

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE  
PRESENTE A  
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN GESTION DE LA P.M.O.

PAR  
DANIEL MARTIN

SYSTEME DE REGROUPEMENT D'ACHATS  
POUR LE TRANSPORT ROUTIER

MAI 1982



### **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

Le présent mémoire de recherche-action s'inscrit dans le cadre de la maîtrise en Gestion des P.M.O. de l'Université du Québec à Chicoutimi et porte sur le développement d'un système de regroupement d'achats pour le transport routier. Outre l'aspect académique de ce mémoire, cette intervention s'identifie à l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean à titre d'entreprise client ayant fourni le mandat initial, de personnes ressources participant à la réalisation des travaux de recherche et les acteurs chargés de la mise en place et de l'opération du système développé.

La réalisation de nos travaux s'est déroulée suivant l'approche méthodologique de Peter B. Checkland; ils ont permis d'identifier de façon relativement précise l'environnement du secteur du transport, la structure de l'association cliente ainsi que son fonctionnement, d'en préciser le climat organisationnel et de recenser les problèmes dans leur ensemble.

Les intervenants ayant acquis une meilleure connaissance du secteur du transport ainsi que des problèmes s'y rattachant, la sélection du problème à étudier s'est faite de façon rationnelle et unanime. Le choix a porté sur le mauvais fonctionnement des achats regroupés dont l'implantation, un an auparavant, n'avait pas donné les résultats escomptés.

Afin de résoudre cette problématique, nous avons procédé à la sélection d'un système capable de guider les activités d'achats regrou-

pés pour une organisation coopérative de service aux entreprises de transport. Ainsi, le système de Regroupement d'Achats fut conceptualisé et validé. Finalement, nous avons planifié les activités d'implantation et développé les fiches de contrôle inhérentes.

La réalisation du système de regroupement d'achats devrait permettre à l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean d'établir leur permanence compte tenu des services qu'ils offriront et de la rentabilité de ceux-ci, aux PME de Transport, d'améliorer leur rentabilité et leur capacité concurrentielle en obtenant des produits et services à un prix moindre, améliorer les coûts des matières devant utiliser le transport pour atteindre les marchés et permettre l'évolution de la gestion des organisations de transport par la mise en place de services structurés.

Les problèmes rencontrés par un fort nombre de PMO ne peuvent être résolus à court terme. Cependant, l'adaptation et le développement de méthodes d'intervention, telle que la recherche-action, permettront l'amélioration des activités déjà réalisées, motiveront le développement des techniques de gestion et contribueront à établir la permanence d'un plus grand nombre d'entreprises.

## REMERCIEMENTS

Il me fait plaisir d'adresser mes remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce travail de recherche-action.

En particulier, mes remerciements s'adressent à mes directeurs de mémoire et tout particulièrement à Monsieur Pierre H. Simard pour sa précieuse collaboration, à Monsieur Roland Fradet, gérant de l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean et à tous mes confrères pour leur soutien constant.

DANIEL MARTIN

## AVANT-PROPOS

La Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean s'est donné pour mission de regrouper les camionneurs afin de leur apporter un soutien dans la gestion de leur entreprise de camionnage, de leur assurer divers services et de se faire leur porte parole devant les instances gouvernementales.

Le présent mémoire de recherche-action relate les recherches qui ont été faites, les actions qui ont été posées, les difficultés rencontrées pour rendre opérationnel un service de regroupement des achats pour les transporteurs de vrac.

En utilisant la méthode de diagnostic-intervention de Peter Checkland, nous avons été amenés à approfondir l'étude économique du secteur du camionnage au Québec, le marché du transport, les fournisseurs de produits et services, les clients, le contexte politique. Nous avons aussi détaillé la structure et le mode de fonctionnement de la Coopérative.

C'est ainsi que le problème majeur qui a été identifié et qui a constitué notre point d'ancrage a été le fonctionnement du système d'achats regroupés.

Conformément à la méthode Checkland, nous avons alors élaboré le modèle conceptuel d'un système de regroupement des achats qui porte sur l'identification des besoins des transporteurs, l'analyse des secteurs d'achat et la recherche des fournisseurs ainsi que sur la gestion et l'exploitation d'un système d'achats regroupés.

Nous avons donc élaboré un échéancier pour implanter et opérationnaliser ce système.

Etant donné qu'une des exigences de la Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations est la rédaction d'un mémoire de recherche-action, et que ce concept est relativement récent, nous avons doublé l'intervention auprès de la Coopérative des Camionneurs d'une réflexion méthodologique portant d'une part sur la recherche-action et d'autre part sur la méthode de P.B. Checkland et son application à notre cas particulier et sur les problèmes qui se sont posés. Nous avons notamment insisté sur la difficulté à préciser un mandat de consultation que l'on doit établir avant de commencer le travail, alors que ce mandat doit parfois être redéfini après l'étape du diagnostic.

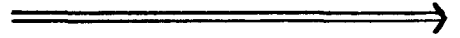
Cette intervention limitée à une organisation particulière du secteur du transport nous a conduit à constater divers problèmes relatifs au secteur du camionnage en vrac au Québec pour lesquels une étude approfondie serait nécessaire.

LEGENDE

FLUX D'INFORMATION



FLUX PHYSIQUES



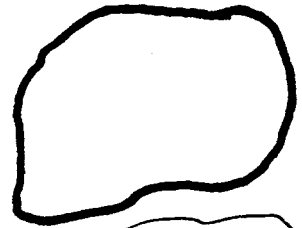
IDENTIFICATION DE PROBLEMES



ACTIVITES



SYSTEMES ET SOUS-SYSTEMES



ENVIRONNEMENT





## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
AVANT-PROPOS.....	ii
LEGENDE.....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	xi
LISTE DES SCHEMAS.....	xii
LISTE DES ANNEXES .....	xiii
CHAPITRE 1 - PRESENTATION DU MANDAT .....	2
1.1 - DOMAINE D'INTERVENTION.....	2
1.1.1 - Premier contact avec le milieu à étudier....	2
1.1.2 - Faits saillants depuis 1976 .....	3
1.1.3 - Intervenants .....	6
1.2 - PROBLEMATIQUE SOUMISE .....	8
1.3 - HYPOTHESES DE TRAVAIL CONSIDEREES .....	9
1.3.1 - Hypothèses de base .....	9
1.3.2 - Objectifs visés .....	9
1.3.3 - Les moyens .....	9
1.4 - METHODE D'INTERVENTION .....	10
1.5 - ECHEANCIER .....	11
1.6 - MANDAT .....	11
1.6.1 - Approbation .....	11
1.6.2 - Mandat .....	12
1.6.3 - Portée anticipée de l'intervention .....	12
CHAPITRE 11 - IMAGE RICHE DU SECTEUR .....	14
2.1 - ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT .....	14

2.1.1 - Historique .....	14
2.1.1.1 - De la réglementation québécoise.....	14
2.1.1.2 - De l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean...	20
2.1.2 - Les intervenants .....	22
2.1.2.1 - Le Gouvernement du Québec .....	22
2.1.2.1.1 - Ministère des Transports.	22
2.1.2.1.2 - La Commission des Transports .....	22
2.1.2.1.3 - Les postes et sous-postes d'affectation .....	23
2.1.2.2 - Les utilisateurs .....	23
2.1.2.3 - Les associations .....	24
2.1.2.4 - Le Mouvement Coopératif Québécois...	25
2.1.3 - Le secteur économique .....	26
2.1.3.1 - Le champ d'activités .....	26
2.1.3.1.1 - Les produits forestiers...	26
2.1.3.1.2 - Les matériaux granulaires .....	26
2.1.3.1.3 - Le compte-propre.....	27
2.1.3.1.4 - Matières complémentaires .....	27
2.1.3.1.5 - Recommandations de la Commission des Transports sur les matières de vrac..	27
2.1.3.2 - Analyse de l'offre et la demande .....	29
2.1.3.2.1 - La demande .....	31
2.1.3.2.2 - Réajustement de l'offre ...	31
2.1.3.3 - La concurrence .....	34
2.1.3.3.1 - En transport .....	35
2.1.3.3.1.1 - Transporteurs illégaux.....	35

2.1.3.3.1.2 - Les requérants de services ...	36
2.1.3.3.1.3 - Les autres transporteurs...	37
2.1.3.3.1.4 - Les camionneurs eux-mêmes...	37
2.1.3.3.2 - De l'Association .....	38
2.1.3.3.2.1 - L'ANCAI.....	38
2.1.3.3.2.2 - Association des Camionneurs entrepreneurs.	39
2.1.3.4 - Les fournisseurs de produits et ser- vices .....	39
2.1.3.4.1 - Produits pétroliers .....	40
2.1.3.4.2 - Pneus.....	41
2.1.3.4.3 - Véhicules.....	41
2.1.3.4.4 - Assurances .....	42
2.1.3.4.5 - Pièces .....	43
2.1.3.4.6 - Services professionnels...	43
2.1.4 - Le secteur politique .....	44
2.1.4.1 - Résumé de l'intervention politique.....	46
2.1.4.2 - Suite de la Commission Parlementaire d'août 1980.....	46
2.2 - LA STRUCTURE .....	48
2.2.1 - Organigramme de la Coopérative .....	48
2.2.2 - Description de l'organigramme .....	49
2.2.3 - Commentaires .....	54
2.3 - LES PROCESSUS .....	54
2.3.1 - Système global de la coopérative.....	54
2.3.2 - Les sous-systèmes .....	57
2.3.2.1 - Sous-système administratif .....	58

2.3.2.2 - Sous-système gestion.....	60
2.3.2.3 - Sous-système achat regroupé.....	60
2.3.3 - Commentaires .....	64
2.4 - LE CLIMAT .....	64
2.5 - INDICES PROBLEMATIQUES .....	64
2.6 - SELECTION D'UN PROBLEME A ETUDIER.....	66
2.6.1 - Liste des candidats au poste problème.....	66
2.6.2 - Sélection et justification du problème à étudier .....	66
CHAPITRE 111 - ANCRAGE, MODELE CONCEPTUEL ET COMPARAISON.....	69
3.1 - ANCRAGE .....	69
3.1.1 - Choix du système pertinent .....	69
3.1.2 - Définition du système pertinent .....	69
3.1.3 - Validation .....	69
3.2 - MODELE CONCEPTUEL .....	70
3.2.1 - Les activités de base du sous-système de regroupement d'achats.....	71
3.2.1.1 - Identification des besoins.....	71
3.2.1.2 - Analyse des secteurs d'achats.....	73
3.2.1.3 - Déterminer les fournisseurs .....	73
3.2.1.4 - Exploiter le service d'achat regrou- pé .....	76
3.2.2 - Validation du modèle conceptuel.....	76
3.3 - COMPARAISON.....	80
3.3.1 - Comparaison du modèle conceptuel avec la réalité .....	80
3.3.2 - Changements proposés .....	81
3.3.2.1 - Identification des besoins.....	81
3.3.2.2 - Analyse des secteurs d'achats.....	82

CHAPITRE IV - PLANIFICATION DE L'IMPLANTATION DU SYSTEME DE REGROUPEMENT D'ACHAT..	84
4.1 - BUT DE L'IMPLANTATION.....	84
4.2 - PLAN GENERAL DES ACTIVITES OPERATIONNEL- LES.....	84
4.3 - LISTE DES ACTIVITES DES SOUS SOUS-SYSTEMES.	84
4.3.1 - Activités du sous sous-système: " Identifier les besoins " .....	86
4.3.2 - Activités du sous sous-système: " Analyser les secteurs d'achat ".....	87
4.3.3 - Activités du sous sous-système: " Détermi- ner les fournisseurs " .....	89
4.3.4 - Activités du sous sous-système: " Exploiter le service d'achat regroupé " .....	90
CHAPITRE V - RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION DE L'INTERVENTION.....	94
5.1 - CONDITIONS INHERENTES A LA REALISATION....	94
5.2 - ETAPES D'IMPLANTATION.....	95
5.3 - CONCLUSION AU RAPPORT DU CONSULTANT.....	96
CHAPITRE VI - RAPPORT ACADEMIQUE.....	99
6.1 - REFLEXION METHODOLOGIQUE.....	99
6.1.1 - Validation de la recherche à titre de recher- che-action.....	99
6.1.1.1 - Existence simultanée d'une recherche et d'une action .....	100
6.1.1.2 - Identification des intervenants .....	102
6.1.1.3 - Rôle des intervenants .....	102
6.1.1.4 - Acquisition de connaissances.....	103
6.1.2 - Difficultés rencontrées .....	104
6.1.2.1 - Effets des modifications de l'envi- ronnement .....	104
6.1.2.2 - Instabilité économique de l'organi- sation.....	105

6.1.2.3 - Acquisition d'une entreprise de transport .....	106
6.1.2.4 - Problème humain de participation....	108
6.1.3 - Analyse de la méthodologie utilisée .....	109
6.1.3.1 - Le mandat .....	110
6.1.3.2 - Formation des acteurs à la méthodologie utilisée .....	111
6.1.3.3 - Elaboration de l'image riche.....	112
6.1.3.4 - Sélection d'un problème à étudier.....	113
6.1.3.5 - Implantation du modèle.....	114
6.2 - REFLEXION FONDAMENTALE .....	114
6.2.1 - Le camionnage en vrac au Québec.....	115
6.2.1.1 - Importance .....	115
6.2.1.2 - Les perspectives d'avenir.....	116
6.2.2 - Principaux problèmes perçus.....	118
6.2.3 - Ebauche de solution .....	118
6.2.4 - Objectifs de l'organisation projetés .....	119
6.2.5 - Les moyens .....	119
CONCLUSION AU RAPPORT ACADEMIQUE.....	122
BIBLIOGRAPHIE .....	125

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Secteur d'activités, 1979.....	30
TABLEAU 11	Extrapolation sur le nombre total de titulaires de permis.....	32
TABLEAU 111	Variation de permis pour les 5 dernières années.....	33
TABLEAU 1V	Répartition moyenne des dépenses d'une PME de transport.....	45

### LISTE DES SCHEMAS

SCHEMA NO. 1	Organigramme de l'Association.....	50
SCHEMA NO. 2	Système global de la Coopérative.....	55
SCHEMA NO. 3	Sous-système administratif.....	59
SCHEMA NO. 4	Sous-système gestion.....	61
SCHEMA NO. 5	Sous-système achats regroupés.....	62
SCHEMA NO. 6	Sous-système de regroupement d'achats.	72
SCHEMA NO. 7	Sous sous-système: Identifier les besoins.	74
SCHEMA NO. 8	Sous sous-système: Analyser les secteurs d'achats .....	75
SCHEMA NO. 9	Sous sous-système: Déterminer les fournisseurs.....	77
SCHEMA NO. 10	Sous sous-système: Exploiter le service d'achats regroupés.....	78
SCHEMA NO. 11	Modèle général d'implantation.....	85



LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A :	PLANIFICATION DES ACTIVITES DU SOUS SOUS-SYSTEME: " IDENTIFIER LES BESOINS " ET FICHE DE CONTRO- LE ADAPTEE.....	128
ANNEXE B :	PLANIFICATION DES ACTIVITES DU SOUS SOUS-SYSTEME: " ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS " ET FICHE DE CONTROLE ADAPTEE.....	154
ANNEXE C :	PLANIFICATION DES ACTIVITES DU SOUS SOUS-SYSTEME : " DETERMI- NER LES FOURNISSEURS " ET FICHE DE CONTROLE ADAPTEE.....	185
ANNEXE D :	PLANIFICATION DES ACTIVITES DU SOUS SOUS-SYSTEME: " EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE " ET FICHE DE CONTROLE ADAPTEE..	207

## CHAPITRE 1

## CHAPITRE 1

### PRESENTATION DU MANDAT

Afin de bien situer notre intervention, nous présenterons dans ce chapitre, les principales informations connues avant la réalisation de la recherche-action ainsi que les éléments de base qui ont permis de débiter les travaux. Nous présenterons aussi les problèmes tels que nous les percevons et nos hypothèses de travail. De plus, les intervenants se sont entendus sur les points suivants : méthode d'intervention, échéancier et mandat tels qu'ils sont présentés dans les pages suivantes.

#### 1.1 - DOMAINE D'INTERVENTION :

##### 1.1.1 - Premier contact avec le milieu à étudier :

C'est au début de 1976 que l'Association Coopérative des Camionneurs oeuvrant dans le secteur du transport en vrac me contactait à titre de gestionnaire des Ateliers Agrico Forestiers, pour discuter des possibilités que pouvait offrir notre organisation afin de fournir une aide rapide à la coopérative. L'aide qui était alors demandée portait principalement sur la préparation d'une campagne de recrutement intensive. Pour ce faire, nous avons donc procédé à la préparation d'une offre de service établissant les modalités d'intervention.

Parallèlement à notre offre de service, le Gouvernement du Québec confirme aux transporteurs publics en vrac que le Ministère des Transports modifiera la loi régissant ce secteur au cours des pro-

chains mois, de façon à permettre un meilleur fonctionnement de cette industrie. Cette prise de position gouvernementale eut donc pour effet de placer notre offre de service sur la voie d'évitement et, de ce fait, annuler les activités entreprises par notre groupe consultatif.

Au mois de juillet 1980, la possibilité d'intervenir à titre de consultant nous fut soumise à nouveau puisque les activités réalisées depuis 1976 n'avaient pas permis de résoudre les problèmes existants, et la coopérative à titre d'association représentative d'un groupe de camionneurs, voulait savoir si elle devait continuer à oeuvrer pour l'amélioration générale de ce secteur, et dans l'affirmative, quels moyens devaient être utilisés.

#### 1.1.2 - Faits saillants depuis 1976 :

- DEBUT 1976 :
  - Prise de conscience du climat négatif existant dans le transport en vrac au Québec ;
  - Offre de Service par les Ateliers Agrico Forestiers à l'Association Coopérative des Camionneurs ;
  - Gouvernement du Québec confirme son intention de légiférer en ce domaine au cours des prochains mois ;
- AVRIL 19878 :
  - Mise en application de la nouvelle législation du Gouvernement du Québec intitulée Règlement 112, régissant le camionnage en vrac au Québec ;
  - Par le Règlement 112, on prévoit la création pour toutes les

régions du Québec des structures démocratiques appelées poste et sous-poste chargés de faire la distribution équitable des travaux publics ;

- JUIN 1978 : - L'Association Coopérative recommande à tous ses membres de faire partie des postes et le cas échéant des sous-postes d'affectation ;
- MAI 1979 : - Prise de contrôle de plusieurs postes d'affectation par un groupe de camionneurs entraînant le retour des problèmes que le Règlement 112 devait solutionner ;  
 - Constatation par les camionneurs que le respect du Règlement 112 ne peut être imposé puisque les législateurs ont " oublié " de donner à la Commission des Transports l'autorité pour faire respecter la réglementation;
- AVRIL 1980 : - Formation d'un Comité Coopératif chargé de réimplanter l'Association Coopérative des Camionneurs ;
- JUILLET 1980 : - L'Association Coopérative des Camionneurs mandate Serge Lefebvre et Daniel Martin afin qu'ils évaluent la pertinence de leur association et les moyens qu'ils devraient mettre en place pour intervenir dans ce secteur ;
- AOÛT 1980 : - Déroulement d'une commission parlementaire chargée de faire la lumière sur la situation existante dans le transport en vrac au Qué-

bec et recevoir les recommandations des différents intervenants ;

- OCTOBRE 1980 : Démonstration par les consultants de la pertinence de maintenir l'association coopérative. Recommandation de relance par l'entremise notamment d'un service d'achat regroupé.
- D'OCTOBRE 1980 à FEVRIER 1981 :
  - A LA COOPERATIVE :
    - Engagement de trois employés ;
    - Cueillette d'information et négociation pour l'implantation de services d'achats regroupés pour les membres ;
    - Suivi gouvernemental requis suite à la commission parlementaire ;
    - Services aux membres sur des cas particuliers ;
    - Recrutement de nouveaux membres ;
  - PAR LES CONSULTANTS :
    - Participation avec le Comité Coopératif à la mise en place du rapport d'intervention ;
- DE FEVRIER 1981 à JUIN 1981 :
  - Continuité de la mise en place du rapport d'intervention ;
  - Etude diagnostique préparée par Daniel Martin dans le cadre du cours Séminaire problème des P. M. O. de la Maîtrise en Gestion des P. M. O. visant à fournir à l'Association les outils nécessaires pour établir leurs structures financières à long terme ;

- DE JUIN à SEPTEMBRE 1981 :

- Organisation de la survie financière à court terme ;
- Mise en opération du premier service d'achats regroupés ( produits pétroliers ) ;
- Formation d'une compagnie devant servir de marque de commerce pour les différents services d'achats regroupés ;
- Engagement d'une firme de mise en marché pour regrouper les camionneurs au sein de la Coopérative et offrir les services d'achats regroupés aux différentes entreprises utilisant en quantité suffisante les produits et services disponibles à la Coopérative ;
- Rencontre avec les hauts fonctionnaires et le Ministère des Transports afin de connaître leurs intentions face aux problèmes existants dans le transport en vrac ;
- Constatations de problèmes relativement importants au niveau des achats regroupés :
  - faible adhésion des membres à la formule d'achats regroupés pour les produits pétroliers ;
  - absence de soumission de la part de fournisseurs potentiels dans le cas des assurances et des pneus.

### 1.1.3 - Intervenants :

Compte tenu des connaissances acquises du présent sujet, nous pouvons anticiper trois catégories d'intervenants au présent mémoire. La première catégorie s'identifie à l'ensemble des structures et in-

dividus oeuvrant dans le transport en vrac au Québec. Les entreprises de transport formeront la seconde catégorie d'intervenants et à ce titre de consommateurs de produits et services à être regroupés. Finalement, les intervenants chargés de la supervision et la réalisation du mémoire constituent la troisième et dernière catégorie.

Première catégorie : Les intervenants au niveau du transport en vrac :

1. - L'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean à titre d'organisme étudié ou client ;
2. - Le Comité Coopératif à titre de ressources humaines délégué par différentes instances coopératives et gouvernementales dont le rôle est consultatif ;
3. - Tous les membres actuels et potentiels opérant du transport en vrac au Québec ;
4. - Le Gouvernement du Québec.

Deuxième catégorie : Les intervenants rattachés à l'approvisionnement regroupé en produits et services :

1. - Les P.M.E. oeuvrant dans le domaine du transport public ou privé de matières dont les consommations en produits et services sont suffisantes pour leur permettre de trouver un intéressement économique à se regrouper ;
2. - Les associations oeuvrant dans différents secteurs du transport et dont les objectifs cadrent avec ceux de l'Association Coopérative des Camionneurs ;
3. - Toute P.M.E. intéressée à s'approvisionner en produits et services auprès du groupe d'achat ;
4. - Les fournisseurs de produits et services regroupés .



Troisième catégorie: les intervenants chargés de la réalisation de la démarche :

- Daniel Martin, étudiant à la Maîtrise en Gestion des P.M.O., responsable de l'exécution du présent mémoire ;
- Le groupe de professeurs chargé de l'encadrement ;
- Les personnes ressources requises au cours de l'élaboration du mémoire.

## 1.2 - PROBLEMATIQUE SOUMISE :

Les nombreux travaux réalisés antérieurement à la présente intervention ont permis de déceler quelques zones problématiques. Ce sont en l'occurrence :

1. - Le développement du transport en vrac a, dans la plupart de ses champs d'activités, atteint une saturation et même entrepris un déclin. Les entreprises affectées par cette situation sont principalement les plus petites ;
2. - Ce secteur industriel ne dispose d'aucune planification à court, moyen et long terme, entraînant par le fait même des investissements dont la viabilité n'est que partiellement assurée ;
3. - Les camionneurs en vrac ne se sont jamais dotés d'une association professionnelle forte et démocratique, entraînant entre les milliers de P.M.E. du secteur une concurrence malsaine, l'absence de coordination des activités professionnelles et une dépendance presque totale de leur environnement ;
4. - Un fort pourcentage des biens et services requis pour la bonne marche des entreprises de transport est disponible uniquement auprès des multinationales et l'achat en groupe par les membres a présenté des défaillances quant à la participation des membres et à la collaboration des fournisseurs actuels et potentiels.

### 1.3 - HYPOTHESES DE TRAVAIL CONSIDEREES :

#### 1.3.1 - Hypothèses de base :

Deux hypothèses somme toute, se dégagent des différentes interventions , ce sont :

1. - Disposer d'une association professionnelle capable d'intervenir pour les camionneurs sur les problèmes généraux du transport en vrac ;
2. - Développer un système apte à regrouper un pouvoir d'achat suffisamment important pour véritablement disposer d'un pouvoir de négocier les approvisionnements en produits et services requis par les opérations de transport .

