.3

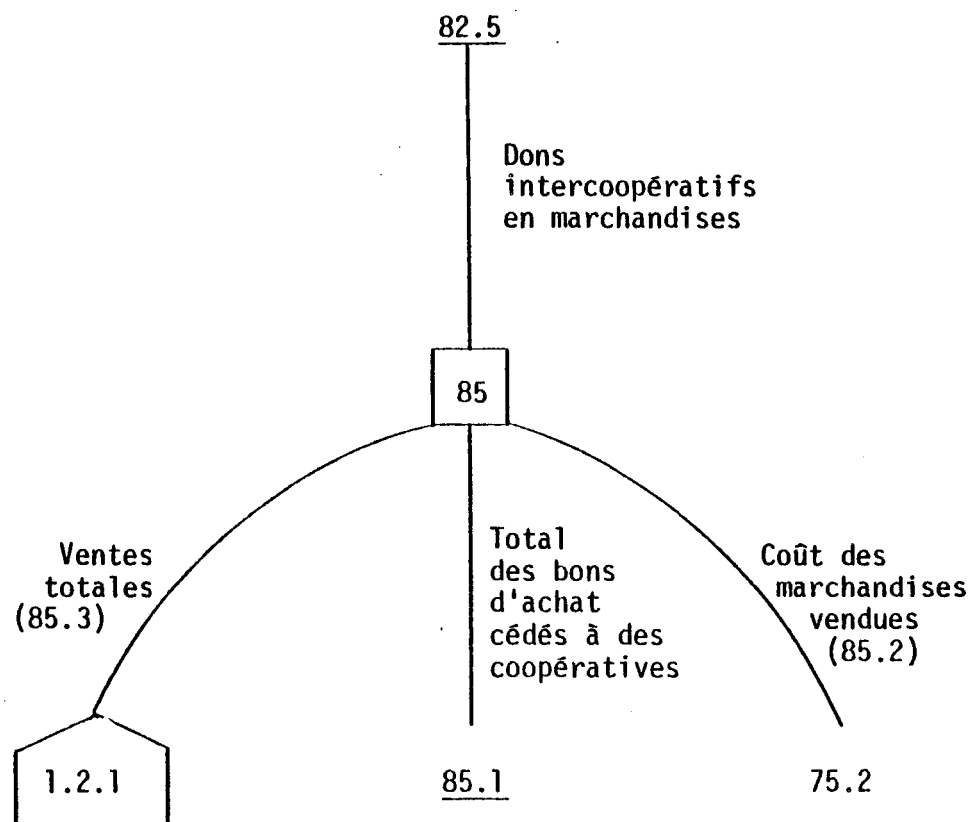


DIAGRAMME 13.4

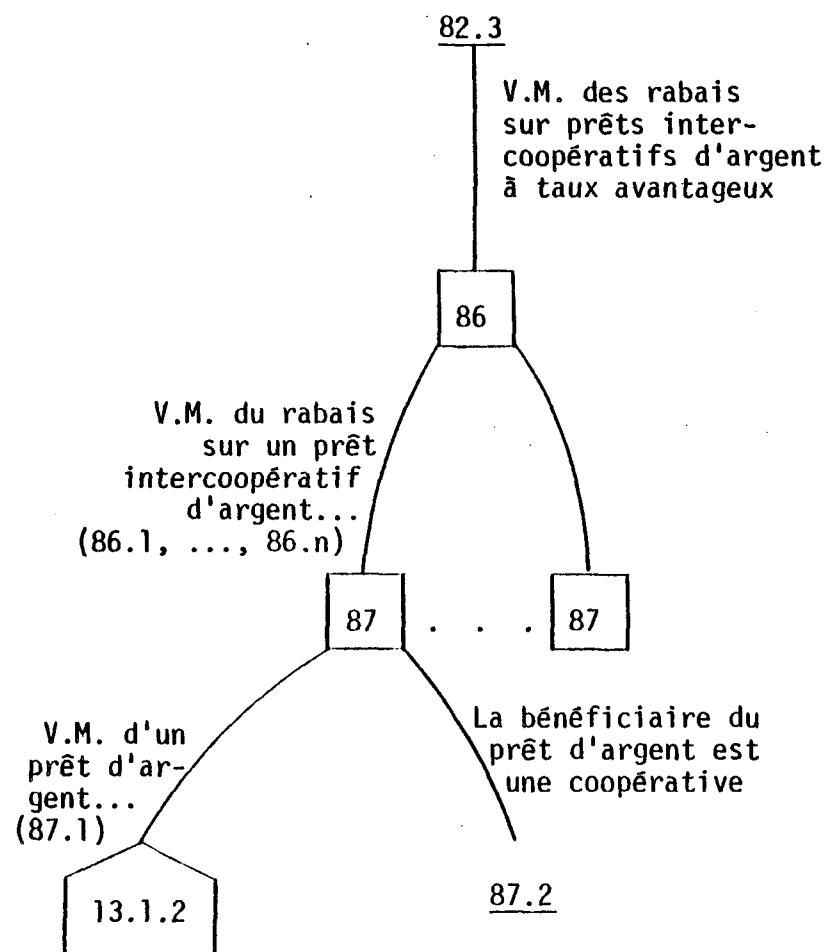


DIAGRAMME 14

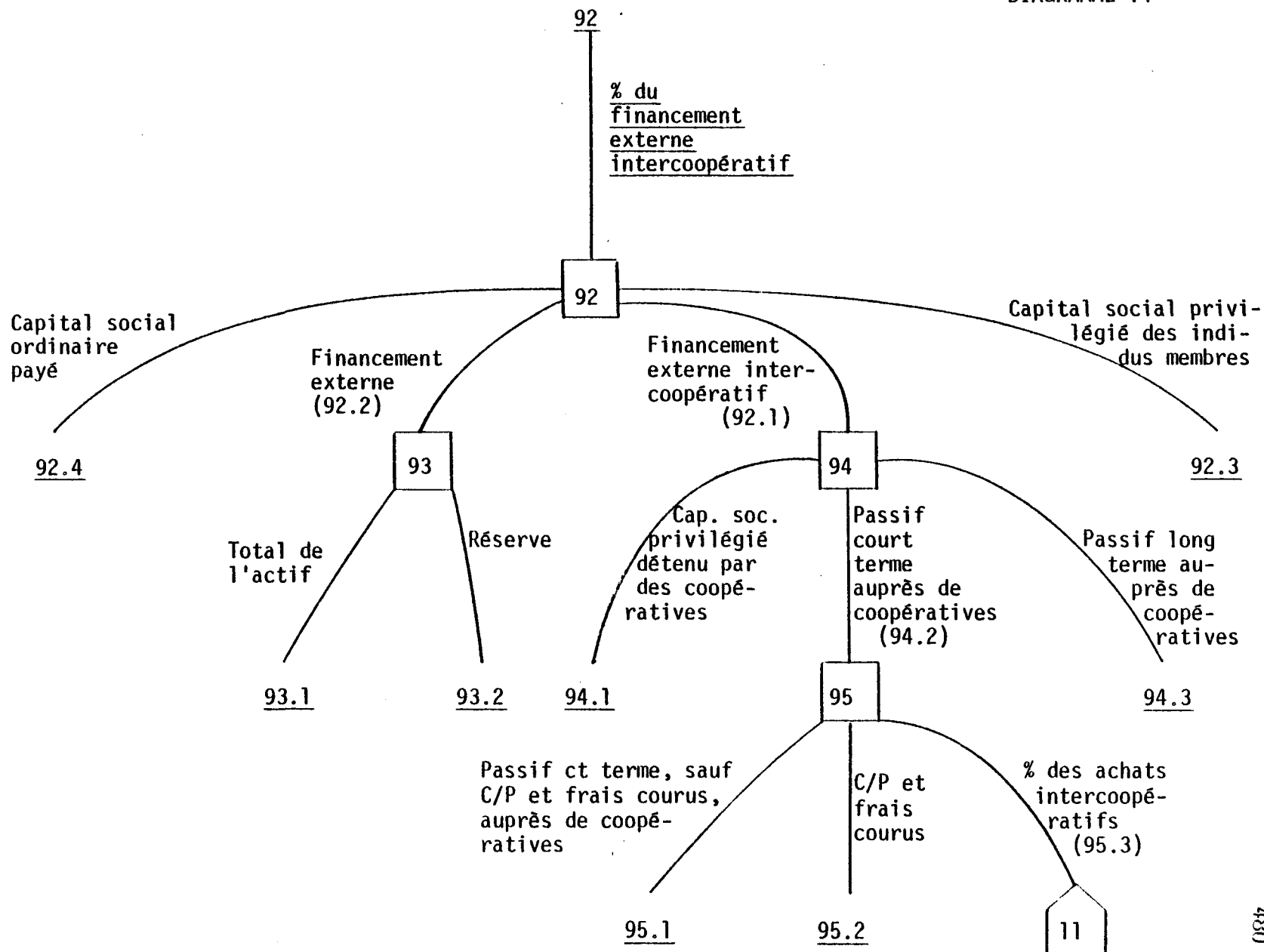
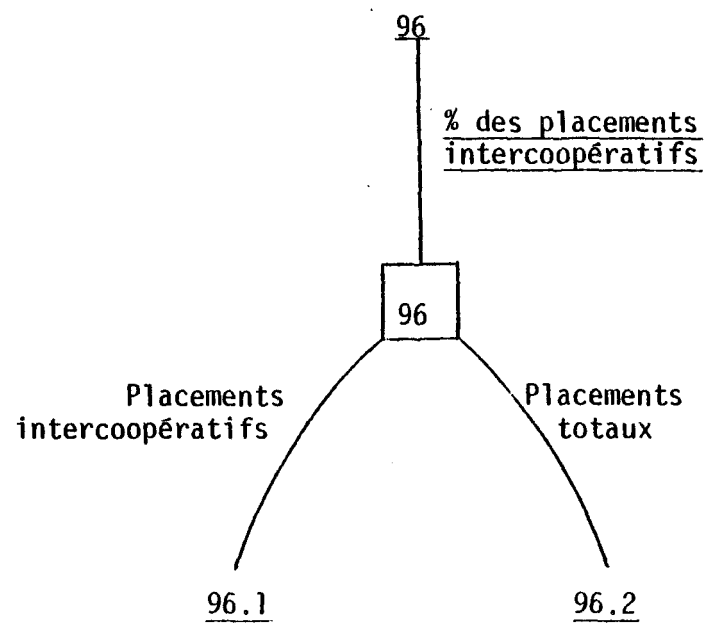


DIAGRAMME 15



ANNEXE 9

INSTRUMENTS DE MESURE POUR  
LES DONNEES RESULTANT  
D'UNE SOMME OU D'UNE ENUMERATION

Cette annexe fait suite à la section 8 du chapitre VI.

## 1. Vingtième bloc d'instrument

### 1.1 Données immédiatement mesurables mesurées par l'instrument

- Escomptes consentis aux membres sur la base de leur statut (4.2).
- Nombre de photocopies faites gratuitement (5.1).
- Heures d'utilisation de la halte-garderie par les membres (17.1)
- Achats des membres (25.1)

### 1.2 Modifications aux feuilles de décomposition:

Suppression des sous-indicateurs 1.1 et 1.2, de même que des indicateurs 2 à 29 inclusivement et de tous leurs sous-indicateurs.

### 1.3 Activités à effectuer pour obtenir le Rapport sur les contributions aux surplus et les distributions des surplus, en fonction du statut

Construire un programme qui, à la fin de l'exercice financier:

1  
lira les données suivantes, se rapportant à l'exercice finissant, et tapées par l'opérateur(trice):

le nombre d'heures d'utilisation du micro-ordinateur pour émission des relevés d'achats (source: Feuilles de cumul des heures de micro-ordinateur),

le nombre d'heures d'utilisation du micro-ordinateur à des fins autres que l'émission des relevés d'achats (source: Feuilles de cumul des heures de micro-ordinateur),

le total des frais de poste et des autres frais reliées aux relevés d'achats de l'exercice (source: Feuilles des frais variables des relevés d'achats).

l'amortissement du micro-ordinateur (source: grand livre),

le prix de vente des photocopies (source: liste de prix),  
 les frais variables de halte-garderie (source: Feuilles des  
 frais variables de halte-garderie),  
 le total des heures d'utilisation de la halte-garderie (source:  
 Feuilles des utilisations de la halte-garderie),  
 la surface de la halte-garderie (source: Feuille de surface de  
 la halte-garderie),  
 la surface du Coop St-Luc (source: bail de location du Coop St-  
 Luc),  
 le salaire du jardinier ou de la jardinière (source: livre des  
 salaires),  
 les frais annuels de loyer (source: grand livre),  
 les frais annuels de chauffage (source: grand livre),  
 les frais annuels d'électricité (source: grand livre),  
 le montant des ristournes annuelles (source: grand livre),  
 le montant des ventes (source: bilan);

2

lira, dans le fichier des membres (modifié), les données suivantes  
 se rapportant à chacun des membres pour l'exercice finissant:

le montant des achats nets de chacun des membres,  
 le montant des escomptes aux membres reçus par chacun des mem-  
 bres,  
 les nombres de photocopiess gratuites reçues par chacun des mem-  
 bres,  
 les nombres d'utilisations de la halte-garderie par chacun des  
 membres;

3

calculera, à partir de ces données, les renseignements suivants:

la valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés  
 d'achats,  
 les frais de halte-garderie,



les achats des membres,  
 les ventes totales,  
 les surplus distribués,  
 les surplus distribués aux membres,  
 le pourcentage de contribution des membres aux surplus,  
 le pourcentage des surplus distribués aux membres,  
 le pourcentage de contribution des usagers aux surplus,  
 le pourcentage des surplus distribués aux usagers;

4

produira ces derniers renseignements en rapport.