#### 1.3.2 - Objectifs visés :

Initialement, deux objectifs devaient être poursuivis lors de la réalisation de ce mémoire. Ce sont en l'occurrence :

1. - Compléter la mise en activité de la structure opérationnelle de l'Association Coopérative des Camionneurs ;
2. - Mettre en place un système d'achat de produits et services, adapté à l'ensemble des P.M.E. oeuvrant dans le domaine du transport.

Ces objectifs devront être confirmés par l'intervention pour être maintenus.

#### 1.3.3 - Les moyens :

Les moyens envisagés pour compléter la mise en activité de la structure opérationnelle de l'Association Coopérative sont :

1. - Un suivi gouvernemental pour que celui-ci se char-

ge au cours de la prochaine année de mettre de l'ordre dans le transport en vrac au Québec ;

2. - La préparation d'un système d'informations capable de faire la gestion des équipements de transport en vrac ;
3. - Mettre en place une structure de négociations et d'opération de contrats de transport en vrac ;
4. - Réaliser une étude de faisabilité et établir un projet de regroupement des camionneurs pour l'achat de produits et services.

#### 1.4 - METHODE D'INTERVENTION :

La méthode de diagnostic de P. B. Checkland sera celle utilisée pour réaliser le présent mandat. Cette méthode d'intervention se veut systématique, ce qui permet de cumuler et comprendre les différents mécanismes du système, d'établir les relations existantes entre chacun et ainsi y découvrir les zones problématiques dont les différents acteurs peuvent prendre connaissance afin de sélectionner les priorités devant faire l'objet d'un traitement.

Compte tenu du cumul des informations, et de leur classement rationnel, cette méthode permet de reviser, tout au long de la réalisation du mandat, la problématique privilégiée ainsi que vérifier l'effet de tout changement sur la situation qui prévalait avant.

Afin de mieux percevoir cette méthode d'intervention, voici les différentes parties qui la composent :

1. - Etablissement de l'image riche de l'organisation dont les parties sont :
  - Etude de l'environnement ;

- Etude de la structure;
- Etude des processus ;
- Etude des indicateurs ;
- Présentation du climat ;

2. - Liste des éléments problématiques ;

3. - Choix de la problématique à traiter ;

4. - Conceptualisation ;

5. - Opérationnalisation ;

6. - Implantation ;

7. - Rapport .

#### 1.5 - ECHEANCIER :

Compte tenu des exigences académiques de la présente démarche, il est prévu cinq étapes de réalisation dont la première est la présentation de la proposition au mois de septembre 1981. La seconde étape se complétera avec la présentation de l'image riche en novembre et le modèle conceptuel suivra en décembre. Le rapport du consultant devrait être remis au client à la fin du mois de mars 1982. La démarche se finalisera en mai par le dépôt du rapport académique.

#### 1.6 - MANDAT :

##### 1.6.1 - Approbation :

L'intervention étant réalisée dans le cadre de la Maîtrise en Gestion des P.M.O., plus précisément à titre de mémoire, le sujet et la méthode choisis doivent être l'objet d'une approbation académique.

#### 1.6.2 - Mandat :

Le mandat précisé à partir des hypothèses et objectifs qui précèdent doit toutefois être confirmé par le diagnostic. En effet, l'approche de P.B. Checkland prévoit qu'un point d'ancrage sera dégagé, lequel constituera alors l'objet de l'intervention donc du véritable mandat. De plus, le mandat actuel s'insère dans un contexte de continuité puisque l'Association Coopérative a entrepris, depuis plusieurs mois, une démarche rationnelle de gestion et le mémoire représente la continuation dont elle espère bénéficier.

#### 1.6.3. - Portée anticipée de l'intervention :

Nous espérons réaliser au point de vue pratique, la création d'une association professionnelle dans le domaine du transport en vrac ainsi que l'implantation d'un groupe d'achat de produits et services requis par les P.M.E. de ce secteur afin d'améliorer leur force concurrentielle.

## CHAPITRE 11

## CHAPITRE 11

### IMAGE RICHE DU SECTEUR

L'image riche consiste à identifier l'ensemble des activités qui se réalisent dans le secteur d'intervention, les principaux intervenants responsables de leur réalisation ainsi que leur fonctionnement actuel. Ce portrait du secteur d'intervention sera développé à partir des points suivants :

1. - Etude de l'environnement
2. - La structure
3. - Les processus
4. - Le climat
5. - Les symptômes problématiques
6. - Sélection d'un problème à étudier .

#### 2.1 - ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT :

##### 2.1.1 - Historique :

##### 2.1.1.1 - De la réglementation québécoise :

Cette section a comme principal but de bien situer l'évolution de la réglementation québécoise rattachée au transport en vrac. Par souci de précision, nous allons présenter cet historique d'après une publication du Ministère des Transports du Québec datée du mois d'Août 1980 et intitulée : Le Marché du Transport de marchandises en vrac au Québec et les demandes soumises par l'Association Nationale des Camionneurs Artisans Inc. .

Au début des années 60, le secteur du transport de matières en vrac était caractérisé par un excédent de l'offre, sur la demande et par une guerre des prix malgré la fixation des taux minimums de transport, dès 1929, par la Cédule des justes salaires, il en résultait un malaise social se traduisant par des manifestations et de l'intimidation sur les chantiers. De plus, le règlement concernant le poids et la dimension n'était pas respecté et les surcharges de camions étaient fréquentes.

Suite à la création de l'ANCI ( Association Nationale des Camionneurs Indépendants ) et aux pressions de cette dernière sur le Gouvernement du Québec, la Commission Lippé fut créée en août 1965 afin d'étudier le problème de transport en vrac au Québec.

La Commission Lippé formula alors une série de recommandations visant à réduire l'offre de camions, à augmenter puis stabiliser la demande de services de camionnage et à encadrer davantage le fonctionnement et la surveillance de ce secteur d'activité.

Ces observations, basées sur une analyse de l'évolution depuis 1966 du secteur du transport de marchandises en vrac, révèlent que la plupart des recommandations du rapport Lippé ont été intégralement ou partiellement mises en application . . . .

A partir de février 1969, les matières en vrac, telles que décrites dans les règlements subséquents, ont été exclues de la nouvelle ordonnance générale sur le camionnage ( no. 4995 ) ce qui eut pour effet d'en déréglementer partiellement le transport. Ainsi, seule la tarification, par le biais de la Cédule des justes salaires, continuait à être réglementée; à partir de 1971, les taux applicables au transport furent fixés par l'Ordonnance 13 de la Commission du Salaire Minimum.

Suite à un accord entre le M. T. Q. et l'ANCAI, cette dernière se voyait attribuer en 1972, un secteur de travail incluant le transport du sel pour le compte du M. T. Q. et de 75% des matériaux granulaires situés



au-dessus de la ligne d'infra-structure, sauf pour les territoires de l'Ile de Montréal et de l'Ile Jésus.

La loi 23 créant la Commission des Transports du Québec, dont une des divisions administratives fut désignée pour s'occuper du transport en vrac, fut adoptée en juillet 1972. Elle attribuait à cet organisme un rôle en matière d'émission et de contrôle des attestations puis des permis et en matière de fixation de taux minimums.

Par ailleurs, le règlement 12 régissant le camionnage en vrac fut adopté en juillet 1973. Il définissait entre autres, le secteur de travail réservé par le permis de transport en vrac, le camionneur artisan ( 1 seul véhicule ), l'entrepreneur, le transport pour compte-propre. Il établissait l'obligation de détenir un permis de catégorie VA ( artisan ) ou VE ( entrepreneur ) pour assurer un service de camionnage en vrac et les modalités d'émission et de transfert de tels permis. Il prévoyait la mise en place de deux postes d'affectation possibles par région ( pour détenteurs de permis VA et VE respectivement ) .

En juin 1975, lors de la commission parlementaire chargée d'étudier la refonte de la loi 23, ( loi créant la C.T.Q. ) le ministre des transports confirmait le secteur de travail accordé par le M.T.Q. et déclarait que les travaux en régie du M.T.Q. et ceux d'autres ministères ( Richesses naturelles, Terre et Forêts, Tourisme, Chasse et Pêche ) en matière de chemins de pénétration étaient attribués à l'ANCAI.

Le règlement 12 L, concernant les détenteurs de permis général de transport qui effectuaient du transport en vrac avant le 27 juillet 1973, était adopté en juillet 1976. Ce règlement offrait trois possibilités dont la principale était : continuer à transporter les matières en vrac autorisées à l'origine dans leur permis de transport général . . . .

La majorité des transporteurs visés par le règlement 12 L optèrent pour ce choix ce qui eut pour effet de fai-

re approuver par le M. T. Q. une croissance potentielle du nombre de camions autorisés à faire du transport en vrac . . . .

Lors du congrès de l'ANCAI en avril 1977, le Ministre des Transports, M. Lucien Lessard, annonçait aux camionneurs un projet de règlement ( 112 ) ayant pour but de transférer certains pouvoirs détenus par l'ANCAI aux postes d'affectation. L'ANCAI contesta ce projet de règlement en organisant une manifestation d'envergure sur la Colline Parlementaire en juin 1977.

Le 22 juin 1977, le règlement sur le camionnage en vrac, dans certaines divisions territoriales ( 112 ) fut quand même adopté. Il s'agissait en fait d'un règlement transitoire ne s'appliquant qu'aux régions 01, 02 et 09 jusqu'à la mise en place, quelques mois plus tard, de postes d'affectation à la grandeur du Québec, tel que prévu par le règlement sur le camionnage en vrac.

En avril 1978, le règlement sur le camionnage en vrac était adopté. Ce règlement prévoyait, entre autre, que les postes d'affectation seraient administrés par des compagnies sans but lucratif, qu'il n'y aurait qu'un seul poste d'affectation régional alors que la distribution du travail se ferait par les sous-postes et que les détenteurs de permis ne pourraient inscrire plus de quatre camions au poste d'affectation.

En novembre 1979, le règlement en vrac fut modifié notamment afin de lier la représentativité au poste d'affectation au camionneur et non au nombre de permis, d'exclure des postes d'affectation, les camionneurs détenant plus de quatre permis et d'attribuer aux sous-postes d'affectation la responsabilité du courtage. De plus, il n'est pas nécessaire d'adhérer à une association de camionneurs pour devenir membre d'un poste ou sous-poste.

L'ANCAI a soumis, le 27 mai 1980, un mémoire au Ministère des Transports et de l'Energie et des Ressources. Les principales demandes exposées dans ce document portaient sur l'attribution obligatoire, via les postes et

sous-postes d'affectation, d'une plus grande partie du transport en forêt de produits de vrac, du transport effectué sur un contrat gouvernemental de construction de routes et du transport de matières en vrac effectué en vertu de contrats impliquant les municipalités. De plus, l'ANCAI demandait que soit restreinte la définition du transport pour compte-propre et que les pouvoirs des officiers du M. T. Q. soient accrus.

L'ANCAI a subséquemment appuyé ses demandes par des manifestations qui ont eu lieu dans diverses régions du Québec et qui ont amené la convocation de la Commission Parlementaire pour les 26, 27 et 28 août 1980. (1)

Cette Commission Parlementaire a permis d'établir clairement que :

- Les postes et sous-postes d'affectation étaient contrôlés par les mêmes administrateurs que ceux de l'ANCAI et ce dans plusieurs régions du Québec ;
- Les administrateurs des postes et sous-postes d'affectation influençaient fortement leurs membres pour qu'ils deviennent aussi membre de l'ANCAI ;
- Le gouvernement respectait ses ententes d'affectation de travaux publics aux postes et sous-postes ;
- La rentabilité des entreprises de transport en vrac était faible et même insuffisante dans plusieurs cas ;

---

1 Le Marché du Transport de Marchandises en vrac au Québec et les demandes soumises par l'Association Nationale des Camionneurs Artisans Inc., Ministère des Transports du Québec, Août 1980 .

- La planification dans ce secteur de transport n'existait pas ;
- Le transport illégal survivait encore, compte tenu du manque d'organisation des véritables détenteurs de permis et leurs représentants ;
- Les requérants de services refusaient de voir une législation venir les obliger à confier leur transport à un camionneur plutôt qu'un autre .

Compte tenu des problèmes identifiés lors de la Commission Parlementaire, la Commission des Transports s'est vue confier le mandat d'évaluer l'offre et la demande, tant actuelles que futures du transport de matières en vrac.

Suite à la réalisation des études et analyses, la Commission organisa un séminaire sur le camionnage en vrac les 21, 22 et 23 avril 1981 afin de consulter les différents intervenants du secteur ainsi qu'établir des points de concertation entre ceux-ci.

Le 23 octobre 1981, le Ministre des Transports, Monsieur Michel Clair, rendait publique une série de recommandations découlant des travaux de la Commission des Transports du Québec.

Les points saillants annoncés par le Ministre sont :

- Déréglementation des produits identifiés à l'agriculture et aux produits de la pêche lorsque congelés ;
- La réglementation sur le camionnage en vrac s'appliquera éventuellement au transport de la terre, sable, pierre, gravier, béton

bitumineux et bois en bille, chlorure de sodium et chlorure de calcium, à la neige, la glace et les produits de démolition;

- L'obtention d'un permis de transport en vrac sera assujettie à la nécessité de tirer sa principale subsistance de l'exploitation de son permis ;

- Plus de limite réglementaire quant au nombre de véhicules pour faire partie des postes et sous-postes ;

- Il est aussi proposé que la réglementation prévoit la possibilité du courtage forestier par le poste régional, un comité ou une filiale de celui-ci.

Le résumé qui précède permet donc de mieux saisir le contexte du transport en vrac au Québec ainsi que son cheminement jusqu'à ce jour.

Dans un second temps, nous allons présenter les principaux éléments historiques de l'Association Coopérative des Camionneurs dont le membership se recrutait parmi les entreprises de transport en vrac .

#### 2.1.1.2 - De l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean :

Le 27 janvier 1973, un groupe de camionneurs du Comté de Roberval décidait de fonder une Association Coopérative dans le but de favoriser leurs intérêts socio-économiques. Dans l'esprit des fondateurs cette association devait être leur porte-parole, agir comme entrepreneur ou agent pour ses membres et fournir à ceux-ci les biens et services utiles à leur industrie. Les fondateurs visaient aussi à fa-

voriser l'éducation coopérative et la responsabilité sociale et professionnelle de ses membres.

En 1975, le membership de l'Association dépassait le territoire de recrutement initialement prévu, ce qui entraîna l'obligation pour celle-ci d'élargir sa structure légale à l'ensemble de la région 02 .

De sa fondation jusqu'en 1977, l'Association disposait d'un membership représentatif de l'industrie du transport de vrac ( 158 membres en 1977 ) et centralisait l'ensemble de ses activités au secteur socio-politique afin de rendre les différentes législations mieux adaptées aux réalités pratiques du transport en vrac.

Lors de la création en 1978, des postes et sous-postes, l'Association Coopérative croyant à cette nouvelle structure, encouragea l'ensemble de ses membres à s'y associer. Cette nouvelle organisation recruta donc l'ensemble des membres de la coopérative et cette dernière devint inopérante.

Après quelques mois de fonctionnement à l'intérieur des postes et sous-postes, les ex-membres de l'Association Coopérative se rendirent compte que l'ANCAI tentait par tous les moyens de retrouver les pouvoirs qu'ils avaient perdus avec la nouvelle législation en prenant le contrôle des postes.

C'est au mois de mars 1980 que les administrateurs de l'Association Coopérative décidèrent de faire revivre leur organisation sous une forme élargie afin de permettre l'atteinte de l'ensemble des buts que s'étaient fixés les fondateurs. Des travaux de recherche furent réalisés durant la période de septembre 1980 à mai 1981 et permirent d'identifier plus clairement les objectifs fondamentaux de l'Associa-

tion ainsi que les moyens qu'elle devait prendre pour les atteindre.

#### 2.1.2 - Les intervenants :

Afin de mieux situer le cadre de notre intervention, nous allons identifier et définir les différentes structures ayant un lien plus ou moins direct sur le transport en vrac au Québec.

##### 2.1.2.1 - Le Gouvernement du Québec :

Responsable des différentes législations sur le transport au Québec, nous retrouvons sous la responsabilité du gouvernement trois différentes structures dont deux lui sont directement reliées ainsi qu'une troisième découlant de la réglementation.

##### 2.1.2.1.1 - Ministère des Transports :

Ministère du Gouvernement du Québec ayant la responsabilité de l'analyse des besoins de son secteur de responsabilité, de prévoir les différentes règles devant améliorer l'intérêt commun ainsi que de surveiller l'application des lois ayant fait l'objet d'une approbation .

##### 2.1.2.1.2 - La Commission des Transports :

Instituée par l'entrée en vigueur des articles 14 et suivants de la loi sur les transports dont l'activité a débuté le 15 février 1973. La Commission a compétence sur le transport public, le transport général, le transport des matières en vrac, le transport spécialisé et la location de véhicules. Elle peut délivrer des permis, fixer les taux et tarifs, transférer et modifier tout permis, réviser en appel toute décision de la Commission de Transport d'une communauté urbaine ou régionale et approuver les augmentations de tarifs.

De plus, la Commission détient des pouvoirs en matière de transport interprovincial et international. Dans le cadre de cette loi, elle émet les permis et fixe les taux et tarifs applicables aux services de transport fournis par les entreprises de transport routier extra-provinciales.

2.1.2.1.3 - Les postes et sous-postes d'affectation :

Créées et réglementées par la Loi des Transports ( 1972, C55 ) partie du camionnage en vrac, ces structures se définissent comme suit :

39. Le permis de poste d'affectation est délivré sans but lucratif. Il se rapporte à une région. Il peut être renouvelé d'année en année si le titulaire satisfait à toutes les conditions prévues à la section.

40. Il n'est délivré qu'un permis de poste d'affectation par région.

41. Le permis de poste d'affectation autorise son titulaire à effectuer du courtage en camionnage en vrac ... (2)

Les sous-postes d'affectation sont des bureaux de courtage de zone ( territoire faisant partie d'une région ) .

2.1.2.2 - Les utilisateurs :

Sont reconnues comme utilisateurs, toutes les personnes phy-

---

2      Gazette Officielle du Québec, 17 mai 1978, 110ième année,  
No. 23, Partie 2, P. 2775.



siques ou morales qui, dans le cadre normal de leurs activités, doivent utiliser les services de transporteurs publics de vrac. Les principaux utilisateurs de ce transport sont :

- Le Gouvernement du Québec par la réalisation de route, chemin de pénétration, voie d'accès et autres infrastructures gouvernementales ;

- Les entrepreneurs en construction dont une partie de leur activité est identifiée au transport de matières de vrac ( sable, terre, gravier ... ) ;

- Les compagnies forestières dont le transport de bois rond, bois brut, représente dans certaines régions du Québec une importante part du marché. Ces compagnies, de plus, réalisent annuellement d'importants travaux de voirie forestière ;

- Les municipalités, pour leur part, octroient annuellement des contrats de déneigement aux détenteurs de permis de vrac ainsi que pour le transport du calcium ;

- Les travaux d'aménagement de terrain représentent une part du marché des transporteurs de vrac de par la nécessité de transporter le matériel requis à la réalisation de ce genre d'activités ;

- Finalement, le transport pour compte-propre s'identifie au transport de matières de vrac dont la réalisation n'est pas obligatoirement confiée aux transporteurs publics.

#### 2.1.2.3 - Les associations :

Trois associations distinctes sont rattachées au transport en

vrac au Québec. Ce sont: l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean, l'Association Nationale des Camionneurs Artisans Inc. ainsi que l'Association des Camionneurs Entrepreneurs.

L'Association Coopérative se définit comme structure professionnelle ouverte à tous les transporteurs de vrac dont la représentativité est de niveau régional (02) . Les services qu'elle offre sont : la gestion dans le transport en vrac pour ses membres, la négociation de contrats de transport et l'approvisionnement regroupé de produits et services tels que carburant, pneus, véhicules, pièces, assurance et gestion conseil.

L'Association Nationale des Camionneurs Artisans Inc. opère à un niveau provincial et limite son activité à faire pression et maintenir des relations auprès des intervenants gouvernementaux ainsi que fournir un service rémunéré de consultation légale.

L'Association des Camionneurs Entrepreneurs existe dans quelques régions du Québec et joue un rôle de représentation auprès des instances gouvernementales ainsi que de gestion conseil auprès de ses membres recrutés parmi les entrepreneurs généraux.

#### 2.1.2.4 - Le Mouvement Coopératif Québécois :

Compte tenu de l'existence passée de plusieurs coopératives de Camionneurs, secteur vrac, nous retrouvons de nombreuses interventions et collaborations des instances coopératives. C'est ainsi que, la direction générale des Associations Coopératives, le Conseil de la Coopération du Québec et la Société de Développement Coopératif du Québec sont intervenus en fournissant des ressources humaines et financières afin de mettre sur pied plusieurs entités professionnelles

et démocratiques capables de représenter les camionneurs de vrac du Québec.

### 2.1.3 - Le Secteur Economique :

Cette section présentera l'activité économique du transport en vrac selon quatre volets, soit : le champ d'activité, l'analyse de l'offre et de la demande, la concurrence ainsi que les fournisseurs de biens et services reliés à ces transporteurs.

#### 2.1.3.1 - Le champ d'activité :

Le champ d'activité consistera à préciser les types de produits identifiables au transport de vrac ainsi que leur importance relative sur l'ensemble de cette industrie.

##### 2.1.3.1.1 - Les produits forestiers :

Cette identification désigne principalement le bois rond, les copeaux de bois, les sciures, les planures, le bois n'ayant subi aucune autre opération que le sciage, l'ébranchage et l'écorçage, ainsi que divers autres rebuts de bois. A partir des rapports annuels de 1979, ce secteur d'activité globalise 31,2% des revenus du transport de vrac exécuté par les transporteurs publics. Ce transport est presque entièrement demandé par les importantes compagnies de sciage et de pâtes et papiers opérant au Québec.

##### 2.1.3.1.2 - Les matériaux granulaires :

Désignent le sable, la terre et le gravier. Au cours de l'année 1979, le transport de ces produits représente 52,7% des revenus du transport de vrac. Ce transport se voit rattaché à la construction de

routes, d'infrastructures majeures ainsi que l'aménagement privé et public.

#### 2.1.3.1.3 - Le compte-propre :

Identifié par la loi sous le nom : " Transport pour compte - propre " , il signifie le transport effectué pour ses propres besoins ou pour les besoins de son entreprise par une personne qui déplace des matières en vrac à condition que les matières en vrac lui appartenant proviennent d'un lieu d'origine dans lequel ou sur lequel elle détient des droits de propriété, d'emphytéose, de coupe de bois ou d'exploitation de carrière ou de sablière ou fassent l'objet d'une entreprise autre que celle du transport, dont elle tire la majeure partie de ses revenus.

Un rapport préparé par la Commission des Transports confirme que sur 785 questionnaires complétés par des requérants de service, le transport pour compte-propre représente 56% du transport de matières de vrac.

#### 2.1.3.1.4 - Matières complémentaires :

Nous incluons à titre de matière complémentaire, les engrais, la chaux agricole, le sel et le calcium, les minerais, la neige et la glace, les produits de la ferme ainsi que les autres secteurs.

Au cours de l'année 1979, le transport des engrais a représenté 0,7%, de la chaux agricole 0.7%, du sel et calcium 1,7%, des minerais 1,6%, de la neige et la glace 5,3%, des produits de la ferme 1,1% et finalement les autres secteurs 5,0% .

#### 2.1.3.1.5 - Recommandations de la Commission des Transports sur les matières de vrac :

Tel que déclaré le 23 octobre 1981, le Ministre des Transports, M. Michel Clair, la Commission des Transports a suggéré les recommandations suivantes concernant les matières de vrac :

Recommandation 1 :

Que soit déréglementé le transport des produits de la ferme du lieu de cueillette vers une première destination, de l'agriculture, de la tourbe à gazon, de l'engrais, du fertilisant ou du neutralisant transporté et épandu dans un même voyage et du bois de chauffage et les produits de la pêche à partir du navire à une première destination.

Recommandation 2 :

Que soit attribué à la fois aux détenteurs de permis de camionnage en vrac et aux détenteurs de permis délivrés en vertu de l'Ordonnance générale sur le camionnage le transport de charbon, copeaux et rebuts de bois, sciures et planures, bois ayant fait l'objet de coupe transversale, ébranchage, écorçage et sciage longitudinal ( bois non blanchi ), ( 11A ) bois de déroulage et minerais, que ces détenteurs puissent effectuer ce transport sans restriction de parcours ou de régions.

ET, subsidiairement à ce qui précède, nous recommandons :

Recommandation 3 :

Que la réglementation sur le camionnage en vrac s'applique essentiellement au transport de terre, sable, pierre, gravier, moraine et leurs agrégats, béton bitumineux, autres matériaux utilisés lors de la construction et l'entretien des chemins publics et transportés par véhicule à benne basculante sur le chantier, bois en bille ( 11B ), chlorure de sodium, chlorure de calcium, neige, glace, et produits résultant d'une démolition transportés par camion à benne basculante tout en laissant aux personnes ayant fait un choix dans le cadre du règlement 12L de continuer leurs activités de camionnage en vrac .