## 2. Vingt et unième bloc d'instrument

### 2.1 Données immédiatement mesurables mesurées par l'instrument

- Pourcentages de contribution des classes de membres aux surplus (30.1).
- Pourcentages des surplus distribués aux classes de membres (30.2).
- Rang d'un membre selon l'importance de ses achats (36.1).

### 2.2 Modifications aux feuilles de décomposition:

Suppression des sous-indicateurs 30.1 et 30.2, de même que des indicateurs 31 à 45 inclusivement et de tous leurs sous-indicateurs.

### 2.3 Activités à effectuer pour obtenir le Rapport sur les contributions aux surplus et les distributions des surplus, par classe de membres

Construire un programme qui, à la fin de l'exercice financier:

1

lira les données suivantes, se rapportant à l'exercice finissant, et tapées par l'opérateur(trice):

le prix de vente des photocopies (source: liste de prix),

le total des heures d'utilisation de la halte-garderie (source: Feuilles des utilisations de la halte-garderie),

la valeur monétaire de l'émission et de l'expédition des relevés d'achats, (source: rapport sur les contributions aux surplus et les distributions des surplus, en fonction du statut),

les frais de halte-garderie (source: rapport sur les contributions aux surplus et les distributions des surplus, en fonction du statut),

les achats des membres (source: rapport sur les contributions aux surplus et les distributions des surplus, en fonction du statut),

les surplus distribués aux membres (source: rapport sur les contributions aux surplus et les distributions des surplus, en fonction du statut),

le nombre de classes (source: le conseil d'administration);

2

pour chaque membre apparaissant dans le fichier des membres (modifié):

2.1

lira les données suivantes se rapportant au membre pour l'exercice finissant:

le montant des achats nets,

le montant des escomptes aux membres reçus,

2.2

calculera les achats (bruts) du membre en additionnant ces deux montants;

2.3

comptera le nombre de membre;

3

triera les membres par ordre décroissant des achats (bruts);

4

calculera le nombre de membres dans chacune des classes de membres;

5  
pour chaque classe de membres:

5.1  
lira, dans le fichier des membres (modifié) et selon l'ordre établi par le tri précédent, les données suivantes se rapportant aux n membres de la classe pour l'exercice finissant:

les montants des achats nets de chacun des membres de la classe,

les montants des escomptes aux membres reçus par chacun des membres de la classe,

les nombres de photocopies gratuites reçues par chacun des membres de la classe,

les nombres d'utilisations de la halte-garderie par chacun des membres de la classe;

5.2  
calculera, à partir des données tapées par l'opérateur(trice) et des données lues dans le fichier, les renseignements suivants:

le pourcentage de contribution de la classe de membres aux surplus,

le pourcentage des surplus distribués à la classe de membres;

5.3  
produira ces pourcentages en rapport.

### 3. Vingt-deuxième bloc d'instrument

#### 3.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Nombre annuel de réunions des instances décisionnelles (50).

#### 3.2 Modifications aux feuilles de décomposition

Suppression des sous-indicateurs 50.1 à 50.n+1 et de l'indicateur 51.

### 3.3 Feuille des réunions des instances décisionnelles

#### 3.3.1 Guide d'utilisation des feuilles des réunions des instances décisionnelles

A la fin de chaque exercice:

Sur une feuille vierge,

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

Pour chaque instance décisionnelle:

Inscrire sur la première ligne vide, dans les colonnes appropriées,

la nom de l'instance décisionnelle,

le nombre de réunions qu'a eu l'instance décisionnelle au cours de l'exercice,

le nombre cumulatif de réunions des instances décisionnelles.

#### 3.3.2 Formulaire



#### 4. Vingt-troisième bloc d'instrument

##### 4.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Pourcentage moyen de participation des membres aux assemblées générales (52).

##### 4.2 Modifications aux feuilles de décomposition

Suppression des sous-indicateurs 52.1 à 52.n+1 et de l'indicateur 53 et de ses sous-indicateurs.

##### 4.2 Feuille des pourcentages de participation aux assemblées générales

###### 4.2.1 Guide d'utilisation des feuilles des pourcentages de participation aux assemblées générales

Répéter cette procédure à chaque exercice:

Sur une feuille vierge,

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

Pour chaque assemblée générale:

Inscrire sur la première ligne vide, dans les colonnes appropriées,

la date de l'assemblée générale,

le nombre de membres présents,

le nombre de membres en règle en date de l'assemblée générale,

le pourcentage de présence,

le pourcentage cumulatif de présence.

###### 4.2.2 Formulaire



## 5. Vingt-quatrième bloc d'instrument

### 5.1 Donnée immédiatement mesurable mesurée par l'instrument:

- Achats de biens et de services auprès de fournisseurs coopératifs (64.1).

### 5.2 Modifications aux feuilles de décomposition

Suppression des indicateurs 65 et 66 et de leurs sous-indicateurs.



## 5.2 Feuille des achats intercoopératifs

### 5.2.1 Guide d'utilisation des feuilles des achats intercoopératifs

A la fin de chaque exercice:

A chaque feuille utilisée:

Inscrire les dates de début et de fin de l'exercice finissant.

Inscrire le numéro de la feuille ( en commençant par le numéro 1 pour la première feuille de l'exercice et en augmentant de 1 à chaque feuille subséquente).

S'il ne s'agit pas de la première feuille de l'exercice,

Inscrire le mot "REPORT", dans la première ligne de la colonne des fournisseurs.

Transcrire, dans la première ligne de la colonne des montants cumulatifs, le montant inscrit dans la dernière ligne de la colonne correspondante de la feuille précédente.

Tant qu'il restera une ou des lignes vides sur la feuille:

Pour chaque fournisseur coopératif inscrit au fichier des fournisseurs:

Inscrire, dans la première ligne vide,

le nom du fournisseur,

le montant des achats effectués auprès de ce fournisseur par la coopérative,

le montant cumulatif des achats intercoopératifs.

Changer de feuille.

### 5.2.2 Formulaire



## 6. Vingt-cinquième bloc d'instrument

### 6.1 Données immédiatement mesurables mesurées par l'instrument:

- Valeur monétaire des rabais sur prêts d'argent à taux avantageux (71.3).
- Valeur monétaire des rabais sur prêts intercoopératif d'argent à taux avantageux (82.3).

### 6.2 Modifications aux feuilles de décomposition

Suppression des indicateurs 76, 77, 86 et 87 et de tous leurs sous-indicateurs.

## 6.2 Feuille des rabais sur prêts à taux avantageux

### 6.2.1 Guide d'utilisation des feuilles des rabais sur prêts à taux avantageux

A la fin de chaque exercice:

Sur une feuille vierge:

Inscrire les dates de début et de fin d'exercice.

Pour chaque bénéficiaire d'un prêt à taux avantageux au nom duquel une ou plusieurs feuilles de calcul des intérêts autrement perçus ont été ouvertes au cours de l'exercice:

Inscrire dans la première ligne vide,

le nom du ou de la bénéficiaire, en indiquant clairement s'il s'agit d'une coopérative,

le montant du rabais sur prêt (qui est égal au montant inscrit sur la dernière des feuilles de calcul des intérêts autrement perçus se rapportant au ou à la bénéficiaire, dans la dernière ligne utilisée de la colonne des intérêts cumulatifs),

le montant cumulatif des rabais sur prêts à taux avantageux.

SI la bénéficiaire est une coopérative,

Inscrire, à la suite du montant cumulatif des rabais sur prêts à taux avantageux, le montant du rabais sur prêt intercoopératif et le montant cumulatif des rabais sur prêts intercoopératifs à taux avantageux.

### 6.2.2 Formulaire

## FEUILLE DES RABAIS SUR PRET D'ARGENT A TAUX AVANTAGEUX

EXERCICE DU \_\_\_\_\_ AU \_\_\_\_\_ FEUILLE # \_\_\_\_\_

[illegible]

ANNEXE 10

FEUILLES DE DECOMPOSITION

TROISIEME VERSION

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
1	<u>Contribution aux surplus vs distribution des surplus, en fonction du statut</u>				X			1	Rapport sur les contributions aux surplus et les distributions des surplus, en fonction du statut.
30	<u>Contribution aux surplus vs distribution des surplus, par classe de membres.</u>				X			30	Rapport sur les contributions aux surplus et les distributions des surplus, par classes de membres.
46	<u>Taux d'intérêt sur les parts privilégiées.</u>				X			46	Règlements de la coopérative.
47	<u>Rendement des parts sociales.</u>		47.1	Pourcentage des surplus distribués aux membres.	X	47)	$[(47.1 - 47.2) \times 47.3] / 47.4$	47.1	Rapport sur les contributions aux surplus et les distributions des surplus, en fonction du statut.
			47.2	Pourcentage de contribution des membres aux surplus.	X			47.2	Idem 47.1 .
			47.3	Surplus distribués.	X			47.3	Idem 47.1 .
			47.4	Capital social ordinaire payé. (92.4)	X			47.4	Grand livre.
48	<u>Nombre annuel de poste de décision électifs.</u>		48.1	Nombre de postes électifs.	X	48)	48.1 / 48.2	48.1	Règlements.
			48.2	Durée des mandats.	X			48.2	Règlements.
49	<u>Nombre annuel d'assemblées générales.</u>				X			49	Minutes des assemblées générales.

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
50	Nombre annuel de réunions des instances décisionnelles.				X			50	Feuilles des réunions des instances décisionnelles.
52	Pourcentage moyen de participation des membres aux assemblées générales.				X			52	Feuilles des pourcentages de participation aux assemblées générales.
54	Pourcentage de participation des représentants des membres à leurs réunions.		54.1	Nombre de présences des représentants des membres à leurs réunions.	X	54)	$[54.1 / (54.1 + 54.2)] \times 100$	54.1	Minutes des instances décisionnelles.
			54.2	Nombre d'absences des représentants des membres à leurs réunions.	X			54.2	Minutes des instances décisionnelles.
55	Nombre moyen de candidature par poste électif.		55.1	Nombre de candidatures aux postes électifs.	X	55)	55.2 / 55.1	55.1	Minutes des assemblées générales.
			55.2	Nombre de postes électifs disponibles lors de l'élection.	X			55.2	Minutes des assemblées générales.
56	Répartition des membres usagers vs répartition de la population en fonction d'un critère discriminant.		56.1	Répartition des membres usagers en fonction d'un critère discriminant.	X	56)	56.1 comparé à 56.2 .	56.1	Feuilles de répartition des membres.
			56.2	Répartition de la population en fonction d'un critère discriminant.	X			56.2	Statistiques Canada, atlas géographiques ou autres documents statistiques.



INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
57	<u>Délai moyen de remboursement des parts sociales.</u>		57.1	Total des délais de remboursement.	X	57)	$57.1 / (57.2 + 57.3)$	57.1	Feuilles des délais de remboursement.
			57.2	Nombre de demandes dont le remboursement final a eu lieu au cours de l'exercice ou qui sont non-satisfaites à la fin de l'exercice.	X			57.2	Feuilles des délais de remboursement.
64	<u>Pourcentage des achats Intercoopératifs.</u>	95.3	64.1	Achats de biens et de services auprès de fournisseurs coopératifs.	X	64)	$(64.1 / 64.2) \times 100$	64.1	Feuilles des achats Intercoopératifs.
			64.2	Achats totaux de biens et de services.	X			64.2	Grand livre.
67	<u>Pourcentage des ventes Intercoopératives.</u>		67.1	Ventes intercoopératives de biens et de services.	X	67)	$[67.1 / (67.2 + 67.3)] \times 100$	67.1	Feuilles des ventes intercoopératives.
			67.2	Ventes.	X			67.2	Etat des opérations.
			67.3	Autres revenus.	X			67.3	Etat des opérations.
70	<u>Pourcentage des dons Intercoopératifs.</u>		70.1	Dons intercoopératifs.	82	70)	$(70.1 / 70.2) \times 100$		
			70.2	Dons totaux.	71				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
71	Dons totaux.	70.2	71.1	Valeur monétaire des prêts de locaux.*	X	71)	71.1 + 71.2 + 71.3 + 71.4 + 71.5 + 71.6	71.1	Feuilles des prêts de locaux.
			71.2	Valeur monétaire des prêts de personnel.*	X			71.2	Feuilles des prêts de personnel.
			71.3	Valeur monétaire des rabais sur prêts à taux avantageux.*	X			71.3	Feuilles des rabais sur prêts à taux avantageux.
			71.4	Dons en argent.*	X			71.4	Grand livre.
			71.5	Dons en marchandises.*	75			71.6	Feuilles des pertes volontaires.
			71.6	Pertes volontaires sur disposition de biens ou de services.*	X				
				* non-conditionnel(le)s à l'usage des services de base de la coopérative ou à l'affiliation à la coopérative.					
75	Dons en marchandises.	71.5	75.1	Total des bons d'achats.	X	75)	75.1 x (75.2 / 75.3)	75.1	Grand livre.
			75.2	Coût des marchandises vendues. (85.2)	X			75.2	Etat des opérations.
			75.3	Ventes totales. (85.3)	X			75.3	Rapport sur les contributions aux surplus et les distributions des surplus, en fonction du statut.