Recommandation 4 :

Que la définition de transport pour compte-propre réfère au transport de matières en vrac avec ses propres véhicules et pour ses propres fins ou celles de son commerce, dans le cadre de contrats d'entreprises par des entrepreneurs généraux, des cultivateurs, des pépiniéristes, des entreprises forestières ou tout autre commerce ou entreprise déterminé par énoncé de principe de la Commission .

Recommandation 5 :

Que soit édictée, comme condition d'obtention et de détention d'un permis de camionnage en vrac, la nécessité de tirer sa principale subsistance de l'exploitation de son permis et que cette mesure soit assortie d'un moratoire de deux ans . (3)

D'ordre général, nous pouvons constater une nette tendance de la Commission des Transports à déréglementer une partie des matières réservées au Transport en vrac.

Nous allons présenter au Tableau 1 le résumé des revenus , distance et jours travaillés par les transporteurs de vrac en 1979.

2.1.3.2 - Analyse de l'offre et la demande :

Afin de mieux cerner le contexte économique de cette industrie, nous allons présenter l'importance de l'activité économique enregistrée en 1978, 1979 et 1980. Ceci nous permettra donc de déceler les tendances prévisionnelles et voir les mécanismes de réajustement de l'offre compte tenu de la demande.

---

3     Etude de l'équilibre des marchés en camionnage en vrac,  
rapport final, Commission des Transports du Québec,  
Juillet 1981.

Nombre de Déten- teurs	Nombre de Véhicu- les	Caracté- ristiques	Bois	Engrais	Chaux agrico- le	Sel et Calcium	Sable Terre Gravier	Minerai	Neige et Glace	Produits de la ferme	Autre Secteur	TOTAL
5791	7542	REVENUS %	84835298 31,2	1825291 0,7	1965966 0,7	4719318 1,7	143104562 52,7	4323301 1,6	14245325 5,3	3040793 1,1	13485474 5,0	271545328 100%
5791	7542	DISTANCES %	107014207 33,4	2228288 0,7	1920609 0,6	5890976 1,8	169911991 53,1	4699431 1,5	10375616 3,2	4384329 1,4	13677035 4,3	320102482 100%
5791	7542	JOURS %	242663 23,9	4510 0,4	5655 0,6	15736 1,6	623948 61,5	12589 1,2	47713 4,7	18032 1,8	43040 4,4	1013886 100%

N. B. : LA REPARTITION PAR VEHICULE NE PEUT SE FAIRE COMPTE TENU DE LA DIVERSITE DES EQUIPEMENTS POUR LE TRANSPORT DES DIFFERENTES MATIERES, DE L'ECART DES REVENUS ENGENDRE PAR LE TRANSPORT DE TELLES OU TELLES MATIERES AINSI QUE LA NON REPARTITION DU NOMBRE D'UNITE PAR MATIERE.

SOURCE: ETUDE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DE TRANSPORT DE MATIERES EN VRAC AU QUEBEC EN 1978-1979, COMMISSION DES TRANSPORTS DU QUEBEC, Cahier 2, Tableau 3 A- 3 B, Le 8 avril 1981.

#### 2.1.3.2.1 - La demande :

Basée sur l'étude de l'offre et de la demande de transport de matières en vrac au Québec en 1978, 1979, 1980, une vue globale , Commission des Transports du Québec, Cahier 6., le 8 avril 1981, nous retrouvons les résultats suivants tels que présentés au Tableau 11 .

Nous pouvons constater à l'analyse de ce tableau que, pour un même nombre de véhicules et détenteurs, le nombre de jours travaillés a augmenté en 1979 comparativement à 1978 de 2% et que l'augmentation des revenus est de l'ordre de 11%. Cependant, l'année 1980 montre une baisse notable des jours travaillés (31% ) ainsi que des revenus ( 12% ) .

Nous sommes donc en mesure d'affirmer , en nous basant sur la diminution de jours travaillés , que le nombre de détenteurs de permis de transport en vrac aurait dû diminuer de 30% et l'équilibre entre l'offre et la demande aurait été respecté.

Finalement, une enquête réalisée auprès des requérants de service démontre que 56% du transport de vrac est effectué par leurs propres véhicules. Cette enquête a été réalisée par la Commission des Transports du Québec et publiée dans le cahier 5 du rapport préliminaire sur l'étude de l'offre et de la demande de transport de matières en vrac au Québec en 1980.

#### 2.1.3.2.2 - Réajustement de l'offre :

Compte tenu de la diminution de la demande du transport en vrac au cours de l'année 1980, nous allons regarder si cette forte di-



TABLEAU 11EXTRAPOLATION SUR LE NOMBRE TOTAL DE TI-  
TULAIRES DE PERMIS

Caractéristiques générales	1978	1979	1980	Moyenne
Nombre de détenteurs	8414	8414	8414	8414
Nombre de véhicules	11494	11494	11494	11494
REVENUS ( \$ )	370357063	412396045	361734111	381162406
Distance parcourue ( Km )	460143173	481012931	---	---
Jours travaillés ( Nbre )	1497957	1533188	1054970	1362038

minution a engendré le même mouvement à la baisse sur le nombre de permis constituant l'offre.

Les rapports annuels de la Commission des Transports du Québec révèlent que le nombre de permis demeure stable peu importe la fluctuation de la demande. Le Tableau 111 présente le nombre de détenteurs et de permis de transport en vrac pour les 5 dernières années.

Force nous est de constater pour 1980 que malgré la diminution

TABLEAU 111VARIATION DE PERMIS POUR LES  
5 DERNIERES ANNEES

ANNEES au 31 Mars	DETENTEURS ( Nbre	P E R M I S		
		Nombre	% Augmentation année précédente	% Diminu- tion année précédente
1977	9733	12957	---	---
1978	9341	12403	---	4%
1979	8801	12026	---	3%
1980	8414	11494	---	4%
1981	8887	11773	2%	---

de 31% des jours travaillés, l'offre a malgré tout augmenté de 2%.

Il est donc nécessaire de tirer les conclusions suivantes concernant l'offre et la demande :

- 56% du transport en vrac est effectué par les requérants de services eux-mêmes.

- L'ensemble des jours travaillés dans le transport en vrac public a diminué de 30% en 1980.

- Le nombre de permis pour exécuter le transport en vrac a pour sa part augmenté de 2% en 1980.

- Pour une diminution de 31% des jours travaillés, nous constatons une baisse de 12% sur le revenu ce qui représente une augmentation du prix chargé par les transporteurs de l'ordre de 27%.

- Cette augmentation du prix chargé peut avoir comme effet de maintenir et même accentuer la tendance à la baisse de la demande telle que constatée en 1980.

- Que les détenteurs de permis de transport de vrac devront prévoir un mécanisme qui permettra d'améliorer leur capacité concurrentielle afin de pénétrer le marché déjà occupé par les requérants de services.

- Le gouvernement doit réduire le nombre de permis compte tenu de la tendance du marché. Il doit aussi prévoir des modifications aux lois afin de permettre aux camionneurs de développer leur entreprise ainsi que les amener à gérer leur industrie sur des bases d'affaires.

#### 2.1.3.3 - La concurrence :

Nous allons analyser la concurrence à deux niveaux différents, soit :

- La concurrence des entreprises de transport membres de l'Association Coopérative ;

- La concurrence de l'Association Coopérative des Camionneurs.

#### 2.1.3.3.1 - En transport :

Les transporteurs de vrac doivent faire face à une vive concurrence que nous pouvons identifier comme suit : les transporteurs illégaux, les requérants de services, les autres transporteurs et finalement les camionneurs eux-mêmes. Afin de mieux saisir la force de cette concurrence, nous allons vous présenter leur mode de fonctionnement, leur champ d'activité et finalement leurs forces et faiblesses.

##### 2.1.3.3.1.1 - Transporteurs illégaux :

Ne répondant à aucune désignation légale, ces transporteurs sont de façon générale, des entreprises ou individus disposant de camions pour le cour normal de leurs opérations et dont les activités leur permettent d'accepter de faire du transport pour d'autres à un coût moindre, compte tenu de leur capacité d'auto-financement en dehors du transport public. Ce sont à titre d'exemple, les entreprises livrant leurs produits sur un ou des marchés extérieurs et dont le retour se fait à vide. Il va sans dire qu'avec une légère redevance, ces propriétaires sont prêts à convoier à tarifs réduits des matières pour autrui.

Compte tenu des pénalités mineures qu'ils encouraient, ces transporteurs desservaient une certaine part du marché. L'évaluation de l'importance de ce transport n'est évidemment pas disponible.

Il faut cependant préciser que les beaux jours de ce mode de transport sont maintenant finis compte tenu du fait qu'à la fin de 1981, la loi régissant le transport illégal a statué et mis en application un système de pénalités très sévères dont les points saillants sont :

- Amende de \$2, 000. et plus pour le transporteur et le demandeur ;
- Sur récidive, saisie des véhicules et équipements sans plus de procédure.

Nous pouvons donc croire que le transport illégal est sur le point de se résorber.

#### 2.1.3.3.1.2 - Les requérants de services :

Dans la plupart des cas, les requérants de services disposent d'un ou plusieurs véhicules afin d'effectuer une certaine partie de leurs transports. Compte tenu des limites de leurs équipements, ils confient leur surplus de transport aux transporteurs publics.

Compte tenu de leur capacité à effectuer du transport, ces requérants sont en mesure de bien évaluer leurs besoins ainsi que les coûts s'y rapportant. De ce fait, les transporteurs publics sont classés comme second intervenant afin de couvrir les périodes de pointe, les travaux temporaires ainsi que les travaux spécialisés.

La négociation de ces contrats est très difficile compte tenu des connaissances du requérant ainsi que sa capacité d'auto-suffisance dans bien des cas. Il est certain que, dans bon nombre de cas, les requérants de services ne peuvent réaliser ces travaux de transport à moindre coût compte tenu de leur structure administrative et opérationnelle.

Il n'en demeure pas moins que ces requérants effectuent plus de 56 % de leur transport ce qui représente la part de marché à déve-

lopper par les transporteurs public.

#### 2.1.3.3.1.3 - Les autres transporteurs :

Pour bon nombre de produits, les transporteurs généraux et privés ont le droit d'effectuer du transport. C'est le cas pour les copeaux, le bois scié mais non blanchi et le compte-propre. Au cours de 1982, nous prévoyons qu'un nombre important de produits seront dé-réglementés et ainsi accessibles à plus de transporteurs.

La concurrence sera de plus en plus forte compte tenu du fait que certains transporteurs détenant des permis généraux sont avantagés par la loi, et la structure de ces entreprises est souvent supérieure à celle des transporteurs de vrac.

2.1.3.3.1.4 - Les camionneurs eux-mêmes :

Ne disposant d'aucun organisme représentatif, les transporteurs de vrac sont au nombre de 8, 400 dont le mode de fonctionnement est la parfaite concurrence. Très bien connus des requérants de services, ceux-ci les font soumissionner en grand nombre afin de déterminer le prix qu'ils vont payer à celui à qui ils veulent octroyer le contrat.

Nous avons constaté que la majorité des contrats de transports en vrac octroyés par les entreprises privées le furent en bas des prix fixés par la Commission des Transports.

Seul les contrats gouvernementaux respectent les taux de transport en vrac. Compte tenu de l'exclusivité accordée aux transporteurs de vrac sur tous les contrats gouvernementaux, les camionneurs se

battent afin d'obtenir une part importante de ce transport rentable.

De façon générale, nous constatons que le transport en vrac est soumis à une très forte concurrence et qu'elle provient des compétiteurs, des confrères, des demandeurs ainsi que de l'ensemble des propriétaires de véhicules de transport. De ce fait, il est très difficile d'établir une stratégie d'intervention applicable à l'ensemble de ce secteur du transport.

#### 2.1.3.3.2 - De l'Association :

Deux associations regroupant des camionneurs forment la concurrence de l'Association Coopérative des Camionneurs. Ce sont ( l'ANCAI ) l'Association Nationale des Camionneurs Artisans ainsi que l'Association des Camionneurs Entrepreneurs :

##### 2.1.3.3.2.1 - L'ANCAI :

Fondée depuis une vingtaine d'années, cette association à but non lucratif dont la charte fut délivrée pour fins de loisirs, regroupa au cours des années 70 à 75, plus de 4000 camionneurs du Québec. Ils ont obtenu, durant toutes ces années, la clause de protection 75/25 au-dessus de la ligne d'infra-structure et ce pour l'ensemble des petits camionneurs.

De 1975 à 1981, cette association a décliné pour devenir représentative de 500 membres en règle pour l'ensemble du territoire québécois.

Son déclin est attribuable, au dire des gens du milieu, à l'exploitation de son membership, à l'absence d'activité concrète pour

développer le transport en vrac, à l'orientation exclusivement politique qu'elle donnait à ses activités et finalement au favoritisme structuré qu'elle organisa afin de maintenir le contrôle sur les camionneurs au profit de professionnels engagés par l'Association.

Cette organisation semble donc se retirer progressivement de plusieurs régions du Québec et nous croyons que 1982 marquera la fin de cette Association. Les postes et sous-postes d'affectation seront les organismes appelés à prendre charge de la distribution du travail.

#### 2.1.3.3.2.2. - L'Association des Camionneurs Entrepreneurs :

Inopérante dans la région 02, cette association regroupait, avant l'abolition de la distinction entre camionneurs, entrepreneurs et camionneurs artisans en 1978, un bon nombre d'entreprises de camionneurs entrepreneurs. Depuis 1978, cette Association conserve sa formation légale mais ne réalise aucune activité dans le secteur du transport en vrac.

Cette évaluation sommaire des concurrents de l'Association Coopérative des Camionneurs de vrac démontre la faiblesse de ceux-ci.

De plus, ces concurrents ne réalisent presque aucune des activités que l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean réalise ou veut réaliser.

#### 2.1.3.4 - Les fournisseurs de produits et services :

Les principaux postes de dépenses d'une entreprise de trans-



port sont constitués d'achats effectués auprès d'entreprises multinationales. A titre d'exemple, nous pouvons citer les produits pétroliers, les véhicules, les pneus, les assurances, etc... . Nous allons donc regarder de façon plus détaillée l'importance des principaux postes de dépenses ainsi que le fonctionnement des entreprises fournisseurs.

#### 2.1.3.4.1 - Produits pétroliers :

Représentant jusqu'à 22% de l'ensemble des dépenses d'une PME de transport, les fournisseurs de ces produits sont dans tous les cas des multinationales. Celles-ci opèrent, règle générale, à partir de politiques générales établies pour l'ensemble du pays où elles réalisent des activités commerciales.

Nous retrouvons donc un bureau canadien supervisant des bureaux provinciaux ayant autorité sur les bureaux régionaux. Au régional, nous retrouvons 2, 3 ou 4 centres de distribution qui approvisionnent les stations services ainsi que les livraisons de produits en vrac chez les gros utilisateurs ayant leur propre réserve avec système de pompage.

Fait important à souligner, la fixation des prix de détail, relève exclusivement de la responsabilité des bureaux provinciaux et l'ensemble des revenus des représentants régionaux est basé sur des commissions suivant le volume d'affaires.

Au Saguenay Lac St-Jean nous retrouvons quelques distributeurs indépendants tels que la Chaîne Coopérative du Saguenay, mais leur rôle est strictement au niveau de la distribution puisque leurs produits sont achetés des compagnies pétrolières , tels que Texaco, Gulf, etc... .

#### 2.1.3.4.2 - Pneus :

La consommation de ce produit atteint 4% des dépenses totales de l'entreprise de transport. Les fabricants de ces produits sont aussi des multinationales tels que : Michelin, Firestone, Good Years, etc... Au Québec, les principaux produits sont de fabrication américaine, française et depuis peu japonaise.

La distribution est indépendante des fabricants et se retrouve dans les stations services, les entreprises d'entretien et de réparation de véhicules ainsi que quelques centres spécialisés.

L'accès direct aux fabricants pour l'approvisionnement est pratiquement impossible sauf si l'acquéreur devient un détaillant.

Le rechappage du pneu, pour sa part, est exécuté par des entreprises provinciales ou régionales et la consommation de ce type de produit est fort importante dans les entreprises de transport ( environ 50% de la consommation de pneus ) .

#### 2.1.3.4.3 - Véhicules :

Pour une entreprise de transport, l'amortissement des véhicules représente en moyenne 10% de l'ensemble des frais. Lors de leur acquisition, l'entreprise doit déboursier à même son fonds de liquidité des sommes atteignant \$20,000/véhicule afin de couvrir le montant de comptant requis. De plus, nous devons considérer que l'acquisition de véhicules entraîne un financement dont la charge en intérêts est directement imputable à cet actif.

La production de véhicules lourds est faite par la grande entre-

prise dont les principales sont américaines en ce qui a trait au marché québécois. Les réseaux de distribution sont bien structurés et l'information bien gardée. Le nombre de distributeurs locaux ( Saguenay Lac St-Jean ) est en régression et le prix très élevé.

La presque totalité des pièces importantes de ces véhicules sont identiques; seule la carrosserie est différente. Finalement, les options représentent près de 40% du prix du véhicule.

#### 2.1.3.4.4 - Assurance :

Les sommes applicables en dépenses d'assurance atteignent 2% environ. Une enquête interne menée par l'Association Coopérative des Camionneurs auprès d'une vingtaine de ses membres confirme que l'administrateur de l'entreprise ne comprend pas les polices d'assurances qu'il détient, qu'il ne connaît pas la portée de ces contrats et finalement à l'analyse plus approfondie avec des spécialistes, 10% des contrats d'assurance répondent adéquatement aux besoins de l'entreprise.

C'est donc à partir de cette enquête, que nous avons réalisé une cueillette d'informations qui nous a permis d'établir les paramètres suivants :

- Difficulté d'établir les besoins ;
- Cinq intervenants sont concernés par tous contrats d'assurance soit : les gouvernements, les compagnies d'assurance, les courtiers, le mandant et en cas de sinistre, l'ajusteur ;
- Secteur régi par des lois ;
- Assurance automobile ( secteur camionnage ) couverte par un petit nombre d'assureur .

Nous pouvons conclure que ce poste de dépenses, malgré son importance relative, représente une activité de gestion spécialisée et dont l'importance réelle se situe lors de sinistre.

#### 2.1.3.4.5 - Pièces :

Nous retrouvons à ce poste, 10% des dépenses de l'entreprise. Les fabricants sont des entreprises multinationales. Pour sa part, le réseau de distribution s'identifie aux compagnies fabricantes par le biais de leurs représentants, aux chaînes de distribution spécialisées en ce domaine et disposant de points de vente dans les régions, ainsi qu'à quelques petites entreprises indépendantes s'approvisionnant auprès d'entreprises provinciales et autonomes.

La structure de prix régissant ce marché est très variable et nous avons pu constater des différences de prix atteignant 30% pour la même pièce. Cette différence provient de trois sources principales, soient :

- La structure de l'entreprise distributrice ;
- Du service offert ;
- La concurrence locale plus ou moins forte.

Finalement, dans le domaine des pièces, la fixation des prix n'est pas directement influencée par le fabricant ( sauf dans le cas des représentants ) mais provient directement de la politique, des structures et de la concurrence de chaque entreprise distributrice.

#### 2.1.3.4.6 - Services professionnels :

Principalement contractée pour les frais légaux et de vérifica-

tion, la PME de Transport dépense annuellement  $\frac{1}{2}$  de 1% de son budget de dépenses. Les principaux professionnels consultés sont les avocats pour les renouvellements et modifications de permis ainsi que les comptables agréés en ce qui a trait au rapport financier annuel.

Tout comme au secteur des assurances, l'Association Coopérative des Camionneurs a examiné les activités réalisées avec ces sommes. Les conclusions retenues furent :

- L'utilisation des professionnels est faite au minimum ;
- Que l'ensemble des PME de Transport auraient avantage à développer leurs permis ;
- Que les PME de Transport ne réalisent aucune activité consciente de gestion stratégique ;
- De très nombreux problèmes sont décelés dans les opérations de transport et de gestion des entreprises.

Nous venons d'analyser 48.5% du budget d'opération d'une PME de transport à partir des fournisseurs de ces produits et services. Afin d'avoir une vision globale du budget d'opération de l'entreprise de transport, nous allons présenter au Tableau 1V l'ensemble des dépenses ainsi que la quote part que chacune d'elles représentent comparativement à l'ensemble.

#### 2.1.4 - Le secteur politique :

Le monde du transport au Québec est, depuis plusieurs décennies, régi par des lois gouvernementales. L'ensemble de ces interventions fut réalisé dans le but d'établir les règles du jeu dans le transport public et ainsi, tenter d'établir un climat socio-économique sain dans le transport en vrac .

TABLEAU IV

REPARTITION MOYENNE DES DEPENSES  
D'UNE PME DE TRANSPORT

POSTE	% Moyen	Ordre d'im- portance
Produits pétroliers	22.0%	2
Pneus	4.0%	5
Véhicules	10.0%	3
Assurance	2.0%	6
Pièces	10.0%	3
Services professionnels	0.5%	8
Salaires et bénéfices marginaux	38.0%	1
Frais de finances	5.0%	4
Frais généraux de garage	2.0%	6
Frais administratifs	1.5%	7
Divers	5.0%	4
	100%	

#### 2.1.4.1 - Résumé de l'intervention politique :

Dès 1929, la Cédule des justes salaires fixait les taux minimums du transport. Cependant, l'offre devenue supérieure à la demande au cours des années, le législateur se vit ( vers 1965 ) pressé de toute part afin d'intervenir et d'augmenter le niveau de réglementation.

Ce n'est qu'en 1971 que les véritables changements se produisirent. Caractérisés principalement par la signature d'une entente entre le Ministère des Transports et l'Association Nationale des Camionneurs Artisans attribuant à ces derniers 75% du transport des matériaux granulaires situé au-dessus de la ligne d'infrastructure.

Cette intervention basée sur l'aide au petit camionneur, n'eut comme effet, que d'alimenter une " guerre " qui dura jusqu'en 1978.

La réglementation de 1978 voulait démocratiser la clause de protection à l'ensemble des camionneurs et ce par l'intermédiaire de postes et sous-postes d'affectation. Dans l'esprit des législateurs, la création de ces organismes à but non lucratif devait distribuer le travail aux camionneurs ainsi que développer le transport en vrac.

Les objectifs visés par cette nouvelle réglementation ne furent aucunement atteints et la commission parlementaire d'août 1980, servit donc à démontrer l'inefficacité de celle-ci et à chercher des solutions pouvant guider une future législation.

#### 2.1.4.2 - Suites de la Commission Parlementaire d'Août 1980 :

En novembre 1980, le Ministre des Transports confiait à la Commission des Transports du Québec, les mandats suivants :

- Evaluer avec précision, sinon estimer, l'offre et la demande de transport de matières en vrac selon les marchandises et les régions;
- Evaluer les divers moyens de réduire, si nécessaire, le surplus de véhicules, compte tenu de sa nature et de son ampleur, et faire des recommandations sur les mesures à adopter à cette fin ;
- Identifier les mécanismes et procédures permettant à la Commission de connaître avec précision l'évolution future de l'offre et de la demande pour ce marché.

Les résultats de ce mandat furent connus au mois d'octobre 1981. A partir des recommandations faites, nous pouvons déceler les tendances suivantes :

- Déréglementation de certains produits considérés comme marginaux au transport de vrac ;
- Les transporteurs publics de vrac devront tirer leur principale subsistance de l'exploitation de leur permis ;
- Accessibilité possible de tous les permis de transport en vrac aux postes et sous-postes ;
- Distinction faite entre transport de vrac opérant en forêts et les autres, compte tenu des périodes de travail, de la non application des taux ainsi que de l'utilisation à une plus grande échelle de la combinaison tracteurs-semi-remorques ;
- Déterminer l'ampleur du transport illégal et lutter efficacement contre lui ;
- Nouvelle procédure sur les dépôts de taux, afin de les rendre mieux adaptés aux besoins .

Compte tenu des interventions gouvernementales réalisées au cours des vingt dernières années, nous pouvons conclure comme suit :



- Le gouvernement a réalisé initialement une intervention de protection des petits afin de faire taire un groupe de pression et sans tenir compte de la véritable problématique ;

- Le gouvernement, suite à l'acceptation de la clause de protection, n'a pas mis en place un organisme responsable capable de distribuer équitablement les avantages accordés et ce pour tous les ayants droits ;

- Le gouvernement dirige maintenant son action vers l'amélioration de structures artificielles, la diminution de son champ de réglementation et l'addition d'un véritable pouvoir de contrôle ;

- Finalement, le gouvernement ne semble pas encore prêt à considérer le transport comme une activité économique à gérer et continue à légiférer sur des bases de protection, de fixation de taux et d'administration légale.

En résumé, le transport au Québec est fondamentalement une question d'activités légales plutôt qu'une question d'activités économiques.