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
82	Dons intercoopératifs.	70.1	82.1	Valeur monétaire des prêts intercoopératifs de locaux.*	X	82)	82.1 + 82.2 + 82.3 82.4 + 82.5 + 82.6	82.1	Feuilles des prêts de locaux.
			82.2	Valeur monétaire des prêts intercoopératifs de personnel.*	X			82.2	Feuilles des prêts de personnel.
			82.3	Valeur monétaire des rabais sur prêts intercoopératifs d'argent à taux avantageux.*	X			82.3	Feuilles des rabais sur prêts à taux avantageux.
			82.4	Dons intercoopératifs en argent.*	X			82.4	Feuilles des dons intercoopératifs en argent.
			82.5	Dons intercoopératifs en marchandises.	85			82.6	Feuilles des pertes volontaires.
			82.6	Pertes volontaires sur disposition intercoopérative de biens ou de services.*	X				
85	Dons intercoopératifs en marchandises.	82.5	85.1	Total des bons d'achats cédés à des coopératives.	X	85)	85.1 x (85.2 / 85.3)	85.1	Feuilles des bons d'achats cédés à des coopératives.
			85.2	Coût des marchandises vendues.	75.2				
			85.3	Ventes totales.	75.3				
92	<u>Pourcentage du financement externe intercoopératif.</u>		92.1	Financement externe intercoopératif.	94	92)	[92.1 / (92.2 - 92.3 - 92.4)] x 100	92.3	Rapport informatif sur le capital social privilégié.
			92.2	Financement externe.	93				
			92.3	Capital social privilégié des individus membres.	X				
			92.4	Capital social ordinaire payé.	47.4				

INDICATEURS			SOUS-INDICATEURS			TRAITEMENTS		SOURCE	
#	Définition	Référ.	#	Définition	Report	#	Définition	#	Définition
93	Financement externe.	92.2	93.1	Total de l'actif.	X	93)	93.1 - 93.2	93.1	Bilan.
			93.2	Réserve.	X			93.2	Bilan.
94	Financement externe intercoopératif.	92.1	94.1	Capital social privilégié détenu par des institutions coopératives.	X	94)	94.1 + 94.2 + 94.3	94.1	Feuilles du capital social privilégié d'institutions
			94.2	Passif à court terme auprès d'institutions coopératives.	95			94.3	Feuilles du passif long terme auprès d'institutions coopératives.
			94.3	Passif à long terme auprès d'institutions coopératives.	X				
95	Passif à court terme auprès d'institutions coopératives.	94.2	95.1	Passif à court terme, autres que les comptes à payer et les frais courus, auprès d'institutions coopératives.	X	95)	95.1 + (95.2 x 95.3)	95.1	Feuilles du passif court terme (sauf C/P et frais courus) auprès d'institutions coopératives.
			95.2	Comptes à payer et frais courus.	X			95.2	Bilan.
			95.3	Pourcentage des achats intercoopératifs.	64				
96	Pourcentage des placements intercoopératifs.		96.1	Placements intercoopératifs.	X	96)	(96.1 / 96.2) x 100	96.1	Feuilles des placements intercoopératifs.
			96.2	Placements totaux.	X			96.2	Grand livre.
97	Pourcentage du bénévolat intercoopératif.				X			97	Feuilles de cumul du bénévolat.

ANNEXE 11

LISTE DE REFERENCE

## LISTE DE REFERENCE

PAGE 1

1 Contribution aux surplus vs distribution  
des surplus, en fonction du statut

- 1.1 Contribution - membres \_\_\_\_\_
- 1.2 Distribution - membres \_\_\_\_\_
- 1.3 Contribution - usagers \_\_\_\_\_
- 1.4 Distribution - usagers \_\_\_\_\_

Source: Rapport sur les contributions aux  
surplus et la distribution des surplus,  
en fonction du statut

2 Contribution aux surplus vs distribution  
des surplus, par classes de membres

- 2.1 Contribution - Classe 1 \_\_\_\_\_
- 2.2 Distribution - Classe 1 \_\_\_\_\_
- 2.3 Contribution - Classe 2 \_\_\_\_\_
- 2.4 Distribution - Classe 2 \_\_\_\_\_
- 2.5 Contribution - Classe 3 \_\_\_\_\_
- 2.6 Distribution - Classe 3 \_\_\_\_\_
- 2.7 Contribution - Classe 4 \_\_\_\_\_
- 2.8 Distribution - Classe 4 \_\_\_\_\_
- 2.9 Contribution - Classe 5 \_\_\_\_\_
- 2.10 Distribution - Classe 5 \_\_\_\_\_

Source: Rapport sur les contributions aux  
surplus et la distribution des surplus,  
par classes de membres

## LISTE DE REFERENCE

PAGE 2

- |    |  |       |
|----|--|-------|
| 3  | Taux d'intérêts sur les parts privilégiées   | _____ |
|    | <u>Source:</u> Règlements de la coopérative  |       |
| 4  | Pourcentage des surplus distribués aux membres   | _____ |
|    | <u>Source:</u> Rapport sur les contributions aux surplus et la distribution des surplus, en fonction du statut |       |
| 5  | Pourcentage de contribution des membres aux surplus  | _____ |
|    | <u>Source:</u> Rapport sur les contributions aux surplus et la distribution des surplus, en fonction du statut |       |
| 6  | Surplus distribués   | _____ |
|    | <u>Source:</u> Rapport sur les contributions aux surplus et la distribution des surplus, en fonction du statut |       |
| 7  | Capital social ordinaire payé  | _____ |
|    | <u>Source:</u> Grand livre   |       |
| 8  | Nombre de postes électifs  | _____ |
|    | <u>Source:</u> Règlements de la coopérative  |       |
| 9  | Durée des mandats (des postes électifs)  |       |
|    | <u>Source:</u> Règlements de la coopérative  |       |
| 10 | Nombre annuel d'assemblées générales   | _____ |
|    | <u>Source:</u> Minutes des assemblées générales  |       |

## LISTE DE REFERENCE

PAGE 3

- |    |   |       |
|----|---|-------|
| 11 | Nombre annuel de réunions des instances décisionnelles                                | _____ |
|    | <u>Source:</u> Feuilles des réunions des instances<br>décisionnelles                  |       |
| 12 | Pourcentage moyen de participation des membres<br>aux assemblées générales            | _____ |
|    | <u>Source:</u> Feuilles des pourcentages de participation<br>aux assemblées générales |       |
| 13 | Nombre de présences des représentants à leurs<br>réunions                             | _____ |
|    | <u>Source:</u> Minutes des instances décisionnelles                                   |       |
| 14 | Nombre d'absences des représentants à leurs<br>réunions                               | _____ |
|    | <u>Source:</u> Minutes des instances décisionnelles                                   |       |
| 15 | Nombre de candidatures aux postes électifs  | _____ |
|    | <u>Source:</u> Minutes des assemblées générales                                       |       |
| 16 | Nombre de postes électifs disponibles lors<br>de l'élection                           | _____ |
|    | <u>Source:</u> Minutes des assemblées générales                                       |       |
| 17 | Répartition des membres usagers en fonction<br>du milieu de résidence                 |       |
|    | 17.1 Urbain   | _____ |
|    | 17.2 Semi-urbain  | _____ |
|    | 17.3 Rural  | _____ |
|    | <u>Source:</u> Feuilles de répartition des membres                                    |       |



## LISTE DE REFERENCE

PAGE 4

- 18 Répartition de la population en fonction  
du milieu de résidence

18.1 Urbain

18.2 Semi-urbain

18.3 Rural

Source: Statistiques canada

- 19 Total des délais de remboursement

Source: Feuilles des délais de remboursement

- 20 Nombre de demandes dont le remboursement final  
a eu lieu au cours de l'exercice ou qui sont  
non-satisfaites à la fin de l'exercice