## 2.2 - LA STRUCTURE :

Nous allons procéder à la présentation dite " formelle " de l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean. Cette présentation se fera selon trois volets, soient :

- l'organigramme de la coopérative ;
- la description de tâches ;
- ainsi que les commentaires inhérents .

### 2.2.1 - Organigramme de la coopérative :

Servant à représenter graphiquement la structure hiérarchique

de l'organisation en utilisant l'ensemble de ses composantes ainsi que leurs rapports respectifs. ( Voir schéma No. 1 ) .

#### 2.2.2 - Description de l'organigramme :

##### L'assemblée générale :

Formée de tous les membres de l'association, celle-ci est l'autorité absolue de l'organisation. Elle se charge de déterminer les grandes orientations et prend les décisions majeures.

Les membres sont des individus ou entreprises de transport réalisant leurs activités au Saguenay Lac St-Jean. Cependant, l'Association peut recruter ses membres sur tout le territoire québécois.

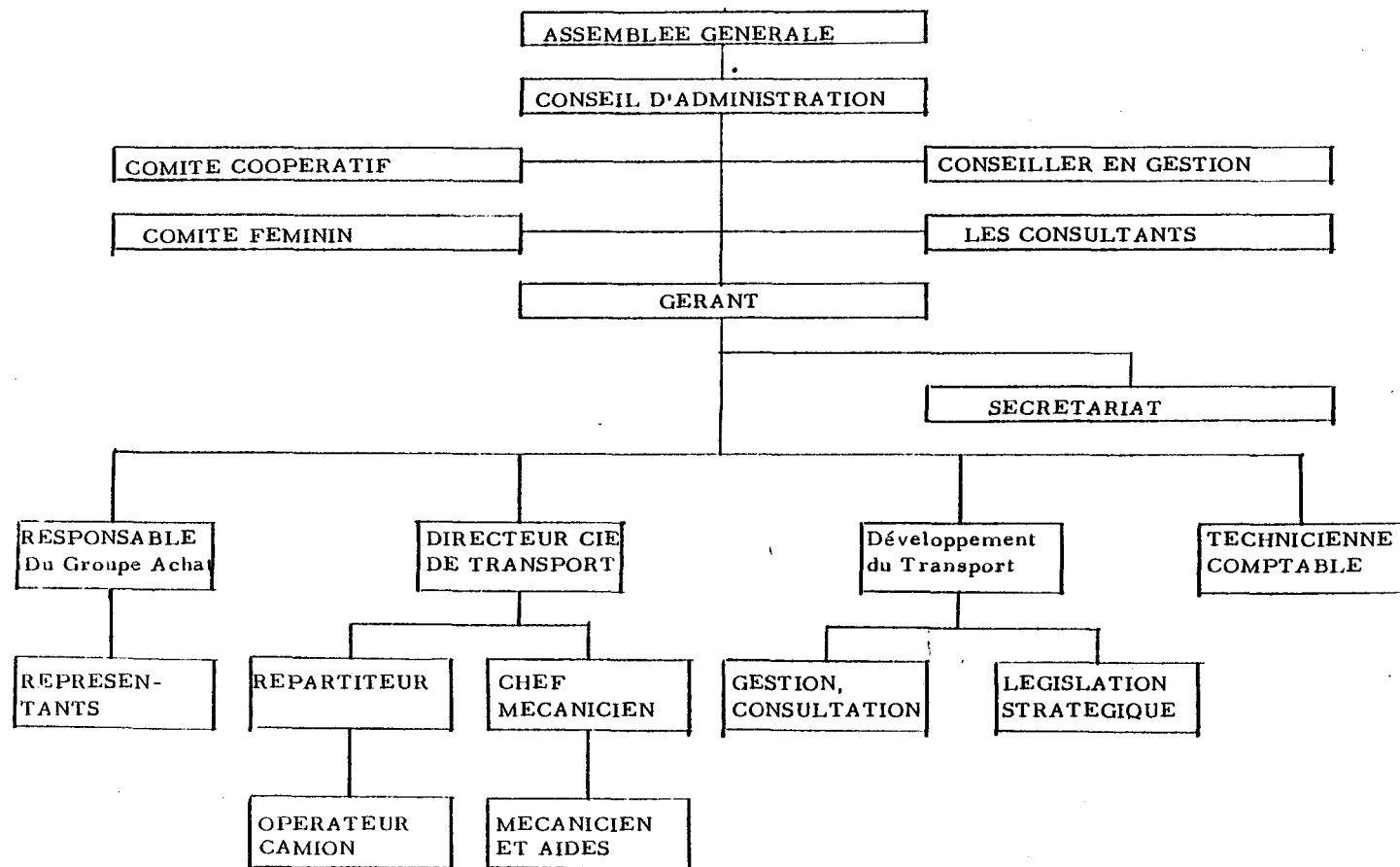
Les principes coopératifs sont respectés quant au fonctionnement de l'assemblée générale.

##### Le Conseil d'Administration :

Ce conseil est formé de neuf ( 9 ) membres élus à l'assemblée générale et se réunit aussi souvent que l'exigent les intérêts de l'Association.

C'est lui qui administre les affaires de l'Association, et, en son nom, il en exerce les pouvoirs. Dans l'exercice de son mandat, il doit :

a) Exiger de toute personne ayant l'administration ou la garde des fonds de l'Association, un cautionnement dont il déterminera la nature et le montant ;



- b) Assurer l'Association contre les risques ;
- c) Désigner deux personnes, dont au moins un administrateur de l'Association, pour la préparation de l'inventaire ;
- d) Lors de l'assemblée annuelle, rendre compte de son mandat et soumettre le rapport annuel ;
- e) Transmettre un rapport annuel certifié suivant les prescriptions de l'article 81 de la loi ;
- f) Faciliter le travail du vérificateur ;
- g) Favoriser la coopération entre les membres de l'Association et entre celle-ci et d'autres organismes coopératifs ;
- h) Encourager l'éducation coopérative.

#### Le Comité Coopératif :

Structure informelle mise en place au mois de mai 1980. Il est constitué de représentants du gouvernement, du mouvement coopératif et de divers consultants. Toutes ces personnes siègent bénévolement et se réunissent sur demande. Leur mandat est d'analyser et conseiller les administrateurs de l'Association sur les grandes orientations de celle-ci ainsi que permettre à l'Association de disposer de ressources professionnelles durant sa période d'implantation.

#### Le Comité Féminin :

Formé lors de la première assemblée du Conseil d'Administration de 1981, ce sont les épouses des administrateurs. Leur rôle en est

un de support, de compréhension et de participation aux activités sociales et professionnelles de l'Association et du Conseil d'Administration.

#### Le Conseiller en gestion :

Depuis 1980, le conseiller a procédé à la réalisation des différentes études nécessaires à l'Association. De plus, le rôle de conseiller spécial lui est dévolu dans certains cas. Finalement, il réalise des travaux de recherche action dans le cadre d'un programme de formation universitaire.

#### Les Consultants :

Requis dans les cas de travaux spécialisés, des ressources professionnelles de l'Université du Québec à Chicoutimi ainsi que du monde des affaires sont invitées à intervenir pour supporter le noyau de ressources humaines de l'Association.

#### La Gérance :

Assumée par un employé à plein temps, celui-ci doit principalement assumer la direction opérationnelle. Il doit superviser la gestion financière, le contrôle, la planification, le développement, la conception des programmes, la gestion du personnel, la négociation des contrats, le recrutement, etc. . . .

Il doit de plus exercer la supervision de deux secteurs d'activités ayant une structure indépendante de l'Association soit la Compagnie de Transport Sabe-Roc Inc. ainsi que le Groupe d'achat G.R.A.P.E.S. Inc. .

### Le Responsable du Groupe d'Achat :

Sous la supervision du gérant de l'Association Coopérative, ce dernier est responsable du recrutement des membres, de la mise en marché des produits et services regroupés ainsi que du service à la clientèle.

Il doit de plus superviser les différents représentants et les supporter dans leur travail. La négociation de contrats de transport et le cas échéant, de l'exécution desdits contrats.

### Le Directeur de la Compagnie de Transport :

Nouvellement acquise par l'Association Coopérative, cette compagnie dispose d'un directeur dont le supérieur immédiat est le gérant de l'Association. Il doit voir à la bonne marche de cette compagnie et en assumer la gestion opérationnelle. Il est appuyé dans ses activités par le personnel requis pour l'opération d'une entreprise de transport.

### Le Développement du Transport :

Relevant directement du gérant, ces activités sont réalisées par du personnel consultatif devant intervenir suivant les besoins. Nous identifions sous ce titre les activités suivantes :

- La gestion pour l'Association, ses membres ou ses entreprises ;
- La consultation professionnelle pour ses membres ;
- La consultation dans le domaine du transport pour ses membres ;

- La représentation des membres auprès des législateurs et structures gouvernementales ;
- Prévoir, mettre au point et appliquer des stratégies opérationnelles pour les membres de l'Association .

### 2.2.3 - Commentaires :

La structure de l'Association Coopérative est, depuis 16 mois, en constante évolution. Ce phénomène provient du fait que son développement a évolué constamment et que pour répondre aux besoins, des réajustements sont effectués régulièrement.

Malgré sa récente implantation, la structure de cette Association est maintenant citée en exemple par différents professionnels de la Commission des Transports. Malgré l'absence de ressources financières, l'Association dispose d'un noyau de ressources humaines fort appréciable.

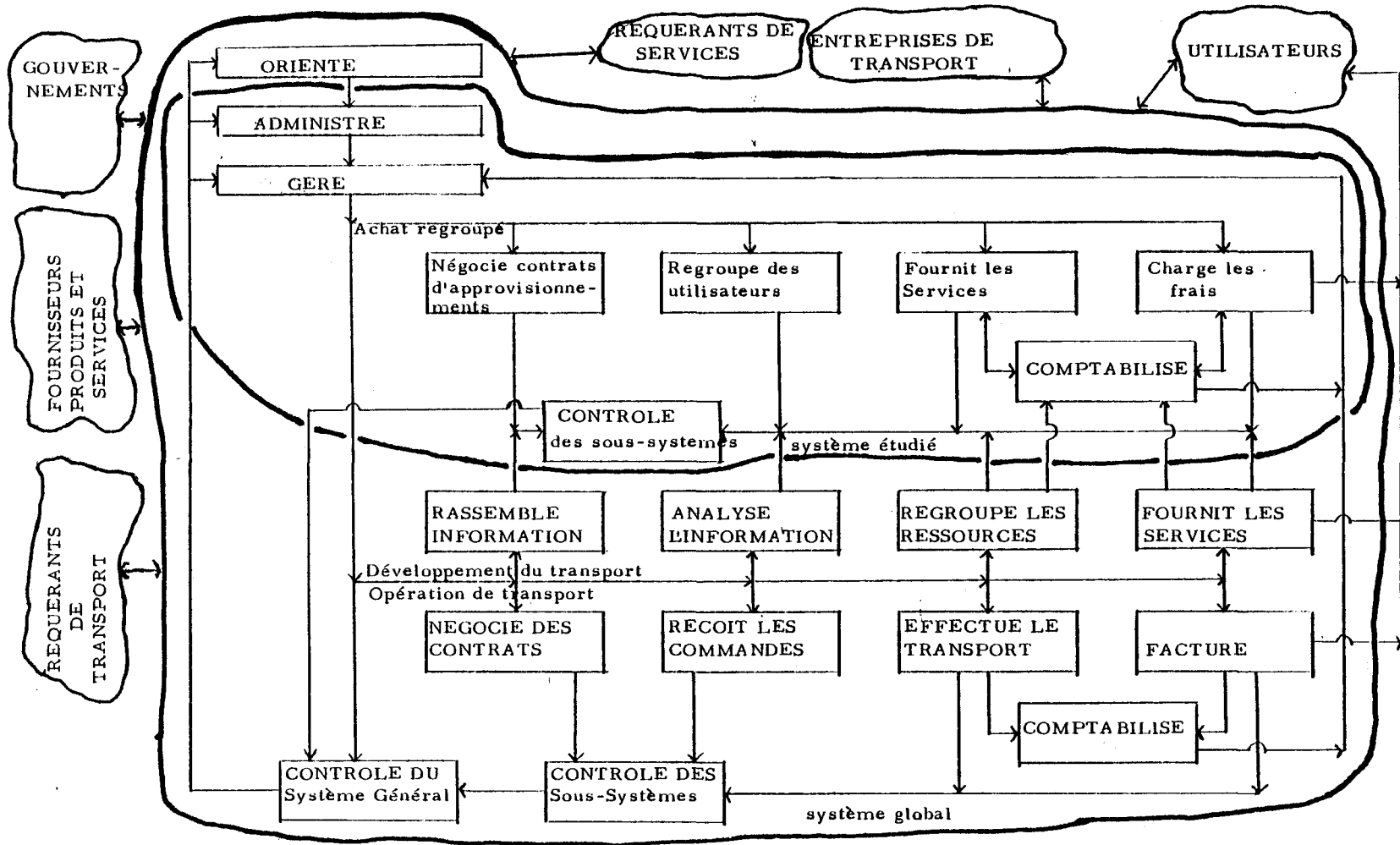
## 2.3 - LES PROCESSUS :

Nous porterons maintenant notre intérêt sur les activités réalisées par l'entreprise. La méthode utilisée sera celle des flux afin de permettre d'établir les relations existantes entre les activités, les incohérences entre celle-ci ainsi qu'identifier les activités manquantes.

### 2.3.1 - Système global de la coopérative ( Voir Schéma No. 2 ) :

Le schéma du système global regroupe les activités de trois secteurs soit les achats regroupés, le développement du transport et

SYSTEME GLOBAL DE LA COOPERATIVE





l'opération d'une compagnie de transport.

Deux des trois secteurs de l'Association Coopérative ont une structure légale indépendante de l'Association Coopérative. Ce sont les achats regroupés qui s'effectuent sous le nom légal de Groupe d'Achat G.R.A.P.E.S. Inc. . Ainsi que l'opération de transport qui s'effectue sous l'égide de Sabe-Roc Inc. . Le capital action de ces deux entités légales est détenu à 100% par l'Association Coopérative. L'administration et la gestion de ces entreprises sont assumées par les ressources humaines de l'Association.

Cette forme d'intégration majeure de compagnie privée à une Coopérative semble, à première vue, être peu généralisée. Cependant, des raisons majeures ont amené l'Association à procéder ainsi. Dans le cas du Groupe d'Achat G.R.A.P.E.S. Inc. , la mise en marché des produits et services devait se faire auprès d'entreprises de transport en vrac mais aussi à toute PME consommant en quantité suffisante les dits produits et services. Pour ce faire, l'Association devait développer un point de référence auquel l'ensemble des utilisateurs voudrait bien s'identifier. La loi des Associations Coopératives défend à toute coopérative de réaliser ses activités sous un autre nom que celui qu'elle détient, cependant, elle n'empêche pas les Associations Coopératives de détenir du capital action ( en tout ou en partie ) dans quelques compagnies que ce soit. De ce fait, l'Association a incorporé une entité légale lui servant de marque de commerce pour la réalisation de ses activités d'achat regroupé.

Dans le cas de l'opération de transport, l'Association avait, depuis un an, l'objectif de réaliser du transport; ceci l'obligeait donc à posséder les outils nécessaires pour le faire. Ainsi, l'obligation de

détenir un permis de transport général et de vrac devenait des plus importante. En novembre 1981, les actionnaires d'une compagnie offrirent leurs actions en vente et l'Association fit une offre conditionnelle qui fut acceptée. Dans ce cas, le rachat des actions plutôt que des actifs est rendu obligatoire car les permis sont difficilement transférables d'une compagnie à une autre.

De façon générale, ce mode d'intégration semble se réaliser rationnellement et ne présente pas de problèmes majeurs. Cependant, l'acquisition des ressources financières n'est pas encore complétée en date de janvier 1982, obligeant de ce fait, l'Association à compter sur des ressources humaines bénévoles pour répondre aux besoins. De plus, l'ensemble de la structure financière est planifié et les demandes de financement sont faites auprès des institutions financières.

#### 2.3.2 - Les sous-systèmes :

Prenant en considération l'évolution constante de la coopérative, ses représentants ont demandé de porter notre intérêt plus particulièrement sur les achats de groupes. Cette orientation plus précise vient du fait que l'Association réalise l'importance de mettre au point le plus rapidement possible ce système d'achat regroupé afin d'améliorer le recrutement des membres, de contrôler et même diminuer les frais d'opération du transport et ainsi permettre le développement de la coopérative et de ses membres.

Pour ce faire, nous allons étudier plus en détail les sous-systèmes suivants :

- sous-système administratif;
- sous-système gestion;

- sous-système achat-regroupé :

Pour sa part, le sous-système orienté a déjà fait l'objet d'une intervention réalisée par MM. Serge Lefebvre et Daniel Martin au mois d'Octobre 1980 et les résultats de sa mise en application permettent de fournir l'information stratégique requise pour notre intervention.

2.3.2.1 - Sous-système administratif  
( Voir Schéma No. 3 ) :

Son rôle consiste à administrer, de façon générale, l'Association durant une période déterminée et à la clôture de celle-ci, faire rapport de ses activités aux demandeurs, soit l'assemblée générale.

Ainsi, pour satisfaire au mandat, le sous-système administratif de l'Association Coopérative élabore les objectifs stratégiques et opérationnels. Ces objectifs tiennent compte de l'organisation, de ses forces et faiblesses, ainsi que de l'environnement avec lequel ses activités sont en relation. Les objectifs sont par la suite approuvés et diffusés à l'ensemble du système. L'étape suivante consiste à identifier les ressources requises pour finalement opérer et contrôler.

Le fonctionnement normal de ce sous-système est handicapé par deux problèmes, soit : le gouvernement auquel la responsabilité des lois mal adaptées incombe et dont la lenteur à corriger un nombre important de lacunes fait que les objectifs fixés par le sous-système administratif s'opérationnalisent difficilement entraînant la stagnation du développement des entreprises de transport membres de l'Association. Un second problème résulte de l'insuffisance de ressources financières. Ceci oblige l'utilisation abusive de financement à court terme, empêche l'acquisition des ressources humaines nécessaires à l'opération de



l'Association et oblige l'Association à réaliser exclusivement des activités peu coûteuses et de courtes durées.

De façon générale, nous constatons que le sous-système administratif joue pleinement son rôle et que son mode de fonctionnement est bien coordonné. Les deux problèmes identifiés ont fait l'objet d'activités correctrices dont les résultats seront connus en février 1982 en ce qui a trait aux acquisitions de ressources et les intéressés sont actuellement consultés sur les modifications proposées aux lois.

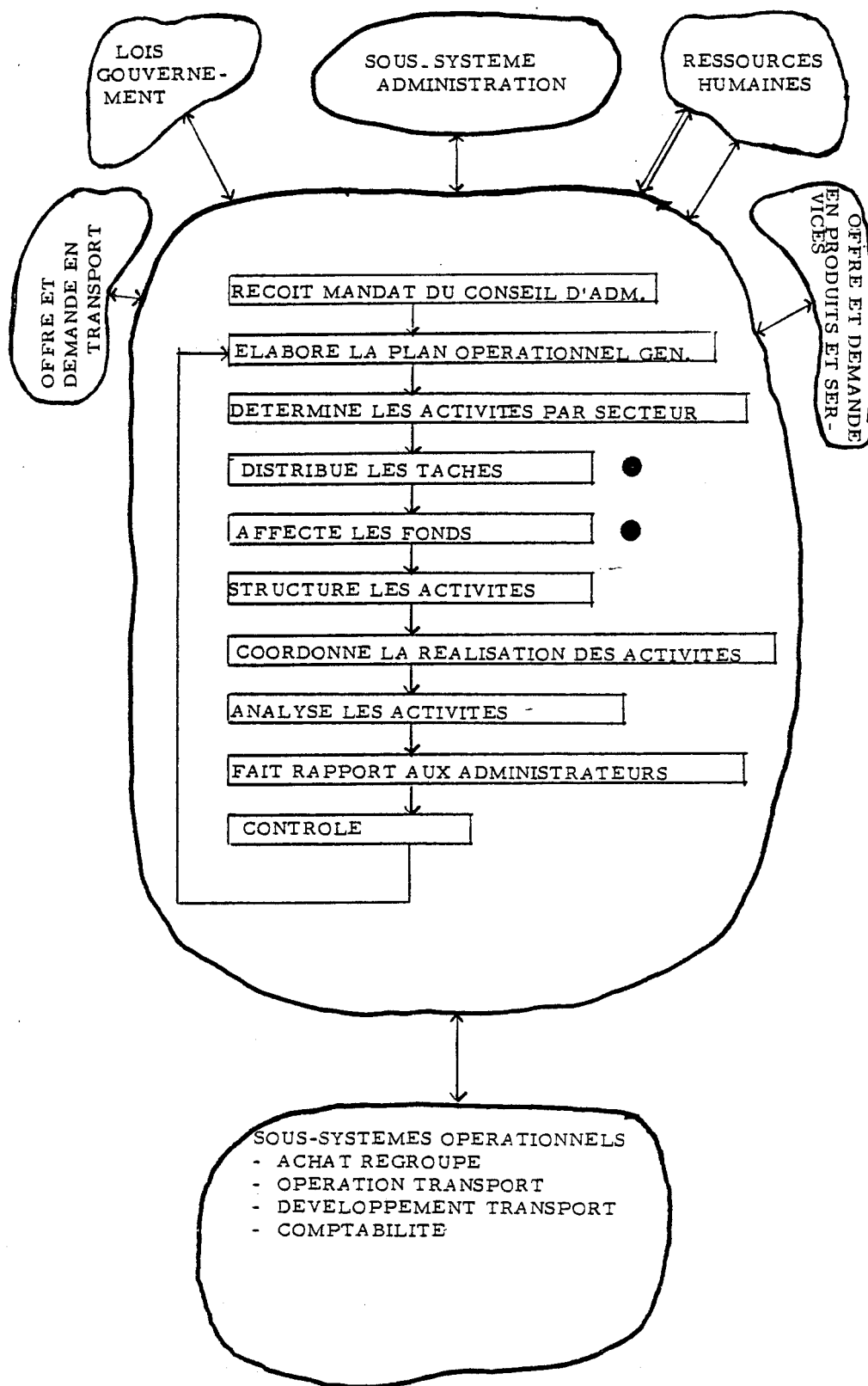
2.3.2.2 - Sous-système gestion  
( Voir Schéma No. 4 ) :

Le sous-système de gestion reçoit son mandat du conseil d'administration. Il doit, de façon générale, réaliser les activités opérationnelles de l'organisation à partir des ressources humaines et physiques qui lui sont fournies.

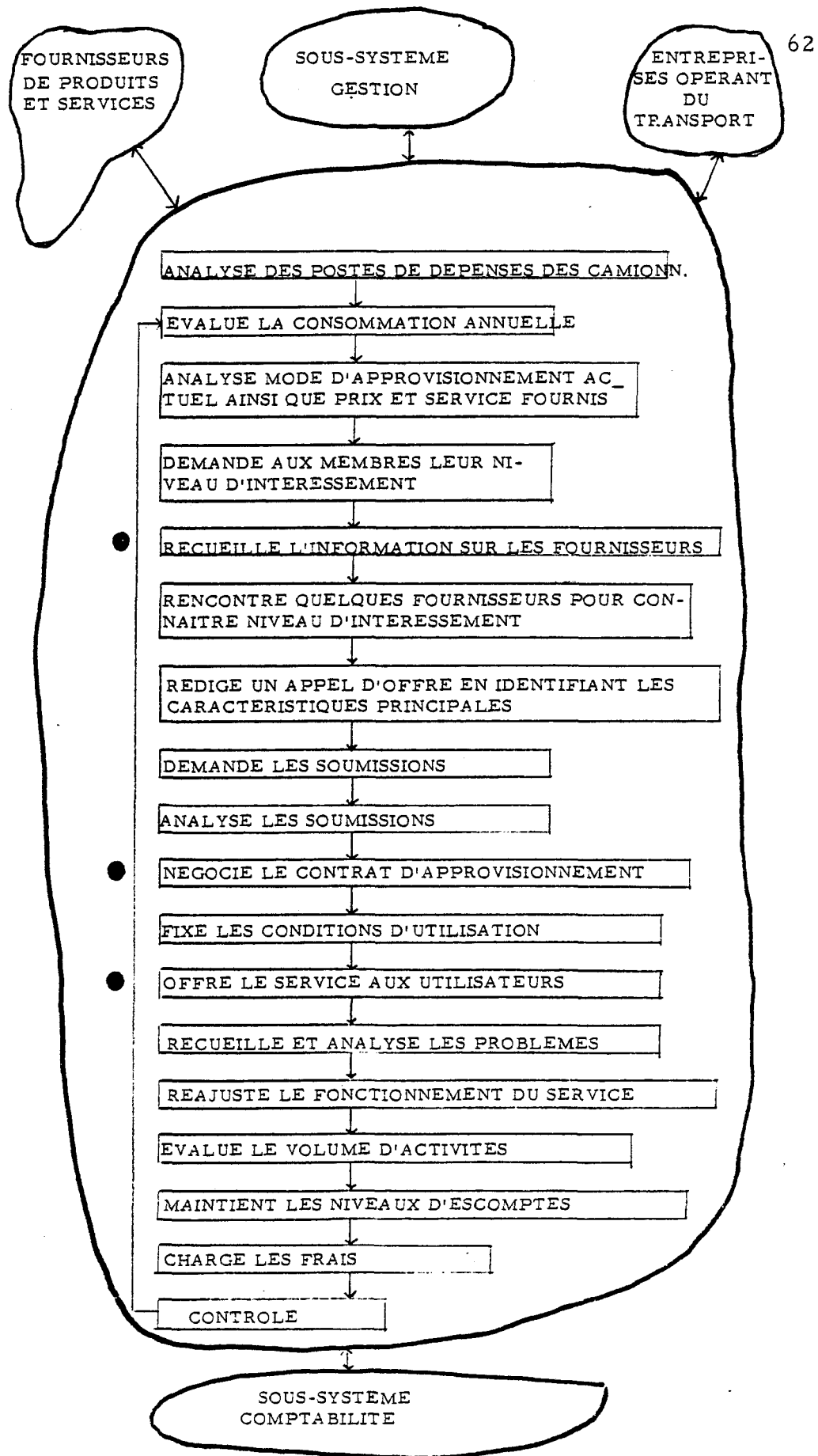
Le problème majeur décelé dans ce sous-système découle de la difficulté à recueillir les fonds nécessaires pour acquérir les ressources. Outre ce problème, le sous-système gestion opère de façon cohérente et présente des activités et résultats fort intéressants.

2.3.2.3 - Sous-système achat regroupé  
( Voir Schéma No. 5 ) :

Ce sous-système a pour objectif de diminuer les coûts d'opération des entreprises de transport afin d'augmenter leur pouvoir de négociation de contrat de transport public. Dans le cas des entreprises effectuant leur propre transport, celles-ci pourront livrer leurs produits à un coût moindre et ainsi améliorer leur capacité de mise en marché de leurs produits sur les différents marchés.



SCHEMA No. 5 : SOUS-SYSTEME ACHATS REGROUPES



Le principe de base ayant amené l'Association Coopérative à développer ce sous-système découle de sa prise de conscience du volume de dépenses très important pour certains produits et services et dont le regroupement permettrait de négocier des contrats globaux d'achat.

Au cours de l'année 1981, les responsables de l'Association ont signé des contrats d'approvisionnement dans le domaine des produits pétroliers, de l'assurance, de la gestion ainsi que de certains équipements spécialisés. Des contrats d'approvisionnements furent signés, cependant la concurrence entre les fournisseurs fit que l'avantage comparé de s'approvisionner en groupe fut presque annulé car le volume acheté n'était pas encore suffisamment important et que les autres fournisseurs étaient capables de concurrencer avec des prix aussi bas. Cependant, les prix offerts par la concurrence ne sont pas garantis permanents et servent principalement pour affaiblir les arguments véhiculés sur les achats de groupe.

De plus, la participation limitée des membres fit en sorte de limiter le volume d'achat et évidemment les niveaux d'escompte. De plus, plusieurs entreprises n'ont pas adhéré au groupe compte tenu qu'après négociations avec leurs fournisseurs, elles ont réussi à obtenir le même niveau d'escompte que le groupe, mais sous forme temporaire.

Finalement, nous avons constaté que la négociation d'entente entre une multinationale et une PME se fait unilatéralement. Aucune information n'est disponible afin de mieux intégrer les activités conjointes entre fournisseurs et utilisateurs. Les systèmes existants de ces entreprises ne peuvent subir de modification pour donner des services spécifiques engendrant l'obligation pour les utilisateurs de s'inscrire intégralement dans les formules pré-établies.



### 2.3.3 - Commentaires :

Nous constatons, à l'élaboration des processus, que l'ensemble des activités de l'Association sont clairement définies, qu'elles sont intégrées en sous-systèmes bien structurés et cadrés dans un système global fonctionnel. L'ensemble de la problématique que nous avons étudiée ne découle pas du fonctionnement interne du système et ses sous-systèmes mais est relié aux intervenants environnementaux tels que les institutions financières, les lois gouvernementales, les fournisseurs de produits et services, etc... .

### 2.4 - LE CLIMAT :

L'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean s'est dotée, depuis plus d'un an, d'une structure clairement définie. Conseillés par des intervenants externes, les responsables de l'Association Coopérative ont par la suite, fixé leurs objectifs et identifié les moyens. Ces moyens furent intégrés dans un système général devant permettre la cohérence des activités requises pour l'atteinte des objectifs visés.

Nous ne pouvons donc déceler aucune anomalies entre la structure et les processus. Seuls quelques résultats anticipés ne sont pas encore atteints entraînant des problèmes opérationnels tels qu'identifiés dans les sous-systèmes étudiés.

### 2.5 - INDICES PROBLEMATIQUES :

Les ressources humaines sont insuffisantes pour réaliser l'ensemble des activités de la Coopératives. Seule une employée reçoit un salaire à plein temps et c'est la technicienne comptable. Pour leur

part, les autres employés sont bénévoles. Il est bien évident qu'une entreprise qui opère avec du personnel bénévole ne peut exiger d'eux que le temps dont ils disposent. De plus, la réalisation des différentes planifications est régulièrement modifiée entraînant une diminution d'efficacité. Finalement, les bénévoles exigent de recevoir une rémunération au cours des prochains mois et dans le cas contraire, ils affecteront leur disponibilité individuelle à d'autres activités.

La structuration et la mise en opération de plusieurs services aux membres sont retardées compte tenu du manque de ressources. Nous constatons que les camionneurs veulent un ensemble de services et qu'ils ne sont pas prêts à transférer leur pouvoir d'achat pour satisfaire un seul secteur de dépenses mais ils le feraient si 4 ou 5 postes de dépenses étaient satisfaits par le système d'achat regroupé.

Les services de produits pétroliers et d'assurance ont permis de constater deux problèmes majeurs soit la concurrence que se font les compagnies fournisseurs de produits ainsi que la compréhension limitée que les membres ont de la formule basée sur l'augmentation des escomptes reliée à l'augmentation du volume regroupé. De ce fait, ils sont réticents à changer de fournisseurs car leurs fournisseurs actuels viennent de leur accorder, de façon individuelle, le même escompte que celui du groupe. Cependant, le membre n'a pas vérifié pour quelles raisons son fournisseur décide de lui accorder un escompte supplémentaire et pour combien de temps il lui conservera ce niveau d'escompte.

Finalement, le manque de ressources financières place l'entreprise face à une structure financière déficitaire à court terme.

Cette situation entraîne la limitation des ressources humaines et oblige la réalisation de 75% des activités de l'organisation sous forme de bénévolat en plus de ne pas couvrir en totalité les dépenses inhérentes à ces activités.

## 2.6 - SELECTION D'UN PROBLEME A ETUDIER :

### 2.6.1 - Liste des candidats au poste problème :

L'ensemble des symptômes problématiques identifiés précédemment découle de deux problèmes soit :

1. - L'absence d'une structure financière normale qui limite la capacité de l'organisation à acquérir les ressources requises pour la bonne marche de ses activités ;
2. - Le sous-système d'achat regroupé que l'Association Coopérative a mis en place au cours des derniers mois répondait à des objectifs fixés par les stratégies de l'organisation. Cependant, nous constatons à l'analyse, que les activités inhérentes au fonctionnement du sous-système n'ont jamais fait l'objet d'une planification systématique entraînant par le fait même des défaillances dans le fonctionnement et les résultats ne correspondant pas aux attentes.

### 2.6.2 - Sélection et justification du problème à étudier :

Le second candidat au poste problème fera l'objet de notre étude. Ce choix justifie que le problème identifié au point un, concernant l'acquisition de ressources financières, a fait l'objet d'un travail de planification au mois d'avril 1981 dans le cadre du Séminaire : Problème des PMO de la Maîtrise en Gestion des PMO. Cette planification d'activités, dans le but d'acquérir des ressources financières, est en

voie de réalisation et devrait permettre de solutionner les problèmes qui en découlent. Pour sa part, le problème retenu présente une importance majeure puisque les résultats escomptés ne sont pas encore atteints. Fondamentalement, ce sous-système d'achat regroupé devait permettre à l'ensemble des membres de l'Association Coopérative de diminuer leurs coûts d'opération, d'améliorer le rendement de leur entreprise et d'accentuer leur capacité concurrentielle. Cependant, la méconnaissance des règles du jeu dans le domaine des achats de groupe rendit les avantages anticipés insuffisants pour motiver la mobilisation générale des membres et la consolidation du pouvoir d'achat.

## CHAPITRE 111

## CHAPITRE 111

### ANCORAGE, MODELE CONCEPTUEL ET COMPARAISON

#### 3.1 - ANCORAGE :

##### 3.1.1 - Choix du système pertinent :

Le problème retenu est relié au mauvais fonctionnement du sous-système d'achat regroupé tel qu'identifié au chapitre précédent.

Nous procéderons donc à l'identification des activités nécessaires au bon fonctionnement du sous-système de regroupement d'achat .

##### 3.1.2 - Définition du système pertinent :

Le sous-système de regroupement d'achat est constitué d'un ensemble cohérent d'activités que l'Association Coopérative va réaliser pour identifier les besoins en produits et services, analyser les secteurs d'achats, déterminer les fournisseurs et exploiter le service pour les entreprises de transport afin de leur donner un véritable pouvoir d'achat permettant de diminuer leurs coûts d'approvisionnement et ainsi améliorer la rentabilité des entreprises regroupées, et augmenter leur force concurrentielle.

##### 3.1.3 - Validation :

- Propriétaire : Association Coopérative des Camionneurs ;
- Environnement : Le marché des produits et services

- consommés par les entreprises de transport ;
- Client : Les gestionnaires de l'Association Coopérative des Camionneurs ;
  - Transformation : Disposer d'un ensemble cohérent d'activités pour identifier les besoins en produits et services, pour analyser les secteurs d'achats, pour déterminer les fournisseurs et pour exploiter le service ;
- Etablir un véritable pouvoir d'achat qui permettra de diminuer les coûts d'approvisionnement en produits et services pour les entreprises de transport ;
- Acteurs : Les administrateurs et gestionnaires de l'Association Coopérative ;
  - Point de vue : En diminuant les coûts d'approvisionnement en produits et services, les entreprises de transport amélioreront la rentabilité de leur entreprise et augmenteront leur capacité concurrentielle, le tout en respectant la dimension coopérative et associative de l'organisation .

### 3.2 - MODELE CONCEPTUEL :

Le modèle conceptuel est constitué d'un ensemble d'activités essentielles déterminé à partir des connaissances de l'intervenant et des références disponibles sur le sujet.

Par la suite, les activités identifiées sont reliées par des flux pertinents et le modèle est validé pour sa cohérence systémique.

Le modèle conceptuel doit être établi en conformité avec la définition du point d'ancrage.

### 3.2.1 - Les activités de base du sous-système de regroupement d'achat ( Voir Schéma No. 6 ) :

Quatre activités de base constituent le sous-système. Ce sont:

- L'identification des besoins ;
- L'analyse des secteurs d'achats ;
- La détermination des fournisseurs ;
- L'exploitation du service d'achat regroupé.

Chacune de ces activités forme un sous-système que nous développerons ultérieurement.

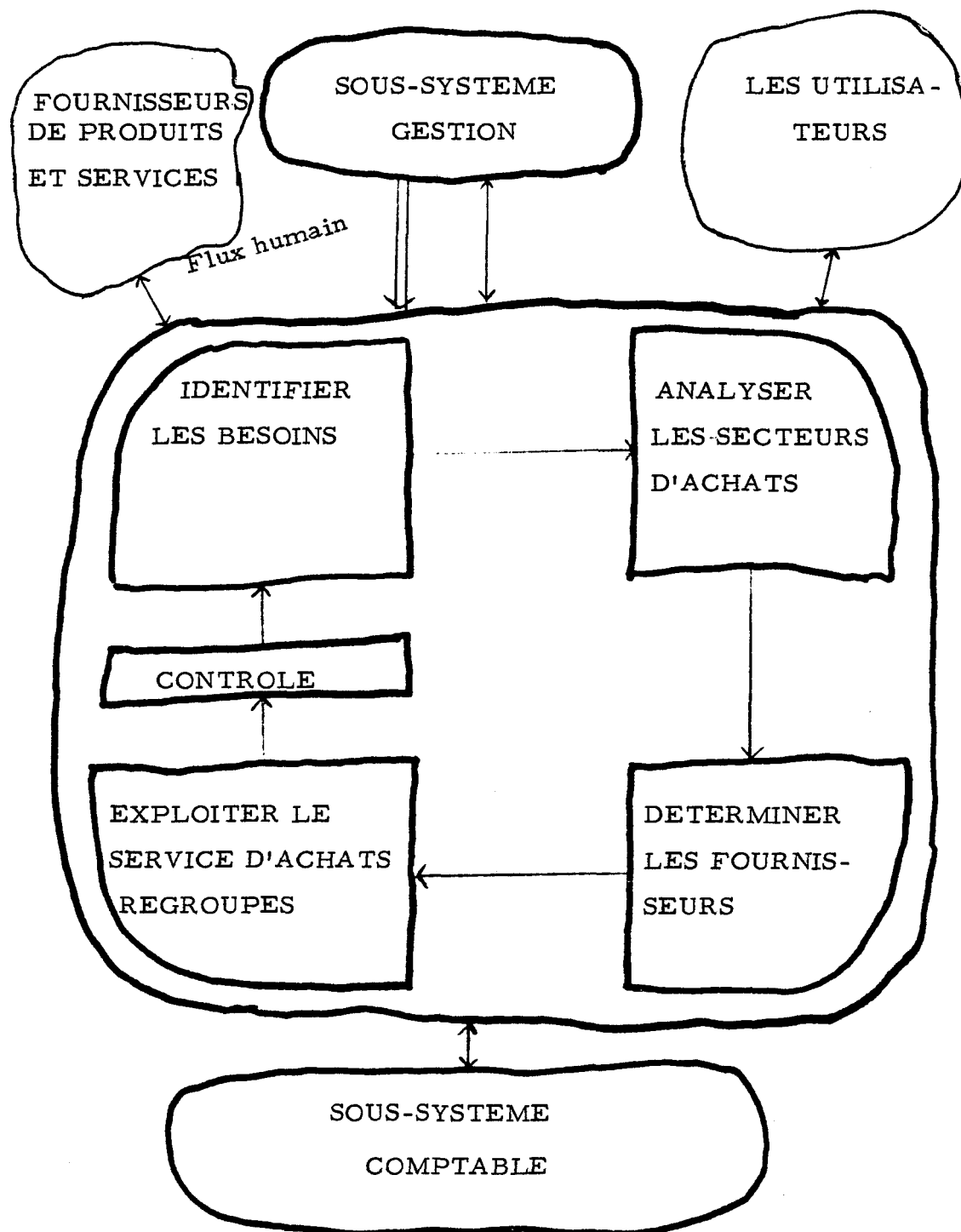
Le sous-système de regroupement d'achat s'intègre au système global ( présenté au Schéma No. 2 ) et vient remplacer le sous-système achats-regroupés.

#### 3.2.1.1 - Identification des besoins :

L'identification des besoins consiste à identifier les produits et services pouvant faire l'objet d'un regroupement pour achat. Cette identification se base sur différents critères tels que le volume consommé par les entreprises, le type de produit, la disponibilité prévisionnelle d'un ou plusieurs réseau(x) de fournisseurs, l'intérêt que peut présenter le regroupement ainsi qu'une évaluation sommaire des difficultés inhérentes à l'achat regroupé. Cette activité initiale se fera au moyen d'une collaboration entre membres utilisateurs et gestionnaires de l'Association Coopérative. Les principales activités devant permettre l'identification des besoins sont présentées sous forme de sous



SCHEMA NO. 6 : SOUS-SYSTEME DE REGROUPEMENT  
D'ACHAT :



sous-systèmes au Schéma No. 7 .

#### 3.2.1.2 - Analyse des secteurs d'achats :

Le sous sous-système d'identification des besoins nous a permis au moyen d'une approche relativement simple, d'identifier les postes de dépenses jugés importants de satisfaire par l'achat regroupé. Cependant, ces achats doivent s'effectuer auprès des fournisseurs existant dans l'environnement du transport. Il est donc nécessaire de bien connaître ces intervenants ainsi que le secteur d'activités où ils opèrent afin de pouvoir développer une connaissance critique susceptible d'améliorer les relations futures entre les intervenants, établir un pouvoir de négociation et finalement connaître les moyens d'intégration acceptables pour les parties.

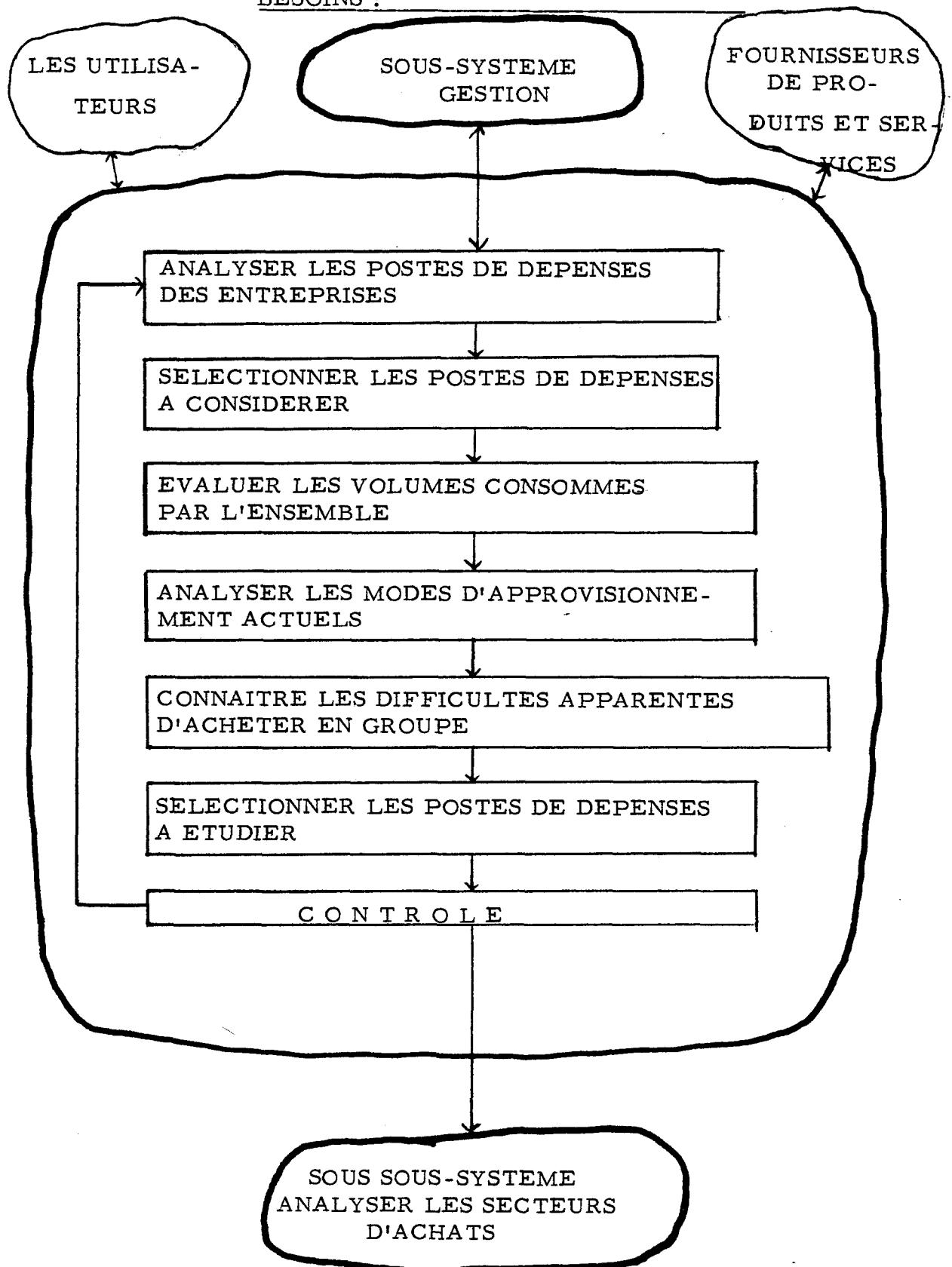
L'information requise pour connaître ces différents secteurs n'étant pas disponible, nous devons donc mettre au point un sous-système capable de générer l'information requise. Ce sous sous-système d'activités est présenté au Schéma No. 8 .

#### 3.2.1.3 - Déterminer les fournisseurs :

Nous avons jusqu'à présent sélectionné les produits et services à regrouper et nous connaissons relativement bien les marchés où ils sont disponibles.

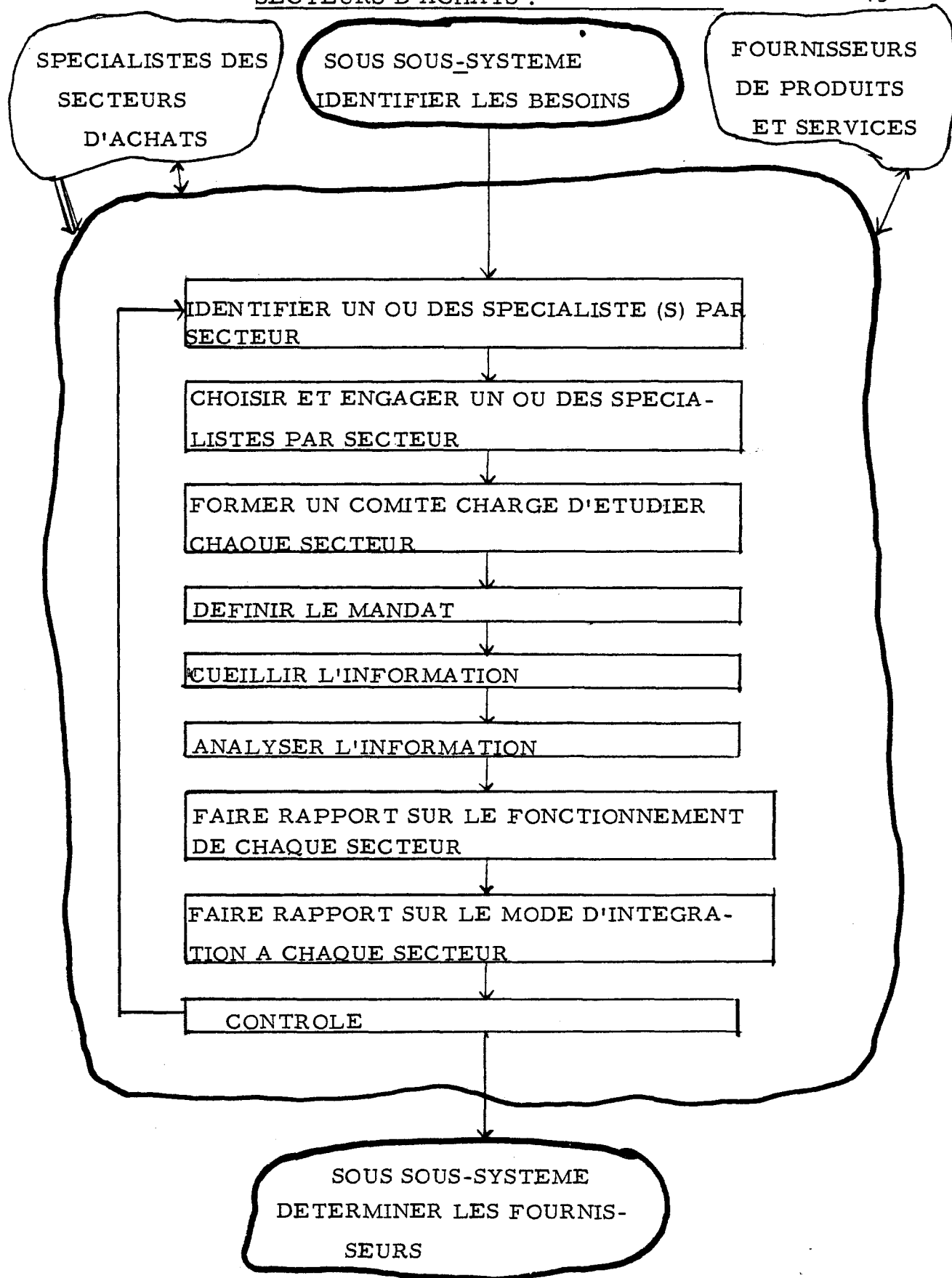
Nous devons maintenant choisir les fournisseurs pour chaque produit et service. Pour ce faire, nous identifierons les fournisseurs capables et intéressés à nous desservir, compétitifs au niveau des prix et du service ainsi qu'intéressés à collaborer avec le groupe d'achat. Le sous sous-système d'activités devant réaliser cet objectif est présen-

SCHEMA NO. 7 : SOUS SOUS-SYSTEME IDENTIFIER LES BESOINS :



SCHEMA NO. 8 : SOUS SOUS-SYSTEME ANALYSER LES  
SECTEURS D'ACHATS :

75



té au Schéma No. 9 .