Source: Feuilles des délais de remboursement

- 21 Achats de biens et de services auprès de  
fournisseurs coopératifs

Source: Feuilles des achats intercoopératifs

- 22 Achats totaux de biens et de services

Source: Grand livre

- 23 Ventes intercoopératives de biens et de  
services

Source: Feuilles des ventes intercoopératives

- 24 Ventes

Source: Bilan

## LISTE DE REFERENCE

PAGE 5

- |    |   |       |
|----|---|-------|
| 25 | Revenus autres que les ventes                                       | _____ |
|    | <u>Source:</u> Bilan  |       |
| 26 | Valeur monétaire des prêts de locaux                                | _____ |
|    | <u>Source:</u> Feuilles des prêts de locaux                         |       |
| 27 | Valeur monétaire des prêts de personnel                             | _____ |
|    | <u>Source:</u> Feuilles des prêts de personnel                      |       |
| 28 | Valeur monétaire des rabais sur prêts d'argent<br>à taux avantageux | _____ |
|    | <u>Source:</u> Feuilles des rabais sur prêts à<br>taux avantageux   |       |
| 29 | Dons en argent  | _____ |
|    | <u>Source:</u> Grand livre  |       |
| 30 | Pertes volontaires sur disposition de biens<br>ou de services       | _____ |
|    | <u>Source:</u> Feuilles des pertes volontaires                      |       |
| 31 | Total des bons d'achats   | _____ |
|    | <u>Source:</u> Grand livre  |       |
| 32 | Coût des marchandises vendues                                       | _____ |
|    | <u>Source:</u> Etats des opérations                                 |       |

## LISTE DE REFERENCE

PAGE 6

- 33 Ventes totales \_\_\_\_\_  
Source: Rapport sur les contributions aux  
surplus et la distribution des surplus,  
en fonction du statut
- 34 Valeur monétaire des prêts intercoopératifs  
de locaux \_\_\_\_\_  
Source: Feuilles des prêts de locaux
- 35 Valeur monétaire des prêts intercoopératifs  
de personnel \_\_\_\_\_  
Source: Feuilles des prêts de personnel
- 36 Valeur monétaire des rabais sur prêts  
intercoopératifs d'argent à taux avantageux \_\_\_\_\_  
Source: Feuilles des rabais sur prêts à  
taux avantageux
- 37 Dons intercoopératifs en argent \_\_\_\_\_  
Source: Feuilles des dons intercoopératifs  
en argent
- 38 Pertes volontaires sur disposition intercoopérative  
de biens ou de services \_\_\_\_\_  
Source: Feuilles des pertes volontaires
- 39 Total des bons d'achats cédés à des coopératives \_\_\_\_\_  
Source: Feuilles des bons d'achats cédés à  
des coopératives

## LISTE DE REFERENCE

PAGE 7

- 40 Capital social privilégié des individus membres \_\_\_\_\_  
Source: Rapport informatique sur le capital social privilégié
- 41 Total de l'actif \_\_\_\_\_  
Source: Bilan
- 42 Réserve \_\_\_\_\_  
Source: Bilan
- 43 Capital social privilégié détenu par des institutions coopératives \_\_\_\_\_  
Source: Feuilles du capital social privilégié des institutions coopératives
- 44 Passif à long terme auprès d'institutions coopératives \_\_\_\_\_  
Source: Feuilles du passif long terme auprès d'institutions coopératives
- 45 Passif à court terme (autre que les comptes à payer et les frais courus) auprès d'institutions coopératives \_\_\_\_\_  
Source: Feuilles du passif court terme (sauf C/P et frais courus) auprès d'institutions coopératives
- 46 Comptes à payer et frais courus \_\_\_\_\_  
Source: Bilan

## LISTE DE REFERENCE

PAGE 8

47 Placements intercoopératifs \_\_\_\_\_

Source: Feuilles des placements intercoopératifs

48 Placements totaux \_\_\_\_\_

Source: Grand livre

49 Pourcentage du bénévolat intercoopératif \_\_\_\_\_

Source: Feuilles de cumul du bénévolat

50 Pourcentage des achats intercoopératifs \_\_\_\_\_

Source: Feuilles de calcul de l'indicateur:  
Pourcentage des achats intercoopératifs

ANNEXE 12

FEUILLES DE

CALCUL DES INDICATEURS

## FEUILLE DE CALCUL DES INDICATEURS

PAGE 1

Contribution aux surplus vs  
distribution des surplus,  
en fonction du statut

Reporter directement les données 1.1, 1.2, 1.3 et 1.4 de la liste de référence aux feuilles de comparaison et d'analyse.

---

Contribution aux surplus vs  
distribution des surplus,  
par classes de membres

Reporter directement les données 2.1 à 2.10 de la liste de référence aux feuilles de comparaison et d'analyse.

---

Taux d'intérêt sur  
les parts privilégiées

Reporter directement la donnée 3 de la liste de référence aux feuilles de comparaison et d'analyse.

## FEUILLE DE CALCUL DES INDICATEURS

PAGE 2

Rendement des parts sociales

4 Pourcentage des surplus distribués aux membres

5 Pourcentage de contribution des membres aux surplus

6 Surplus distribués

7 Capital social ordinaire payé

$$\frac{\text{--- (4) ---}}{\text{--- (5) ---}} = \text{---} A$$

$$\frac{\text{--- (A) ---}}{\text{--- (6) ---}} \times \text{---} = \text{---} B$$

$$\frac{\text{--- (B) ---}}{\text{--- (7) ---}} \div \text{---} = \boxed{\phantom{000000}} C$$

Reporter le contenu de la case C aux feuilles de comparaison et d'analyse

---

Nombre annuel de postes  
de décisions électifs

8 Nombre de postes électifs

9 Durée des mandats (des postes électifs)

$$\frac{\text{--- (8) ---}}{\text{--- (9) ---}} \div \text{---} = \boxed{\phantom{000000}} A$$

Reporter le contenu de la case A aux feuilles de comparaison et d'analyse



## FEUILLE DE CALCUL DES INDICATEURS

PAGE 3

Nombre annuel  
d'assemblées générales

Reporter directement la donnée 10 de la liste de référence aux feuilles de comparaison et d'analyse.

---

Nombre annuel de réunions  
des instances décisionnelles

Reporter directement la donnée 11 de la liste de référence aux feuilles de comparaison et d'analyse.

---

Pourcentage moyen de  
participation des membres  
aux assemblées générales

Reporter directement la donnée 12 de la liste de référence aux feuilles de comparaison et d'analyse.