#### 3.2.1.4 - Exploiter le service d'achat regroupé :

Ce sous sous-système se divise en deux parties soit, offrir à l'ensemble des entreprises de transport le service d'achat regroupé et desservir efficacement celles qui y ont adhéré. De façon générale, nous devons considérer que les principales activités seront de fixer des conditions d'utilisation, publiciser auprès de la clientèle potentielle les disponibilités et conditions d'utilisation, desservir les intéressés, superviser le bon fonctionnement de l'ensemble, établir et opérer un système d'information utile à la bonne marche des services et enfin facturer les frais inhérents à chacun des services. Ce sous sous-système d'activités est présenté au Schéma No. 10 .

#### 3.2.2 - Validation du modèle conceptuel :

La validation du modèle sera réalisée à partir des caractéristiques développées par Peter Checkland (4), soit :

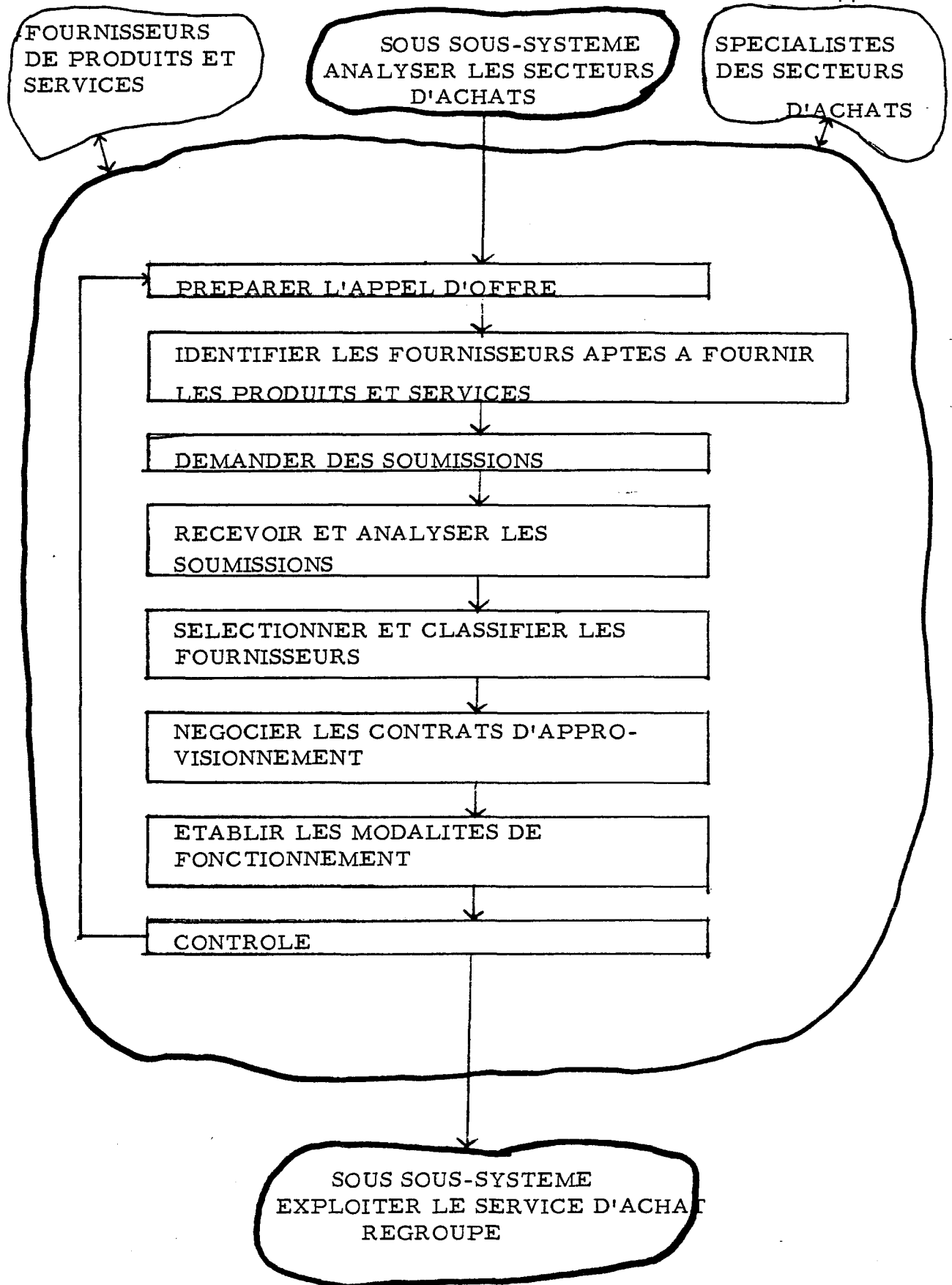
- " 1. - Le système a un objectif, une mission, une fonction ;
2. - Le système a des mesures de performance et des mécanismes de contrôle ;
3. - Le système a des composantes elles mêmes, systèmes avec toutes les caractéristiques appropriées ;
4. - Les composantes du système ont un certain degré d'interrelation permettant à un effet de se permuter dans tout le système ;
5. - Le système est un système ouvert. Il existe dans un système plus large ou/et à un environnement avec lequel

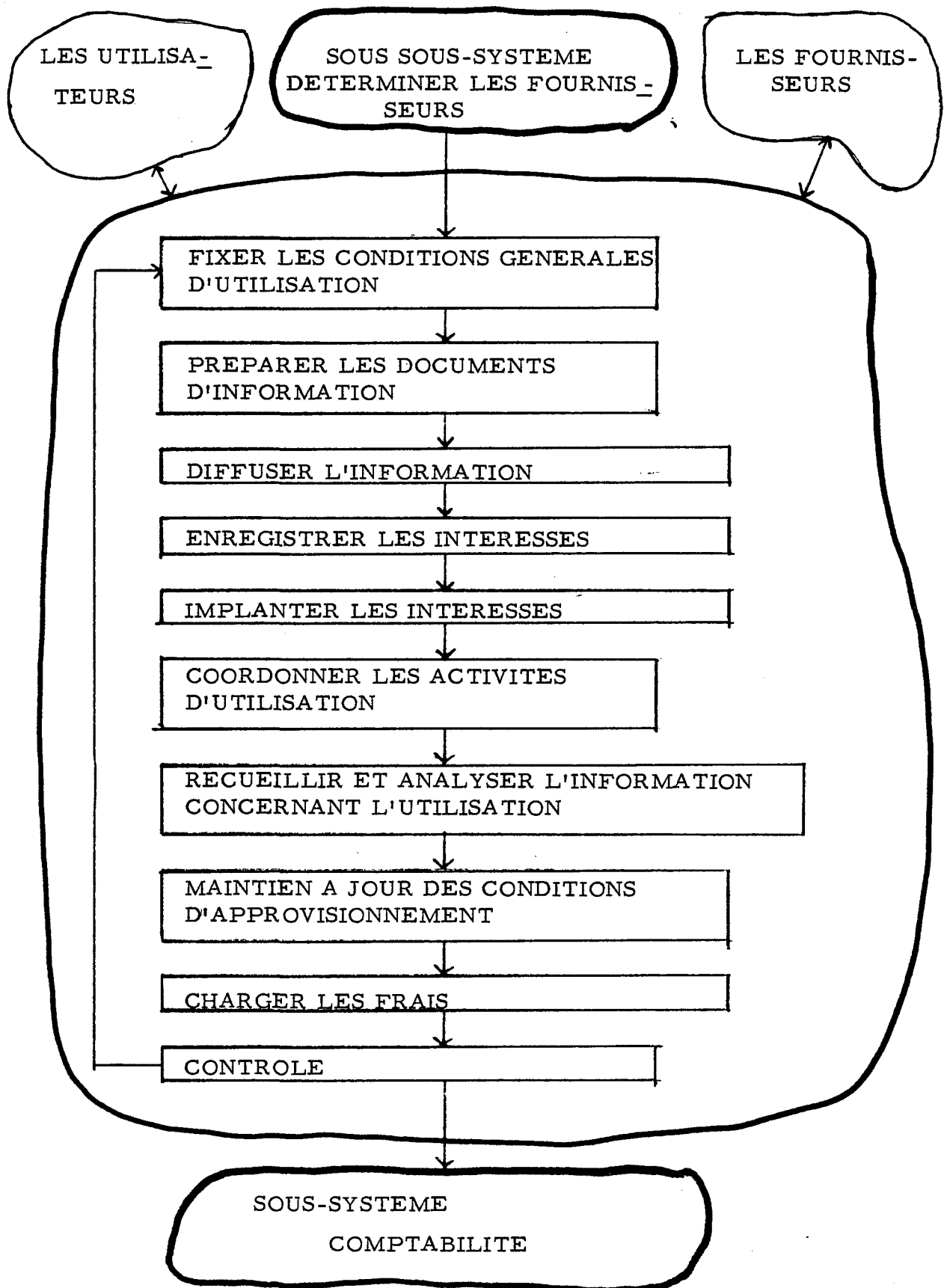
---

4 Checkland, P. 8, Towards a systems - Based methodology for Real-World Problems - Solving , Jase, Vol. 1.3, No. 2 1972 .

SCHEMA NO. 9 : SOUS SOUS-SYSTEME DETERMINER LES FOURNISSEURS :

77





il échange. Les frontières d'un système sont définies par les limites du champ d'actions des preneurs de décision impliqués ;

6.- Le système a des ressources physiques et humaines ;

7.- Le système a des preneurs de décision et un processus de prise de décision ;

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

(5)

Nous allons maintenant vérifier si le modèle conceptualisé répond à ces huit caractéristiques .

Le sous-système a comme objectif de regrouper les achats des entreprises de transport afin de diminuer leurs coûts d'approvisionnement en produits et services.

Il dispose de mesures de performances puisqu'il identifie les besoins, satisfait aux besoins et contrôle si les résultats correspondent aux attentes.

Il se divise en quatre sous-systèmes dont le premier identifie les besoins, le second analyse les secteurs d'achats, le troisième détermine les fournisseurs et le quatrième exploite le service.

Chaque composante du sous-système génère des flux d'information tel que le plan du regroupement , les rapports sur les différents services ... et ces flux circulent dans l'ensemble du système général.

Il acquiert des ressources humaines et physiques à partir du système global ainsi que de son environnement .

---

5      Prévost, Paul, L'Organisation, un système d'activités humaines: Concept d'un modèle général, Octobre 1980.



Il répond à des besoins permanents exprimés par les gestionnaires des entreprises de transport ce qui a pour effet de lui garantir une quasi permanence.

La prise de décision est structurée démocratiquement puisque le sous-système existe à l'intérieur d'un autre que nous appelons l'Association Coopérative des Camionneurs.

### 3.3 - COMPARAISON :

Nous allons procéder à la comparaison du modèle proposé avec la réalité décrite au Chapitre 11 . De plus, nous identifierons, de façon précise, les changements projetés devant solutionner la problématique identifiée.

#### 3.3.1 - Comparaison du modèle conceptuel avec la réalité :

La planification stratégique réalisée en 1980 par l'Association Coopérative a identifié différents objectifs dont celui de réaliser le regroupement des achats de produits et services consommés par les membres . Afin d'atteindre cet objectif dans le plus court laps de temps, les administrateurs demandèrent de procéder rapidement à la signature de contrats d'approvisionnements.

L'analyse de la situation nous a permis de constater que des contrats d'approvisionnements avaient été signés. L'objectif visé ne fut pas atteint compte tenu de l'apparition d'un nombre important de problèmes faisant en sorte que la participation des membres ne fut pas acquise. C'est à partir de cette réalité que l'Association Coopérative conclut que malgré la logique de base ayant guidé l'implantation de ce ser-

vice, il devait exister d'autres éléments venant influencer ce principe et faisant en sorte d'annuler les effets positifs du regroupement.

C'est ainsi que l'identification des problèmes rencontrés et présentés en 2.6.1 comme candidats au poste problème, permet de conclure que le fonctionnement du sous-système d'achats regroupés mettait de côté un nombre important d'activités reliées à l'environnement et à la planification. De ce fait, le modèle conceptuel proposé intègre deux nouveaux sous sous-systèmes : identification des besoins et analyse des secteurs d'achats intégrés dans le sous-système de regroupement d'achats.

### 3.3.2 - Changements proposés :

Le système de regroupement d'achat préconisé ( Voir Schéma No. 6 ) prévoit l'addition de deux sous sous-systèmes devant permettre d'identifier les besoins et d'analyser les secteurs d'achats. Leur mise en application permettra d'établir un lien cohérent entre les besoins réels des membres et le moyen de les satisfaire à partir d'intervenants externes à la coopérative.

Nous allons maintenant identifier les principales caractéristiques de ces deux sous sous-systèmes.

#### 3.3.2.1 - Identification des besoins :

Il est facile de dire que les entreprises de transport consomment beaucoup de pétrole, de pièces, d'assurances, etc..., cependant, il est essentiel de savoir des membres, leur volume de consommation, leurs intentions d'approvisionnement regroupé, les infrastructures dont ils disposent, les avantages et désavantages qu'ils perçoivent quant aux

achats regroupés, etc... . Le modèle conceptualisé répondra à ce besoin en traçant un profil global des produits et services devant faire l'objet d'une analyse poussée et permettra de connaître la pertinence de s'approvisionner avec un même pouvoir d'achat. C'est le sous sous-système identifier les besoins qui regroupe les principales activités requises pour cette analyse. C'est un sous sous-système qui n'existait pas antérieurement.

### 3.3.2.2 - Analyse des secteurs d'achats :

L'approvisionnement des entreprises de transport en produits et services se réalise auprès de fournisseurs identifiés dans l'environnement. Ces fournisseurs sont des entreprises indépendantes du transport et possédant des structures particulières. Afin de réaliser des activités économiques favorables avec ces intervenants, le sous-système doit disposer d'informations lui permettant de coordonner l'ensemble des relations qu'il aura et ainsi établir les activités conjointes sur une base rentable, adaptée et permanente. Pour se réaliser, le sous sous-système analyser les secteurs d'achats propose un ensemble d'activités pertinentes pour satisfaire à ces besoins et représente une addition à l'ancien système.

## CHAPITRE 1V

## CHAPITRE IV

### PLANIFICATION DE L'IMPLANTATION DU SYSTEME DE REGROUPEMENT D'ACHAT

#### 4.1 - BUT DE L'IMPLANTATION :

Les chapitres précédents ont permis d'approfondir la situation existante, d'identifier la problématique, de fixer notre choix du problème à traiter et de conceptualiser un système apte à apporter des solutions. La présente étape s'inscrit à titre de continuité des précédentes et se compose d'un ensemble d'activités découlant de la conceptualisation et présentant un caractère pratique. En d'autres termes, nous procédons maintenant à la planification des activités devant être réalisée par les intervenants praticiens. La réalisation de cette planification exige la participation conjointe du concepteur et des praticiens de l'organisation.

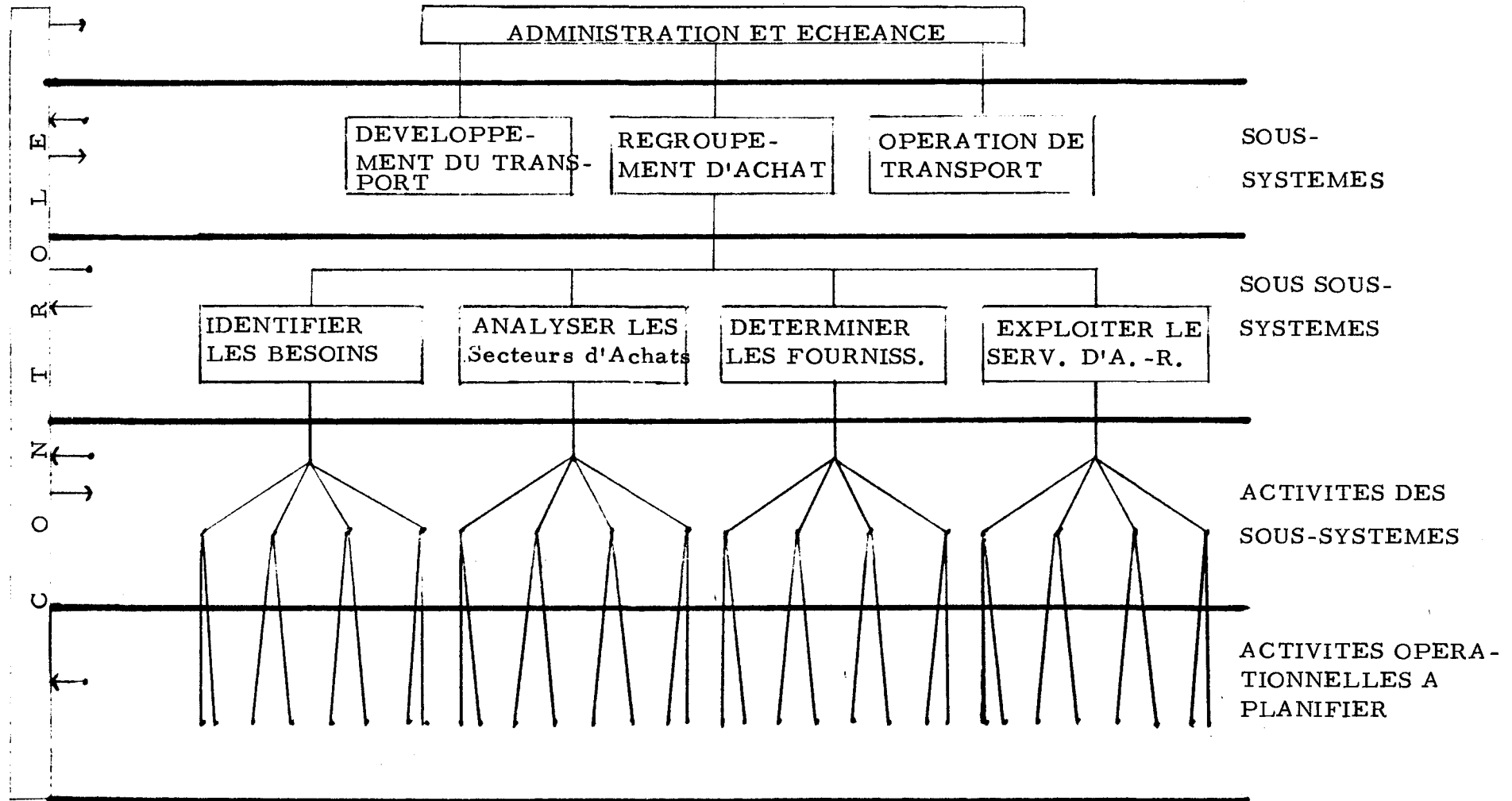
#### 4.2 - PLAN GENERAL DES ACTIVITES OPERATIONNELLES :

L'identification et la planification des activités opérationnelles se fera à partir des activités identifiées à chacun des sous-systèmes. Pour leur part, les sous-systèmes constituent l'ensemble des parties du sous-système et ce dernier s'intègre au système global de l'Association Coopérative des Camionneurs. Le Schéma No. 11 présente le modèle général d'implantation.

#### 4.3 - LISTE DES ACTIVITES DES SOUS-SYSTEMES :

Cette partie du rapport fournit à notre client l'ensemble des ac-

SCHEMA NO. 11 : MODELE GENERAL D'IMPLANTATION :



tivités qu'il devra réaliser afin de rendre opérationnel chacun des quatre sous-systèmes présentés aux Schémas No. 7, 8, 9 et 10. De plus, nous avons développé une grille de planification et de contrôle pour chacune des activités des sous-systèmes, une grille de contrôle du temps, de contrôle du budget, de l'affectation du temps et de l'affectation des dépenses. Ces documents sont reproduits aux Annexes A, B, C et D du présent mémoire.

#### 4.3.1 - Activités du sous-système : "Identifier les besoins" :

1. - Analyser les postes de dépenses des entreprises.
  1. - Identifier les produits et services
  2. - Cueillette d'information auprès des membres
  3. - Evaluation des volumes de dépenses.
2. - Sélectionner les postes de dépenses à considérer.
  1. - Soumettre les résultats aux responsables de l'Association.
3. - Evaluer les volumes consommés par l'ensemble .
  1. - Identifier les secteurs d'utilisation
  2. - Déterminer les unités par secteur
  3. - Calculer les volumes de consommation.
4. - Analyser les modes d'approvisionnement actuels.
  1. - Identifier les fournisseurs
  2. - Identifier le fonctionnement des fournisseurs
  3. - Identifier les forces et faiblesses de l'approvisionnement actuel.
5. - Connaître les difficultés apparentes d'acheter en groupe.
  1. - Au niveau des produits et services
  2. - Au niveau des fournisseurs
  3. - Au niveau des utilisateurs.

6. - Sélectionner les postes de dépenses à étudier.

1. - Soumettre l'information aux responsables de l'Association
2. - Sélectionner les produits et services.

7. - Contrôle :

1. - Des activités
2. - Du temps
3. - Du budget
4. - Des résultats.

Dans le but de guider notre client pour la réalisation des activités du sous sous-système : " Identifier les besoins " , nous avons procédé à la planification détaillée de chaque activités en identifiant :

1. - Le but de l'activité
2. - Les intervenants
3. - Ce qui doit être fait
4. - L'endroit de réalisation
5. - La période de réalisation
6. - Les moyens à utiliser
7. - Les coûts inhérents
8. - Les résultats nécessaires.

Cette planification est reproduite en Annexe A ainsi que des fiches de contrôle adaptée.

4.3.2 - Activités du sous sous-système : " Analyser les secteurs d'achats " ;

1. - Identifier un ou des spécialiste(s) par secteur .
  1. - Diffusion de nos besoins.



2. - Choisir et engager un ou des spécialiste(s) par secteur.
  1. - Etablit les critères d'évaluation
  2. - Evalue les offres
  3. - Sélectionne par ordre de priorité
  4. - Engage.
3. - Forme un Comité chargé d'étudier chaque secteur.
  1. - Détermine les participants requis.
4. - Définit le mandat.
  1. - Objectif à atteindre
  2. - Cadre d'intervention
  3. - Partage des responsabilités
  4. - Budget disponible.
5. - Cueillir l'information.
  1. - Détermine l'information requise
  2. - Cueillir l'information.
6. - Analyser l'information.
  1. - Prendre connaissance de l'information
  2. - Sélectionne et classe l'information pertinente.
7. - Faire rapport sur le fonctionnement de chaque secteur.
  1. - Définir le secteur
  2. - Identifier et définir le rôle des intervenants
  3. - Identifier et évaluer les produits ou services
  4. - Résumer le fonctionnement de chaque secteur.
8. - Faire rapport sur le mode d'intégration à chaque secteur.
  1. - Conception des fournisseurs de l'achat de groupe

- 2. - Moyens potentiels d'intégration
- 3. - Stratégie de négociation.

9. - Contrôle .

- 1. - Des activités
- 2. - Du temps
- 3. - Du budget
- 4. - Des résultats.

Tout comme pour le sous sous-système : " Identifier les besoins " , une planification détaillée est fournie à l'Annexe B .

4.3.3 - Activités du sous sous-système : "Déterminer les fournisseurs" :

- 1. - Préparer l'appel d'offre.
  - 1. - Etablir les éléments à inclure
  - 2. - Déterminer l'information à fournir.
- 2. - Identifier les fournisseurs aptes à fournir les produits et services.
  - 1. - Faire la sélection des fournisseurs.
- 3. - Demander des soumissions .
  - 1. - Expédier aux fournisseurs identifiés l'appel d'offre
  - 2. - Fournir les renseignements demandés.
- 4. - Recevoir et analyser les soumissions.
  - 1. - Etablir les critères d'analyse
  - 2. - Evaluer les offres.
- 5. - Sélectionner et classifier les fournisseurs.

1. - Identifier et classer les fournisseurs à retenir.
6. - Négocier les contrats d'approvisionnement.
  1. - Rencontre d'information
  2. - Analyser les offres faites
  3. - Choix du fournisseur.
7. - Etablir les modalités de fonctionnement.
  1. - Pour fournir le service
  2. - Pour administrer le service
  3. - Déterminer les responsabilités.
8. - Contrôle.
  1. - Des activités
  2. - Du temps
  3. - Du budget
  4. - Des résultats.

L'Annexe C reproduit la planification détaillée des activités du présent sous-système.

4.3.4 - Activités du sous-système: "Exploiter le service d'achat regroupé " ;

1. - Fixer les conditions générales d'utilisation
  1. - Conditions physiques et techniques d'utilisation
  2. - Coûts et responsabilité des participants.
2. - Préparer les documents d'informations.
  1. - Etablir le plan de diffusion
  2. - Préparer les documents requis.

3. - Diffuser l'information.
  1. - Prendre les ententes de diffusion
  2. - Superviser la diffusion.
4. - Enregistrer les intéressés .
  1. - Sélection des demandes.
5. - Implanter les intéressés.
  1. - Etude des problèmes spécifiques de chacun
  2. - Signature des ententes
  3. - Utilisation des services.
6. - Coordonner les activités d'utilisation.
  1. - Relation entre fournisseurs et utilisateurs
  2. - Relation entre utilisateurs et regroupement.
7. - Recueillir et analyser l'information concernant l'utilisation.
  1. - Sur les volumes consommés
  2. - Sur les économies enregistrées.
8. - Maintenir à jour des conditions d'approvisionnement.
  1. - Au niveau de l'utilisation
  2. - Au niveau des prix
  3. - Au niveau des services.
9. - Contrôle.
  1. - Des activités
  2. - Du temps
  3. - Du budget
  4. - Des résultats.

L'ensemble des activités que nous avons prévues demeurent un guide que les intervenants ont identifié à partir des connaissances acquises sur le présent sujet. Il faudra cependant, que les gestionnaires chargés de la réalisation des activités, réajustent chacun des éléments de cette planification afin d'établir le plus haut niveau d'efficacité compte tenu des événements à intervenir en période de réalisation.

L'Annexe D reproduit la planification détaillée des activités du présent sous-système.

## CHAPITRE V

## CHAPITRE V

### RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION DE L'INTERVENTION

L'implantation du sous-système de regroupement d'achat devra tenir compte des besoins monétaires, humains et de temps que requiert l'ensemble des activités à réaliser. Ces besoins sont identifiés à la section 5.1. De plus, nous avons jugé opportun de soumettre les étapes de réalisation afin d'établir et de planifier l'implication de l'Association dans le processus.

#### 5.1 - CONDITIONS INHERENTES A LA REALISATION :

Les coûts : L'Association doit être en mesure de générer les fonds requis pour la réalisation des activités du sous-système. Les sommes globales devant y être affectées sont de l'ordre de \$46,520.00 et se distribuent comme suit :

Salaire-Responsable du regroupement :	\$ 22,040.00
Frais bureau :	\$ 4,610.00
Frais déplacement et représentation :	\$ 3,550.00
Frais spécialistes :	\$ 14,020.00
Frais publications :	\$ 1,800.00
Consultation légale	\$ 500.00

La durée : La réalisation des activités du sous-système d'achat regroupé se déroulera sur une période de 40 semaines.

Frais d'opération : L'adhésion de tout nouveau membre nécessi-

tera 11 heures de travail et le coût correspondant sera de \$230.00. Quant au sous-système d'achat regroupé, sa mise à jour et son maintien en opération nécessiteront environ 100 heures de travail par mois, engendrant ainsi des frais mensuels de \$2,880.00 .

Les ressources humaines : Les ressources humaines requises pour la bonne marche du sous-système d'achat regroupé sont de trois ordres , soit un employé permanent désigné comme responsable du regroupement d'achat, des spécialistes consultants engagés pour connaître chaque secteur d'achat à être regroupé ainsi que des bénévoles de l'Association mandatés par le Conseil d'Administration pour superviser les activités du sous-système.

La participation des membres : Les membres actuels de l'Association seront consultés à différentes occasions et leur participation doit être confirmée aux responsables du regroupement.

La participation du concepteur : Afin d'établir la cohérence entre les activités conceptualisées et celles réalisées, le concepteur doit faire partie du groupe chargé de la réalisation des activités du sous-système.

## 5.2 - ETAPES D'IMPLANTATION :

Première étape : Les administrateurs de l'Association analysent l'ensemble du sous-système planifié, prennent en considération les ressources nécessaires, évaluent les disponibilités et font leurs recommandations aux membres.

Deuxième étape: Les membres en assemblée générale prennent connaissance des recommandations du Conseil d'Administration, déci-



dent de l'implantation et confirment leur participation à la réalisation des activités les concernant.

Troisième étape : Les responsables de l'Association intègrent au système global le présent sous-système d'achat regroupé et affectent les ressources nécessaires à sa réalisation.

Quatrième étape : Les responsables de l'Association collaborent à la réalisation des activités, effectuent les contrôles nécessaires et réajustent la planification suivant la réalité.

Cinquième étape : Les responsables de l'Association en collaboration avec les intervenants au présent sous-système d'achat regroupé collaborent afin d'établir une structure opérationnelle permanente, efficace et adaptée à la réalité.

### 5.3 - CONCLUSION AU RAPPORT DU CONSULTANT :

Le transport en vrac au Québec représente un secteur d'activités économiques fort important, quant à son volume d'affaires et au nombre de personnes qui y travaillent. L'analyse du secteur nous a permis de constater que le volume de transport concerné avait diminué de 30% en 1980 et que le nombre de permis pour sa part avait augmenté de 2% créant par le fait même un problème majeur de rentabilité pour l'ensemble de ces transporteurs publics. De plus, 56% du transport en vrac est effectué par les requérants de services eux-mêmes. Compte tenu de la réalité économique actuelle, ces PME doivent conquérir une partie importante de ce transport afin de rétablir un niveau de rentabilité acceptable.

Pour ce faire, le regroupement des transporteurs est obliga-

toire afin de développer des stratégies communes de développement ainsi que mettre en valeur les avantages comparées que représente leur structure de PME. Fondamentalement, c'est dans cet ordre d'idée que s'inscrit le regroupement des achats puisque les dépenses individuelles de chaque transporteur ne permettent pas à ceux-ci de négocier des approvisionnements à un coût concurrentiel de la grande entreprise de transport ou des requérants de service eux-mêmes. Par contre, la mise en commun des consommations individuelles établit un volume global d'achat dont l'importance permet l'acquisition des produits et services aux meilleurs coûts disponibles sur le marché. En considérant que ces coûts d'approvisionnement sont égaux ou inférieurs à ceux de la concurrence, la PME de transport public est maintenant en position d'améliorer la rentabilité de leur entreprise ainsi qu'accéder à de nouveaux marchés.

Une force concurrentielle accrue chez les membres, une Association professionnelle forte, des perspectives de développement planifiées; c'est l'image que présente l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean.

## CHAPITRE V1

## CHAPITRE VI

### RAPPORT ACADEMIQUE

#### 6.1 - REFLEXION METHODOLOGIQUE :

Nous présenterons dans ce chapitre les étapes majeures de notre intervention afin de montrer qu'il s'agit d'une recherche-action. Nous pensons que l'expérience qui a été vécue apportera quelques éléments susceptibles d'enrichir le concept de la recherche-action dans le domaine de la gestion.

Nous traiterons par la suite des principales difficultés que nous avons rencontrées au cours de cette démarche. Nous donnerons finalement quelques appréciations sur la méthodologie de P.B. Checkland et son adaptation au cas que nous avons étudié.

##### 6.1.1 - Validation de la recherche à titre de recherche-action :

Nous nous baserons sur une définition de la recherche-action élaborée par le groupe d'étude sur la recherche-action et présentée dans un cahier de recherche du L.E.E.R. pour démontrer que l'intervention réalisée correspond bien à une recherche-action. Cette définition se lit comme suit :

La recherche-action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investissent systématiquement un domaine, et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être, dans un ca-

dre éthique mutuellement accepté. (6)

6.1.1.1 - Existence simultanée d'une recherche  
et d'une action :

La recherche a tout d'abord consisté à faire une étude globale du transport en vrac au Québec afin de réaliser un portrait fidèle de ce secteur d'activités économiques. De plus, avec les informations recueillies, nous avons été en mesure de positionner les différents intervenants dans un système d'activités cohérent, image fidèle de la réalité.

Durant la phase d'implantation du système d'achat regroupé , la recherche a consisté à tirer les leçons d'une première expérience, à en faire une validation pratique, et à réenrichir l'image riche de façon à réévaluer notre ancrage. Etant donné que le contexte légal et économique était durant la période de notre intervention, particulièrement changeant, la question de l'adaptation à l'environnement s'est révélée aigüe.

Cette succession d'expériences s'est révélée enrichissante pour le chercheur que je suis, influençant directement mon comportement, mes actions, mes opinions ... . C'est donc un savoir faire accru que je retire de cette intervention.

Simultanément à la phase de recherche, je tenais le gérant de la Coopérative au courant des résultats, le conseillant en même temps pour quelques affaires de gestion. La partie action de la recherche-

6 ROY, Marcel, ROY, Rita, PREVOST, Paul, ..., Vers une définition du concept de la recherche-action, L.E.E.R., P. 1600 . 10-10, d 133, 1981 .

action a principalement consisté à implanter et à rendre partiellement opérationnel le regroupement d'achats, à rencontrer les coopérateurs, à les amener à s'impliquer dans la démarche en leur expliquant l'intérêt de l'action collective ; à les former au point de vue de l'esprit coopératif en fournissant des données à la revue mensuelle publiée pour faire le lien entre les membres.

En bref, durant cette phase d'implantation du système d'achat regroupé, mon implication en tant qu'acteur a pris les formes suivantes :

- Motiver les autres acteurs ;
- Procurer à la Coopérative, dans la mesure du possible, les moyens et les ressources pour que celle-ci puisse appliquer les recommandations ;
- Réaliser la gestion proprement dite de la première phase du regroupement d'achats.

J'ai donc été amené à m'impliquer plus activement que le mandat que j'avais reçu ne le laissait supposer. Il est intéressant de souligner la bivalence des rôles de chercheurs et d'acteurs et leur renforcement mutuel.

Au fur et à mesure que nous apportions de l'information, les membres de la Coopérative modifiaient leur comportement et allaient parfois eux-mêmes chercher les compléments d'information dont ils avaient besoin. Le savoir n'est pas resté uniquement du côté du chercheur, mais il a servi à améliorer le savoir-faire des membres de la Coopérative.

L'action globale à entreprendre suite à la réalisation de l'intervention est constituée d'un ensemble d'activités structurées suscep-

tibles de transformer la situation qui prévalait auparavant. Cette réalisation d'activités doit se dérouler après la remise du rapport du consultant et doit faire partie intégrante d'une recherche-action et implique la participation des différents acteurs. Cette phase n'est pas encore réalisée car le temps nécessaire est plus long que celui de la remise du rapport et de plus, sa réalisation est conditionnée par la disponibilité des ressources humaines et financières dont nous avons fait état dans la conclusion du rapport du consultant.

#### 6.1.1.2 - Identification des intervenants :

Pour prétendre réaliser une recherche-action, il est requis deux types d'intervenants, soit, les chercheurs et les acteurs.

Les chercheurs sont choisis en fonction de leur savoir-faire et représentent souvent la minorité des ressources humaines dans une recherche-action. Pour leur part, les acteurs peuvent se retrouver en nombre relativement important dans un tel processus. Ce sont, en l'occurrence, les intervenants directs de l'organisation désignée ou identifiée pour participer à l'élaboration et la réalisation de l'intervention. A ceux-ci s'ajoutent les intervenants de l'extérieur qui influencent directement la réalisation de la recherche-action. Par exemple, les fonctionnaires du Ministère des Transports et les représentants des fournisseurs.

#### 6.1.1.3 - Rôle des intervenants :

La participation des différents intervenants s'est manifestée de la façon suivante :

Le chercheur et le responsable de la Coopérative ont travaillé

en étroite collaboration pour établir l'image riche, car ce dernier possède une longue expérience dans le domaine du transport. Il croit intensément à la valeur du regroupement des forces de chacun. Sa collaboration et sa tenacité auront été un atout précieux tout au long de la démarche commune. Le chercheur a rencontré les membres de la Coopérative lors d'assemblées générales ou de rencontres sociales. Les membres étaient informés de l'état d'avancement des travaux. On leur demandait leur opinion sur différents points reliés au regroupement. On vérifiait leur degré d'intéressement. Le chercheur recueillait auprès des intervenants extérieurs l'information nécessaire pour réaliser les différentes étapes. A ce rôle conjoint, s'additionnent certaines responsabilités, telles que pour le chercheur, la coordination des activités et la responsabilité générale de la réalisation du mandat; pour les acteurs, c'est un rôle décisionnel relatif à l'implantation et la réalisation de l'action qu'ils se voient confier.

#### 6.1.1.4 - Acquisition de connaissances :

Les connaissances techniques et pratiques des transporteurs ainsi que leur expérience m'ont été utiles tant pour mes connaissances personnelles que pour l'élaboration de l'ensemble du mémoire.

Les échanges avec le gérant de la Coopérative, sa tenacité et sa foi dans le succès de l'entreprise se situent au niveau du " savoir-être " et se traduisent par une estime mutuelle.

En tant que chercheur, j'ai expliqué aux transporteurs le processus de recherche que j'employais. Mes connaissances et mon expérience en gestion et en administration ont pu leur être utile le cas échéant. Ce savoir, utilisé dans l'action, est par la suite récupéré pour un en-



semble beaucoup plus important compte tenu que cet ensemble de connaissance théorique et pratique devient disponible pour d'autres intervenants.

#### 6.1.2 - Difficultés rencontrées :

La recherche-action présente une nouvelle approche de la recherche en intégrant volontairement et simultanément l'action à la recherche pour ne faire qu'un processus. Cette approche encore toute jeune ne dispose pas d'une formulation précise apte à répondre à toutes les interrogations de ce champ d'interventions.

Dans le but d'augmenter les connaissances rattachées à la recherche-action, nous allons discuter des principaux problèmes rencontrés au cours de la réalisation de notre mandat pour permettre, le cas échéant, d'approfondir certaines connaissances sur les événements pouvant se rencontrer et de disposer d'outils mieux adaptés aux situations.

##### 6.1.2.1 - Effet des modifications de l'environnement :

La recherche-action que nous avons réalisée s'est déroulée dans une organisation opérant dans un secteur fortement conditionné par son environnement. C'est ainsi que durant la réalisation de notre mandat, des événements majeurs se déroulaient simultanément soit, la mise en place d'une nouvelle réglementation dans le domaine du transport ainsi que la détérioration du marché du transport.

Ces modifications de l'environnement entraînaient une remise en question de certains principes fondamentaux de l'organisation for-

çant celle-ci à se redéfinir dans ce contexte nouveau. Plus précisément, la nouvelle réglementation gouvernementale venait enlever certains types de transport jusqu'alors exclusifs au transporteur avec licence de vrac pour les rendre disponibles au marché en général. Plusieurs types de matériaux, autrefois exclusifs aux transporteurs de vrac ont été déréglementés, ce qui a désavantagé les transporteurs de vrac qui constituent la majorité des membres de la coopérative. Ainsi, l'organisation voyait un nombre important de ses membres subir les désavantages de cette loi, sans pour autant fournir de solutions d'échange. Face à cette situation, l'Association a dû reviser ses priorités et la recherche-action a été placée temporairement sur une voie d'évitement. Il fallut donc aux intervenants qu'ils participent aux activités visant à redéfinir certains objectifs de l'organisation.

A ces modifications législatives s'additionne un climat économique nettement défavorable faisant en sorte que le transport en vrac au Québec a subi une diminution de 30% en 1980. Un climat incertain venait donc influencer l'ensemble des activités que nous réalisions dans le cadre du mandat.

Dans un tel contexte, l'obligation de s'adapter à la réalité était impérative. De ce fait, le chercheur participa activement à différentes activités de planification non prévues au mandat initial afin de rétablir une stabilité minimale dans l'organisation et ainsi pouvoir continuer le travail amorcé. Ces réalités vécues engendrèrent un retard de deux mois et déséquilibrèrent les ressources financières planifiées auparavant.

#### 6.1.2.2 - Instabilité économique de l'organisation :

L'intervention s'est réalisée pour une coopérative en période

de réimplantation. Nous y retrouvons donc une situation économique instable qui affectait l'ensemble des activités. Pour remédier à cette situation, j'avais mis au point un système de financement qui était en cours de réalisation simultanément à cette intervention. (7) De ce fait, le système de financement et les activités courantes de l'organisation mobilisaient la quasi totalité des ressources disponibles. Afin de réaliser notre mandat, nous devons donc travailler sans aucune ressource financière garantie tant pour les frais de déplacement que pour les frais de représentation, de consultation, etc. . . .

Cette situation économique instable se retrouve dans bon nombre de P.M.O. dans lesquelles la nécessité d'intervenir est évidente. Que pouvons-nous faire dans de tel cas ? Nous devons premièrement, évaluer l'implication financière reliée directement à notre intervention afin de connaître l'importance quantifiée des risques pris. Deuxièmement, l'analyse sommaire des sources potentielles de fonds doit être réalisée afin d'établir notre niveau de risque. Troisièmement, nous devons exiger l'implication morale des dirigeants de l'organisation afin qu'ils se sentent partie liée à la recherche de ressources financières. Quatrièmement, faire le choix d'intervenir ou non et fixer nos exigences dans le cas d'une décision positive.

#### 6.1.2.3 - Acquisition d'une entreprise de transport :

L'Association Coopérative des Camionneurs s'était fixé, au début de 1981, un objectif de négociation et d'opération de transport.

---

7 MARTIN, Daniel. Rapport Diagnostic, Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean . ( 1981 ) .

Cet objectif visait principalement, le développement de nouveaux contrats de transport, qui suite à leur obtention, seraient distribués entre les membres. Cependant, la réputation des associations représentant les camionneurs de vrac était plutôt mauvaise auprès des requérants de services, ce qui rendait toutes les négociations difficiles et même impossibles. De plus, les membres eux-mêmes n'acceptaient pas que leur association devienne un négociateur de contrat puisqu'ils avaient peur de perdre une partie de leur autonomie et même , pensaient qu'il s'agissait là d'un nouveau concurrent.

Compte tenu de cette situation, l'association décida d'y pallier en acquérant les actions d'une entreprise privée afin qu'elle devienne leur marque de commerce en ce secteur, en plus de fournir à l'Association les permis nécessaires à l'opération de transport dans plusieurs secteurs.

Il est bien entendu que l'addition d'une nouvelle organisation à la structure existante n'a pas amélioré, à court terme, les disponibilités de ressources déjà insuffisantes. Il fallut donc retrancher au mandat déjà entrepris, une partie des ressources qui y étaient affectées et remettre à plus tard la suite de la recherche.

Ainsi, durant un mois complet, la presque totalité des ressources humaines fut concentrée sur ce projet en plus de drainer une somme de \$20,000. venant des membres de l'Association et un engagement financier nouveau de \$50,000.00 . En résumé, le mandat de recherche-action fut retardé d'un mois et les disponibilités monétaires à court terme réduites. Cependant, un potentiel évident pour développer le marché de l'Association et pour générer un revenu estimé à \$50,000. par année apparaissait réalisable.

#### 6.1.2.4 - Problème humain de participation :

La recherche-action implique la participation de chercheurs et d'acteurs. Les chercheurs se retrouvent principalement dans un groupe de personnes ayant une formation et/ou une compétence reconnue dans un ou plusieurs secteurs d'activités. Pour leur part, les acteurs se retrouvent parmi les praticiens de l'entreprise et ont une formation plus ou moins importante et les activités de leur organisation les obligent à faire appel à des gens de l'extérieur ( chercheurs ) pour les conseiller.

Issus de secteurs différents dans la plupart des cas, les chercheurs et acteurs s'unissent à un moment précis pour réaliser ensemble un travail visant à régler une situation existante dans une entreprise ou un secteur d'activités. Il est bien évident qu'une telle mise en situation ne permet pas d'établir une affectation automatique des ressources humaines.

Dans le cas de notre intervention, nous avons rencontré certains problèmes reliés aux ressources humaines et ce sont en l'occurrence, le manque de disponibilité du personnel de l'Association et la participation très limitée des administrateurs.

Ce manque de disponibilité du personnel est en relation avec d'autres problèmes déjà identifiés puisque l'acquisition d'une entreprise de transport nécessitait une somme importante de travail du personnel permanent, le manque de disponibilité financière limitait le nombre de ressources humaines et les activités régulières absorbaient la presque totalité du temps du personnel de l'organisation.

Pour leur part, les administrateurs étaient préoccupés par le

contexte économique qui affectait leur propre entreprise, ce qui avait pour conséquence de diminuer leurs intérêts pour participer à la mise en place d'un regroupement d'achat, compte tenu qu'ils ne savaient pas s'ils seraient encore en affaire lorsque viendrait le temps de l'utiliser.

Le manque de disponibilité des personnes impliquées dans la recherche-action a ainsi entraîné un manque de suivi et de critiques relativement aux recommandations de la recherche, obligeant ainsi le chercheur à exercer un esprit plus critique vis-à-vis de ses conclusions et l'obligeant aussi à acquérir des connaissances pratiques sur l'Association, par exemple sur sa régie interne et sur son mode de fonctionnement.

Sans risque d'erreur, nous pouvons donc constater que, malgré les meilleures volontés, les ressources humaines pour participer à une recherche-action peuvent être conditionnées par différents événements qui influencent grandement le déroulement normal des activités. De telles situations obligent le chercheur à réadapter l'ensemble de sa planification, à réaliser un travail d'animation et à devenir un participant réel à la vie de l'organisme client, s'il ne veut pas demeurer dans un isolement stérile.

#### 6.1.3 - Analyse de la méthodologie utilisée :

L'intervention que nous avons réalisée se prêtait bien à l'utilisation de la méthode de P. B. Checkland. Cette méthode commence par l'étude descriptive la plus complète possible avant de préciser le ou les problèmes que nous allons privilégier. Une telle étude permet donc de décrire de façon consciente et ordonnée la situation qui prévaut

et à identifier avec moins de risque d'erreur, les problèmes fondamentaux internes ou externes de l'organisation.

Faisant suite à l'identification des problèmes, les acteurs et les chercheurs sélectionnent le ou les problèmes à étudier, qui par la suite, feront l'objet d'un traitement. Ce traitement se réalise en cinq étapes dont la première consiste à déterminer le système apte à solutionner le problème. Par la suite, le système est conceptualisé et comparé avec la réalité. Finalement, la planification et l'implantation des activités sont réalisées.

La phase finale de l'intervention consiste à évaluer la démarche afin de pouvoir la réadapter continuellement à la réalité.

Conscient de la pertinence de cette méthodologie dans les cas d'intervention tel que le nôtre, il n'en reste pas moins que certains aspects d'ordre pratique nous semblent obscurs. De ce fait nous allons traiter de ces points en faisant part de nos interrogations et, suivant le cas, soumettre des hypothèses de solution.

#### 6.1.3.1 - Le mandat :

La recherche-action a un avenir prometteur pour la réalisation d'interventions dans des entreprises ou organisations. Ces interventions débutent par un mandat sur lequel chercheurs et acteurs s'entendent. Compte tenu de la méthodologie de P.B. Checkland, nous croyons que ce mandat ne peut être précisé qu'au moment de la définition de l'ancrage.

Cette définition tardive du mandat génère les problèmes suivants:

1. - Un fort pourcentage de l'intervention doit se réaliser sans mandat ou avec un mandat partiel, rendant ainsi l'ensemble de la démarche conditionnel à l'acceptation par le client de la poursuite du mandat ;
2. - Le mandat initial servant à établir l'image riche ne permet pas de préciser l'ensemble des éléments inhérents à la recherche-action ce qui entraîne pour le client un engagement informel difficilement acceptable par une organisation ;
3. - Ce mandat initial représente pour le chercheur un risque que l'intervention ne se continue pas si le client est insatisfait par suite d'une mauvaise compréhension, de problèmes rencontrés par le chercheur, de changements environnementaux, de mésentente sur le problème à étudier, etc... . Dans de tels cas, la réputation et la compétence du chercheur peuvent en être affectées.
4. - Pour obtenir un mandat ouvert, nous croyons qu'il est presque impossible de l'obtenir actuellement, sur le marché normal de la consultation.

Nous ne sommes pas en position pour fournir la solution à ces problèmes de mandat, cependant, nous aimerions souligner qu'il est important de toujours fournir un produit de qualité qui réponde aux besoins. De ce fait, l'étape du mandat nous paraît très importante afin de limiter au maximum les contraintes susceptibles de venir entraver l'intervention. La compréhension mutuelle entre acteurs, chercheurs et clients, du travail à faire et des moyens pour le faire, peut constituer un cadre acceptable pour les parties et le cas échéant, garantir une satisfaction maximale.

#### 6.1.3.2 - Formation des acteurs à la méthodologie utilisée :



La recherche-action implique la participation conjointe de chercheurs et d'acteurs. Bien entendu, cette participation présente un intérêt évident si les acteurs sont conscients dès le départ de la démarche qui va se réaliser. Dans cet esprit, le chercheur, mandaté pour superviser ce travail, supporte son fonctionnement par une méthodologie éprouvée. Etant dans la plupart des cas le seul à bien connaître le déroulement de son intervention, il doit à notre avis, former ses participants à la méthodologie utilisée pour que chacun connaisse les étapes de l'intervention, les objectifs de chacune, les moyens de réalisation utilisés ainsi que les résultats devant en découler.