## FEUILLE DE CALCUL DES INDICATEURS

PAGE 4

Pourcentage de participation des  
représentants des membres à leurs réunions

13 Nombre de présences des représentants à leurs réunions

14 Nombre d'absences des représentants à leurs réunions

$$\frac{\text{---}}{(13)} + \frac{\text{---}}{(14)} = \text{---} A$$

$$\frac{\text{---}}{(13)} \div \frac{\text{---}}{(A)} = \text{---} B$$

$$\frac{\text{---}}{(B)} \times 100 = \boxed{\text{---}} C$$

Reporter le contenu de la case C aux feuilles de comparaison et d'analyse

---

Nombre moyen de candidature  
par poste électif

15 Nombre de candidatures aux postes électifs

16 Nombre de postes électifs disponibles lors de l'élection

$$\frac{\text{---}}{(15)} \div \frac{\text{---}}{(16)} = \boxed{\text{---}} A$$

Reporter le contenu de la case A aux feuilles de comparaison et d'analyse

## FEUILLE DE CALCUL DES INDICATEURS

PAGE 5

Répartition des membres usagers vs  
répartition de la population, en  
fonction du milieu de résidence

Reporter directement les données 17.1 à 18.3 de la liste de référence aux feuilles de comparaison et d'analyse.

---

Délai moyen de remboursement  
des parts sociales

19 Total des délais de remboursement

20 Nombre de demandes dont le remboursement final a eu lieu au cours de l'exercice ou qui sont non-satisfaites à la fin de l'exercice

$$\frac{\text{---}}{(19)} \div \frac{\text{---}}{(20)} = \boxed{\text{---}} \text{ A Reporter le contenu de la case A aux feuilles de comparaison et d'analyse}$$

## FEUILLE DE CALCUL DES INDICATEURS

PAGE 6

Pourcentage des achats intercoopératifs

21 Achats de biens et de services auprès de  
fournisseurs coopératifs

22 Achats totaux de biens et de services

$$\frac{\text{____}}{(21)} \div \frac{\text{____}}{(22)} = \frac{\text{____}}{\text{____}} \quad A$$

$$\frac{\text{____}}{(A)} \times 100 = \boxed{\phantom{0000}} \quad B$$

Reporter le contenu de la  
case B aux feuilles de  
comparaison et d'analyse  
et à la liste de référence  
au numéro 50

Pourcentage des ventes intercoopératives

23 Ventes intercoopératives de biens et de services

24 Ventes

25 Revenus autres que les ventes

$$\frac{\text{____}}{(24)} + \frac{\text{____}}{(25)} = \frac{\text{____}}{\text{____}} \quad A$$

$$\frac{\text{____}}{(23)} \div \frac{\text{____}}{(A)} = \frac{\text{____}}{\text{____}} \quad B$$

$$\frac{\text{____}}{(B)} \times 100 = \boxed{\phantom{0000}} \quad C$$

Reporter le contenu de la  
case C aux feuilles de  
comparaison et d'analyse

## FEUILLE DE CALCUL DES INDICATEURS

PAGE 7

Pourcentage des dons intercoopératifs

- 26 Valeur monétaire des prêts de locaux
- 27 Valeur monétaire des prêts de personnel
- 28 Valeur monétaire des rabais sur prêts d'argent  
à taux avantageux
- 29 Dons en argent
- 30 Pertes volontaires sur disposition de biens  
ou de services
- 31 Total des bons d'achats
- 32 Coût des marchandises vendues
- 33 Ventes totales
- 34 Valeur monétaire des prêts intercoopératifs de locaux
- 35 Valeur monétaire des prêts intercoopératifs de personnel
- 36 Valeur monétaire des rabais sur prêts  
intercoopératifs d'argent à taux avantageux
- 37 Dons intercoopératifs en argent
- 38 Pertes volontaires sur disposition intercoopérative  
de biens ou de services
- 39 Total des bons d'achats cédés à des coopératives

$$\frac{\text{---}}{(32)} \div \frac{\text{---}}{(33)} = \text{---} A$$

$$\frac{\text{---}}{(31)} \times \frac{\text{---}}{(A)} = \text{---} B$$

$$\frac{\text{---}}{(39)} \times \frac{\text{---}}{(A)} = \text{---} C$$

## FEUILLE DE CALCUL DES INDICATEURS

PAGE 8

+ _____ (B)	+ _____ (C)
+ _____ (26)	+ _____ (34)
+ _____ (27)	+ _____ (35)
+ _____ (28)	+ _____ (36)
+ _____ (29)	+ _____ (37)
+ _____ (30)	+ _____ (38)
= _____ D	= _____ E

$$\frac{\text{_____ (E)}}{\text{_____ (D)}} \div \frac{\text{_____ (D)}}{\text{_____ (D)}} = \text{_____ F}$$

$$\frac{\text{_____ (F)}}{\text{_____ (F)}} \times 100 = \boxed{\text{_____}} \text{ G}$$

Reporter le contenu de la  
case G aux feuilles de  
comparaison et d'analyse

## FEUILLE DE CALCUL DES INDICATEURS

PAGE 9

Pourcentage du financement  
externe intercoopératif

- 7 Capital social ordinaire payé
- 40 Capital social privilégié des individus membres
- 41 Total de l'actif
- 42 Réserve
- 43 Capital social privilégié détenu par des institutions coopératives
- 44 Passif à long terme auprès d'institutions coopératives
- 45 Passif à court terme (autre que les comptes à payer et les frais courus) auprès d'institutions coopératives
- 46 Comptes à payer et frais courus
- 50 Pourcentage des achats intercoopératifs

$$\frac{\text{____}}{(46)} \times \frac{\text{____}}{(50)} = \frac{\text{____}}{\text{____}} \quad A$$

$$\frac{\text{____}}{(A)} + \frac{\text{____}}{(45)} = \frac{\text{____}}{\text{____}} \quad B$$

+ _____ (B)	+ _____ (41)
+ _____ (43)	+ _____ (42)
+ _____ (44)	_____ D
_____ C	

## FEUILLE DE CALCUL DES INDICATEURS

PAGE 10

$$\frac{\text{---}}{(7)} + \frac{\text{---}}{(40)} = \text{---} \quad \text{E}$$

$$\frac{\text{---}}{(D)} - \frac{\text{---}}{(E)} = \text{---} \quad \text{F}$$

$$\frac{\text{---}}{(C)} \div \frac{\text{---}}{(F)} = \text{---} \quad \text{G}$$

$$\frac{\text{---}}{(G)} \times 100 = \boxed{\phantom{000}} \quad \text{H} \quad \text{Reporter le contenu de la case H aux feuilles de comparaison et d'analyse}$$


---

Pourcentage des placements  
intercoopératifs

47 Placements intercoopératifs

48 Placements totaux

$$\frac{\text{---}}{(47)} \div \frac{\text{---}}{(48)} = \boxed{\phantom{000}} \quad \text{A} \quad \text{Reporter le contenu de la case A aux feuilles de comparaison et d'analyse}$$



## FEUILLE DE CALCUL DES INDICATEURS

PAGE 11

Pourcentage du bénévolat intercoopératif

Reporter directement la donnée 49 de la liste de référence aux feuilles de comparaison et d'analyse.

---

---

---

•

ANNEXE 13

MANDAT DE RECHERCHE-ACTION

MAITRISE EN GESTION DES PMC

MEMOIRE DE RECHERCHE-ACTION

2PMO80

Mandat de recherche-action

Présenté à: Roland Charbonneau, dir. de r.-a.  
Michel Belley, prof.  
Paul Prévost, prof.

et aux étudiants de maîtrise en  
gestion des PMC, promotion 80-82,

par:

Marcel Roy

Marcel Roy

Lundi, le 28 septembre 1981

Université du Québec à Chicoutimi

## 1. INTRODUCTION

Ce document constitue le premier rapport d'étape de mon mémoire de recherche-action dans le cadre de la maîtrise en gestion des PMO, à l'Université du Québec à Chicoutimi.

## 2. OBJECTIFS

Les objectifs de ce rapport d'étape sont, premièrement, de faire part de mon mandat de recherche-action et des résultats attendus de celle-ci, deuxièmement, de présenter l'état d'avancement de mes travaux et, troisièmement, d'initier une discussion en séminaire.

## 3. MANDAT

Mon mandat consiste à élaborer et implanter à la Coopérative des Consommateurs d'Alma un mécanisme de génération de bilan, social ou socio-économique.

Ce mandat sera réalisé sous forme de recherche-action, plus spécifiquement, selon la méthodologie développée par Peter B. Checkland et son équipe, à l'Université de Lancaster, Angleterre.

A cet égard, et il importe à mon avis de le préciser, mon mandat est double. Il s'agit, d'une part, d'implanter un bilan social ou socio-économique dans la coopérative précitée et, d'autre part, de tester la méthodologie "checklandienne"; cette seconde partie du mandat découlant du fait que ma démarche s'inscrit dans le programme de formation de la maîtrise en gestion des P.M.O.

#### 4. RESULTATS ATTENDUS

Dans le contexte de la recherche-action, trois ordres de connaissances généralisables pourront émerger du traitement du problème particulier (c'est-à-dire l'action) auquel la coopérative est confrontée: 1- des connaissances généralisables à d'autres problèmes éprouvés par cette coopérative particulière; 2- des connaissances généralisables à la méthodologie d'intervention, ou de traitement de problèmes; 3- des connaissances généralisables à d'autres problèmes semblables en quelque manière (ex: problèmes en coopératives, en sc. de l'administration, en sc. sociales, etc.).

#### 5. ETAT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX

Il m'est impossible, en ce moment, de préciser davantage mon mandat, et ce, pour deux (2) raisons.

Premièrement, ma connaissance de la Coopérative des Consommateurs d'Alma est très sommaire. Ma première rencontre avec des responsables de la coopérative remonte à trois jours seulement et n'a pas permis d'entente formelle sur un mandat. Cette rencontre pourrait se résumer sous les termes de "premier contact". Qui plus est, je n'ai pu percevoir, chez ces responsables, de besoin fortement ressenti ou clairement exprimé quant à la production d'un bilan social ou socio-économique; la notion et l'utilité d'un tel bilan semble, pour l'instant du moins, leur échapper en grande partie.

Deuxièmement, le concept de bilan social ou socio-économique demeure pour moi relativement vague. Le fait d'y référer sous deux (2) vocables, "bilan social" et "bilan socio-économique", reflète bien cette imprécision.

Les deux (2) raisons que je viens d'évoquer, si elles ne causeraient que peu de problèmes en recherche fondamentale ou appliquée, sont des plus sérieuses dans le cadre d'une recherche-action.

Selon Kurt Lewin, et d'autres auteurs à sa suite, les besoins de l'organisation doivent servir de guide à la recherche-action. Peut-on faire une recherche-action s'il n'y a pas de besoin ressenti par l'organisation ?

Il pourrait être possible d'éveiller les membres de la coopérative au besoin d'un bilan social ou socio-économique. Cependant, cela s'avère difficile lorsqu'on ne sait pas exactement à quel besoin il faut les éveiller.

De toute façon, serait-ce, encore là, un besoin de l'organisation ?

Ce sont là des questions auxquelles il me faut trouver une réponse.

ANNEXE 14

RESOLUTION DE LA COOPERATIVE

DES CONSOMMATEURS D'ALMA



REUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE  
LA COOPERATIVE DES CONSOMMATEURS D'ALMA  
TENUE LE 9 DECEMBRE 1981, A 17:30 HEURES  
AU RESTAURANT FON BRAU HAUS CARREFOUR ALMA

RESOLUTION:

Bilan social:

Proposé par M. Gérard DESCHESENE, secondé par M. J.-Marc MALTAIS que la permission de préparer un bilan social de la Coopérative, soit accordée à M. ROY, étudiant à l'U.Q.A.C.

Maurice MORISSETTE

ANNEXE 15

DEMARCHE DE DIAGNOSTIC

## DÉMARCHE DE DIAGNOSTIC

### Phase I Analyse (Problématique)

#### - Présentation de l'organisation, mandat (bref)

#### - Environnement et super-système

- économique (marché, concurrence, etc...)
- légal
- social et humaine
- physique
- politique
- etc...

L'environnement est composé de l'ensemble des variables incontrôlables qui affectent le système étudié sans le contrôler directement.  
Ex: les clients.

Le super-système pour sa part fait plus qu'influencer le système étudié, il le contrôle directement. L'inverse n'est pas vrai.  
EX: le siège social d'une succursale de banque.

#### - Structure

- organigramme
- description de tâches
- commentaires

#### - Processus

- Présentation de l'ensemble des activités de gestion et de transformation de l'organisation, le tout interrelié par des flux (tracer un diagramme)
  - a- d'information
  - b- de monnaie
  - c- de personnel
  - d- matières
- L'un ou l'autre de ces flux pourrait être privilégié selon le mandat et le type de problèmes abordés.
- Ajouter vos commentaires

#### - Climat

- Reflète la cohérence entre la structure et les processus

Chapitre  
II

- Indicateurs

- Liste de symptômes
  - a- financier
  - b- marketing
  - c- production
  - d- personnel

- Sélection d'un problème à étudier

- Liste des candidats au poste de problème
- Sélection et justification d'un ou de quelques problèmes à étudier.

Phase II Ancrage

- Choix du système pertinent au problème sélectionné
- Définition du système pertinent  
(en terme de rôle à jouer dans le super-système ou dans l'environnement si nécessaire)
- Validation de la définition

Phase III Conceptualisation

- Assemble le minimum d'activités nécessaires au bon fonctionnement du système pertinent dans le super-système ou l'environnement.
- Relie les activités par des flux d'information de matières, de monnaie et de personne, selon le cas.
- Valide le modèle conceptuel pour sa cohérence systémique.

Chapitre  
III

Phase IV Comparaison

- Compare le modèle conceptuel avec la réalité décrite dans la phase I
- Identifie des changements à apporter
- Propose des solutions

Chapitre  
IV

Phase V Conceptualisation et application des solutions retenues

Chapitres  
V et VI

Phase VI Contrôle