#### 6.1.3.3 - Elaboration de l'image riche :

Cette étape importante de la méthodologie utilisée consiste à prendre connaissance le plus possible du secteur où nous intervenons. Cette prise de connaissance ne se limite pas à l'organisation interne mais à un ensemble vu sous un angle systémique. Compte tenu de ce cadre élargi, nous avons constaté que des modifications majeures dans l'environnement se réalisaient simultanément à notre intervention. A titre d'exemple, citons les modifications que le gouvernement apportait à ses lois sur le transport, faisant en sorte que notre image riche se voyait continuellement en situation de changement.

Il fallut donc limiter notre champ d'investigations aux éléments connus tout en soulignant les changements pouvant intervenir dans le futur. Cette situation oblige, de plus, les intervenants à être conscients des événements pouvant survenir et à s'assurer que le modèle conceptuel à implanter est toujours d'actualité durant sa réalisation. Advenant le cas contraire, une remise à date doit être réalisée sur l'ensemble de l'intervention pour satisfaire à de véritables besoins.

#### 6.1.3.4 - Sélection d'un problème à étudier :

La sélection d'un problème à étudier est une étape cruciale de la recherche-action puisque c'est ici que le client, les chercheurs et les acteurs s'entendent pour donner la priorité à un problème plutôt qu'à un autre. Fondamentalement, il semble que la décision à prendre soit évidente compte tenu de la démarche qui a précédé. Cependant, la position des acteurs et du client ne les place pas dans la même situation que le chercheur pour établir les priorités. Nous croyons que les premiers sont portés à sélectionner un problème en se basant sur les symptômes ou événements problématiques, qu'ils vivent régulièrement dans leur organisation. Pour les chercheurs, leur dégagement plus ou moins grand de la réalité quotidienne de l'organisation, leur laisse l'esprit libre de toute entrave d'ordre opérationnel.

Face à cette réalité, la démarche de sélection de problème devrait faire l'objet d'une planification d'activité capable de rapprocher les intervenants à la prise de décision. Nous ne sommes pas en position pour élaborer cette planification, mais nous pouvons souligner que c'est le client qui, actuellement, a le mot final en cas de divergence, entraînant le risque de réaliser une intervention sur des problèmes opérationnels plutôt que fondamentaux.

De plus, c'est à partir de la présente étape que l'on peut maintenant fixer le mandat définitif de l'intervention, fournissant ainsi au client tous les éléments dont il a besoin pour décider du problème à solutionner. Il est bien entendu que cette situation ne se présentera pas dans tous les cas, puisqu'il peut se présenter certains problèmes fondamentaux suffisamment évidents et confirmés dans les activités régulières de l'organisation.

#### 6.1.3.5 - Implantation du modèle :

Les étapes de définition de l'ancrage, de conceptualisation, de comparaison et de sélection des changements n'ont pas généré de situation particulière. Pour sa part, l'implantation nous a fait découvrir que pour se réaliser, le système planifié nécessitait des ressources financières de \$46,000. et que l'organisation ne disposait pas de telles sommes.

Cette situation oblige l'organisation à réaliser des activités de financement si elle veut implanter un tel système entraînant par le fait même d'importants retards à la réalisation et risquant même de voir le travail mis de côté si les priorités se voient modifiées.

Compte tenu de cette situation, le chercheur et les acteurs sont actuellement à la recherche de fonds dont l'acquisition permettra l'implantation réelle du sous-système. Advenant que les ressources financières ne soient pas trouvées, nous devons prévoir la réalisation des activités par les ressources humaines actuelles de l'organisation et ce à temps partiel.

#### 6.2 - REFLEXION FONDAMENTALE :

En établissant l'image riche de la recherche-action, nous avons souligné dès le départ l'influence de l'environnement sur les entreprises de transport, notamment, l'importance de la législation relative au transport et de ses modifications périodiques et fréquentes, ce qui change perpétuellement les règles du jeu. Bien que notre intervention ait porté sur un problème ponctuel: la mise en place d'un système d'achat regroupé pour la Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean, il nous semble utile de porter notre réflexion en amont, c'est-

à-dire d'aborder le problème du camionnage en vrac au Québec et de proposer une ébauche de solution.

#### 6.2.1 - Le camionnage en vrac au Québec :

Le camionnage en vrac au Québec est une importante industrie dont les services sont requis par les secteurs industriels, publics et privés. Cette industrie transporte principalement du bois, des engrais, de la chaux agricole, du sel et du calcium, du sable, de la terre et du gravier, des minerais, de la neige et de la glace ainsi que certains produits de la ferme. Afin de mieux en saisir l'importance, nous allons mettre en évidence brièvement les points saillants de ce secteur.

##### 6.2.1.1 - Importance :

Le camionnage en vrac au Québec a généré des revenus moyens pour cette industrie au cours des années 1978, 1979 et 1980 de 381 millions de dollars. Les principaux utilisateurs ou requérants de service sont l'industrie forestière, les gouvernements pour la construction de route et d'infra-structures, les municipalités pour le déneigement et les individus ou entreprises utilisant du sable, de la terre ou du gravier.

Cependant, le transport effectué par les transporteurs publics représente environ 50% de tout le transport de matière de vrac compte tenu du fait que les requérants de service effectuent eux-mêmes leur transport de matière de vrac.

Nous pouvons évaluer à 760 millions de dollars le chiffre d'affaires effectué dans ce secteur par les transporteurs publics et les re-

quérants de service.

Une étude réalisée pour la Commission Canadienne du Transport intitulée : " Caractéristiques des coûts et des capitaux de l'industrie canadienne du camionnage " indique que la proportion des dépenses totales d'exploitation aux recettes totales est en moyenne de 96%. Nous pouvons donc préciser que les dépenses moyennes de cette industrie au Québec représentent des dépenses de l'ordre de 730 millions et de ce volume de dépenses 38% sont versés en salaire soit 277 millions de dollars. En considérant un salaire moyen de \$16,000. c'est 17,300 employés que cette industrie emploie.

#### 6.2.1.2 - Les perspectives d'avenir :

L'ensemble de cette industrie semble très affecté par le contexte économique. C'est ainsi que le nombre de jours travaillés a pour 1980, comparativement à 1979, enregistré une baisse de plus de 30%. Cette baisse ne semble pas temporaire puisque l'Association Coopérative des Camionneurs nous confirme que cette situation s'est maintenue en 1981 et que les perspectives pour 1982 sont encore plus catastrophiques. Malgré cette baisse importante du camionnage en vrac, le nombre de permis de transport est demeuré stable et même a enregistré une légère hausse en 1980-81 comparativement à 1979-80.

Conséquemment à une situation difficile, le Gouvernement du Québec, responsable des lois sur le transport, a entrepris depuis 1980 une démarche visant à rendre plus efficace les principales structures publiques et para-publiques de ce secteur. Pour ce faire, le gouvernement semble préconiser les moyens suivants: diminuer les champs d'activités de la législation tout en assurant un contrôle effica-

ce et complet de celle-ci; rendre accessible à l'ensemble des camionneurs un nombre important de produits jusqu'alors réservés à une seule catégorie; accorder le droit de retour automatique afin d'améliorer l'efficacité du transport routier et ainsi sa rentabilité ; ainsi qu'évaluer régulièrement l'offre et la demande de transport en vrac afin de voir la pertinence de développer des mécanismes capables d'y maintenir un équilibre acceptable.

La législation devenant de mieux en mieux adaptée aux nouvelles réalités économiques, les responsables de la Commission des Transports croient que les camionneurs devront se regrouper auprès d'Associations professionnelles chargées de développer le volume de transport par une amélioration des services aux requérants. Ils estiment aussi que les coûts d'opération des entreprises de transport devront diminuer afin de les rendre encore plus compétitifs.

Ces perspectives nouvelles que préconisent les instances gouvernementales obligeront les P.M.E. du transport en vrac à développer une véritable structure professionnelle et à défaut de le faire, compte tenu du volume de transport maintenant sur le marché libre, ce transport sera exécuté par de plus importantes compagnies, mieux structurées, entraînant de ce fait la disparition d'un fort pourcentage de ces P.M.E. .

D'un autre côté, des changements technologiques majeurs ne sont pas prévus d'ici 1990. Une recherche commandée par la Commission Canadienne des Transports et intitulée : " Transport par camion et par chemin de fer: perfectionnements technologiques prévus d'ici 1990 " , prévoit l'amélioration de l'efficacité des moteurs diesel afin d'en diminuer la consommation, le développement de véhicules aéro-

dynamiques et certaines améliorations au chapitre de la sécurité.

#### 6.2.2 - Principaux problèmes perçus :

La réalité nouvelle découlant de la situation économique et des positions gouvernementales fait en sorte que le camionnage en vrac fait face à deux problèmes majeurs.

Le premier est dû à la dépression économique de 1981-82. L'offre de transport est beaucoup plus grande que la demande , et personne ni dans les associations de camionneurs, ni dans les instances gouvernementales, n'a le mandat d'évaluer les effets de la crise et d'étudier des mécanismes pour en atténuer les effets.

Le second problème est relatif aux lois et aux permis qui régissent le transport de vrac. Depuis Septembre 1981, des matières qui étaient autrefois exclusives aux transporteurs de vrac sont devenues transportables par les transporteurs généraux. De plus, pour les transporteurs de vrac, l'acquisition de véhicules additionnels nécessite un nouveau permis, ce qui n'est pas le cas pour les transporteurs généraux. Les intervenants de l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean croient que si les problèmes identifiés se maintiennent, plus de 40% des P.M.E. du transport de vrac se verront forcées de liquider leurs entreprises à plus ou moins long terme.

#### 6.2.3 - Ebauche de solution :

Une telle situation ne peut se modifier de façon radicale dans un court laps de temps. Nous croyons qu'il est impératif de concevoir des moyens pouvant être développés à moyen terme. A notre avis, la solution la plus acceptable serait la création ou le développe-

ment d'une organisation ayant une structure capable d'intervenir provincialement sur des questions d'ordre législatif, économique et structurel en plus de disposer au niveau régional d'outils suffisants pour pouvoir développer le transport et fournir des supports aux camionneurs pour les rendre plus concurrentiels.

#### 6.2.4 - Objectifs de l'organisation projetés :

Cette organisation devrait avoir comme principaux objectifs :

1. - Regrouper tous les transporteurs de vrac du Québec ;
2. - Augmenter la capacité concurrentielle des transporteurs ;
3. - Représenter professionnellement les transporteurs ;
4. - Développer le transport de vrac ;
5. - Former tous ses membres dans les domaines administratifs, gestion, transport et autres disciplines connexes .

#### 6.2.5 - Les moyens :

Les pré-requis à la réalisation d'une organisation telle qu'envisagée serait le support gouvernemental garantissant que cette structure sera l'interlocutrice privilégiée entre camionneurs et législateurs. De plus, les structures actuelles de postes et sous-postes d'affectation devront faire l'objet d'une analyse complète afin de déterminer le rôle pratique que ceux-ci jouent et qu'ils devront jouer dans l'avenir.

Par la suite, un travail conjoint entre instances gouvernemen-



tales, association de camionneurs et chercheur devrait être entrepris et réalisé afin d'établir une véritable structure opérationnelle pour le transport en vrac. De plus, les chercheurs devront provenir du milieu des affaires afin de traiter le sujet sous une optique d'entreprise et non au point de vue d'une organisation basée sur des lois et règlements non applicables en pratique.

## CONCLUSION

### CONCLUSION AU RAPPORT ACADEMIQUE

En conclusion, notre intervention s'est déroulée dans un cadre réel d'entreprise dont la situation environnementale était en constante évolution. Cette situation de changement influait directement sur les activités de l'Association Coopérative des Camionneurs et obligeait cette dernière à mobiliser ses ressources pour participer activement aux changements. Cette situation a donc influencé le déroulement de notre intervention faisant en sorte de confier au chercheur un rôle plus important d'acteur que celui initialement prévu. Cet accroissement d'activités s'identifie au chapitre de la participation directe du chercheur aux négociations gouvernementales concernant les changements législatifs demandés par les intervenants au transport, à l'acquisition d'une compagnie de transport et à l'analyse des problèmes découlant de la situation économique de 1982. La participation à ces activités devint obligatoire puisque les travaux entrepris dans le cadre de la recherche-action étaient retardés jusqu'à ce que l'Association ait complété ses activités considérées prioritaires.

Cette situation concrète vécue par l'entreprise se retrouve dans bon nombre de P.M.O. . De ce fait, l'utilisation d'une méthode d'intervention structurée permet de réadapter notre fonctionnement tout en conservant et en utilisant les moyens pour atteindre les objectifs visés. L'absence d'une telle méthode aurait, à notre avis, amené le chercheur à s'impliquer de façon définitive sur les problèmes vécus durant l'intervention tout en l'influençant de façon marquée en ce qui a trait à l'identification de la véritable situation organisationnelle et des moyens à utiliser pour solutionner les problèmes.

La réalisation de nos travaux a permis aux participants de travailler avec un maximum de coordination tout en tenant compte des activités inhérentes à l'organisation. De plus, tous les acteurs connaissaient le cheminement des travaux reliés à la recherche-action et cherchaient, le plus possible, à participer activement durant toute la période de réalisation. Finalement, tous les participants ont confirmé avoir acquis des connaissances nouvelles sur le secteur traité, la méthode d'intervention, les intervenants, etc. . . .

Ce mémoire de recherche-action s'insère dans une démarche académique dont la réalisation doit permettre à son auteur d'obtenir un diplôme de maîtrise.

Cependant, nous espérons qu'une telle intervention saura apporter des connaissances accrues au chapitre de la recherche-action, un outil de travail pour les organisations de transport ainsi qu'une source d'information pertinente à tous ceux qui le consulteront au cours des prochaines années.

## BIBLIOGRAPHIE

## BIBLIOGRAPHIE

BERUBE, Robert, Proposition de systèmes d'achats regroupés, ENAP-Québec, 1980.

COMMISSION CANADIENNE DES TRANSPORTS, Caractéristiques des coûts et des capitaux de l'industrie canadienne du camionnage, Direction de la recherche, No. 20-80-05F, Septembre 1980.

COMMISSION CANADIENNE DES TRANSPORTS, Liens entre les secteurs des transports et les autres secteurs de l'économie Québécoise: une analyse intersectorielle, Service de recherche, No. 10-78-13F, Laboratoire d'économétrie, Département d'économique, Université Laval, Janvier 1977.

DESBIENS, Jacques, Rapport sur le marché potentiel et les modes de fonctionnement de la commission régionale. Achats en groupe des établissements de santé et de services sociaux du Saguenay Lac St-Jean, Leer, Chicoutimi, 1979.

ETUDE DE L'EQUILIBRE DES MARCHES EN CAMIONNAGE EN VRAC, rapport final, Commission des Transports du Québec, Juillet 1981.

ETUDE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DE TRANSPORT DE MATIERES EN VRAC AU QUEBEC EN 1978-1979, Commission des Transports du Québec, cahier 2, Tableau 3A-3B, le 8 avril 1981.

GAZETTE OFFICIELLE DU QUEBEC, 17 mai 1978, 110ième année, No. 23, Partie 2, P. 2775.

JOURNAL, L'ASSOCIATION COOPERATIVE DES CAMIONNEURS DU SAGUENAY LAC ST-JEAN, No. 8, 9, 11. Dépôt légal à la bibliothèque nationale du Québec, D 8150639.

LEFEBVRE, Serge, MARTIN, Daniel, Rapport d'intervention, sur l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean, Octobre 1980.

LE GUIDE DE LA CONSTRUCTION RADAR INC., Le Guide de la Construction du Québec, Yvon Bédard éditeur, Montréal 1981.

LE MARCHE DU TRANSPORT DE MARCHANDISE EN VRAC AU QUÉBEC ET LES DEMANDES SOUMISES PAR L'ASSOCIATION NATIONALE DES CAMIONNEURS ARTISANS INC., publication du Ministère des Transports du Québec, Août 1980.

LEVESQUE, André, Rapport du Comité ad-hoc sur les assurances, pour l'Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean, Novembre 1981.

MALOUIN, Jean-Louis, LANDRY, Maurice, Le mirage des méthodes universelles en conception de systèmes, document de travail 79-12.

MARTIN, Daniel, Rapport diagnostic, Association Coopérative des Camionneurs du Saguenay Lac St-Jean, 30 avril 1981 .

RAPPORT ANNUEL, Commission des Transports du Québec, Editeur Officiel du Québec, 1976-1977, 1977-1978, 1978-1979, 1979-1980, 1980-1981.

R.S. Wallace & Associates Limited, Commission Canadienne des Transports, Transport par camion et par chemin de fer, perfectionnements technologiques prévus d'ici 1990, Service de recherche, No. 10-78-19F, 1978.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN, COOK, Les méthodes de recherche en sciences sociales, Les Editions HRW, Montréal, 3ième trimestre 1977.

## ANNEXES



ANNEXE A

- PLANIFICATION DES ACTIVITES DU SOUS SOUS-SYSTEME : " IDENTIFIER LES BESOINS " ET FICHE DE CONTROLE ADAPTEE .

SOUS-SYSTEME : REGROUPEMENT D'ACHAT      Date: 06-82

FICHE : R. A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME : IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : ANALYSE POSTES DE DEPENSES DES ENT.

No. 1 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : IDENTIFIER LES PRODUITS ET SERVICES

No. 1 de 3

Signature :

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	DETERMINER LES PRODUITS ET SERVICES A ANALYSER	
INTERVENANTS	- L'ASSOCIATION COOPERATIVE DES CAMIONNEURS - LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- FAIRE UNE LISTE DES PRODUITS ET SERVICES CON- SOMMES PAR LES ENTREPRISES DE TRANSPORT	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 1 JOURNEE DE 8 HEURES	
MOYENS	- A PARTIR DES CONNAISSANCES DES DIFFERENTS IN- TERVENANTS ET DE DOCUMENTS D'INFORMATIONS DIS- PONIBLES	
COUTS	- FRAIS BUREAU :            \$70.00 - SALAIRE :                 \$160.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- DISPOSER D'UNE LISTE COMPLETE ET DETAILLEE DES PRODUITS ET SERVICES INVENTORIES .	

SOUS-SYSTEME : REGROUPEMENT D'ACHAT      Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE: ANALYSE POSTES DE DEPENSES DES ENT.

No. 1 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE: CUEILLETTE D'INFORMATIONS AUPRES  
DES MEMBRES

No. 2 de 3

Signature :

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE LES VOLUMES DE CONSOMMATION EN PRODUITS ET SERVICES CHEZ NOS MEMBRES .	
INTERVENANTS	- LES ENTREPRISES DE TRANSPORT MEMBRES - LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- RECUEILLIR LES DONNEES PRECISES SUR LES DEPENSES EFFECTUEES PAR LES MEMBRES POUR CHACUN DES PRODUITS ET SERVICES .	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION.	
PERIODE DE REALISATION	- CETTE ACTIVITE SE DEROULERA SUR UNE PERIODE D'UN MOIS ET NECESSITERA 30 HEURES DE TRAVAIL	
MOYENS	- A PARTIR DES ETATS FINANCIERS DES ENTREPRISES MEMBRES, NOUS COMPILONS LES MONTANTS D'ACHAT POUR CHACUN DES PRODUITS ET SERVICES CONSOMMES.	
COUTS	- FRAIS BUREAU :                   \$ 90.00 - SALAIRE :                         \$20./hre : \$600.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- Pouvoir préciser la somme totale que les membres ont consacrée pour l'achat de produits et services au cours de leur dernier exercice financier.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : ANALYSER POSTES DE DEPENSES DES ENT.

No. 1 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : EVALUATION DES VOLUMES DE DEPENSES

No. 3 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- ETABLIR LES DEPENSES EN PRODUITS ET SERVICES DES MEMBRES	
INTERVENANTS	- RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- Compiler les chiffres de chaque membre pour ainsi établir l'importance des consommations par produits et services.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 2 JOURS DE TRAVAIL : soit 16 heures	
MOYENS	- A PARTIR DES DONNEES RECUEILLIES AUPRES DES MEMBRES AINSI QUE LES INFORMATIONS CONNUES DANS LE SECTEUR.	
COUTS	- FRAIS BUREAU : \$ 20.00 - SALAIRE : \$320.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- Pouvoir dire de façon précise que des entreprises de trans- port membres de l'Association ont une consommation "x" pour chaque produits et services .	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT      Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE :Sélectionner les postes de dépenses à considérer

No. 2 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE :Soumettre les résultats aux responsables de l'Ass.      No. 1 de 1

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- AFIN DE GENERER UNE PRISE DE DECISION SUR LES POSTES DE DEPENSES A RETENIR	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- PRENDRE CONNAISSANCE DES POSTES PRESENTANTS DES VOLUMES DE DEPENSES IMPORTANTES AINSI QUE DES POSSIBILITES DE REGROUPEMENT D'ACHAT.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 HEURES DE REUNION	
MOYENS	- A PARTIR DU RAPPORT PREPARE PAR LE RESPONSABLE AINSI QUE LES COMPETENCES EN CE SECTEUR DES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
COUTS	- SALAIRE                      \$80.00 - FRAIS DE BUREAU        \$10.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- Qu'une prise de décision découle de cette activité afin de pouvoir continuer la démarche entreprise et ce pour les produits et services choisis.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : Evaluer les volumes consommés par l'ensemble

No. 3 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : IDENTIFIER LES SECTEURS D'UTILISATION

No. 1 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- IDENTIFIER LES SECTEURS D'ACTIVITES ECONOMIQUES OPERANT OU UTILISANT LE TRANSPORT.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX RATTACHES AU TRANSPORT.	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- Cueillette d'information permettant de préciser les secteurs potentiels de regroupement . - Préparer un fichier de ces secteurs.	
ENDROIT	- A QUEBEC, OTTAWA ET BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	3 JOURS SOIT : 30 heures de travail	
MOYENS	- Au moyen des statistiques sur le transport, des informa- tions de la Commission des Transports et de l'information spécialisée sur le secteur.	
COUTS	- DEPLACEMENT, REPRESENTATION : \$400.00 - SALAIRE : \$600.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- Disposer d'une liste complète et exhaustive des secteurs où le transport est requis ou opéré.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : EVALUER LES Volumes consommés par l'ensemble No. 3 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : DETERMINER LES UNITES PAR SECTEUR

No. 2 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE LE NOMBRE D'UNITES DE TRANSPORT OPERANT AU QUEBEC AINSI QUE LA CATEGORIE D'EQUIPEMENT.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU GROUPE D'ACHAT - Les organismes gouvernementaux rattachés au Transport - Les Associations oeuvrant dans les secteurs visés	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- Dénombrer le nombre d'unité de transport dans chaque secteur. - Classifier ces unités suivant des caractéristiques générales d'équipement.	
ENDROIT	- QUEBEC, OTTAWA ET BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 2 JOURS soit : 16 Heures	
MOYENS	- AU MOYEN DES STATISTIQUES, DES CLASSIFICATIONS A L'ENREGISTREMENT AINSI QUE L'AFFECTION DES EQUIPEMENTS.	
COUTS	- DEPLACEMENT ; REPRESENTATION : \$200.00 - SALAIRE : \$320.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- Disposer d'un fichier complet du nombre d'unités opérant dans le transport ainsi que leur classification par catégorie d'équipement et secteur d'activités.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : Evaluer les volumes consommés par l'ensemble

No. 3 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : CALCULER LES VOLUMES DE CONSOMMATION

No. 3 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE DE FACON PRECISE LE VOLUME DE CON- SOMMATION DE PRODUITS ET SERVICES POUR L'ENSEMBLE DES INTERVENANTS UTILISANT LE TRANSPORT.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESSOURCES GOUVERNEMENTALES EN TRANSPORT - LES ASSOCIATIONS OEUVRANT AU SECTEUR TRANSPORT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- A partir des données recueillies auprès des membres de l'Association, réaliser le calcul des dépenses et volumes pour l'ensemble des unités de transport.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 1 SEMAINE soit 40 heures	
MOYENS	- A partir des informations recueillies auprès des membres de l'Association et les fichiers préparés pour l'ensemble des équipements.	
COUTS	- FRAIS DE BUREAU : \$120.00 - SALAIRE : \$800.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- Disposer pour chaque secteur d'activités du transport les volumes de consommation en produits et services ainsi que les montants affectés à leur acquisition.	



SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : Analyser les modes d'approvisionnement actuels

No. 4 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : IDENTIFIER LES FOURNISSEURS

No. 1 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE LES FOURNISSEURS ACTUELS POUR CHACUN DES PRODUITS ET SERVICES UTILISES PAR LES ENTREPRI- SES DE TRANSPORT MEMBRES	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- Préparer un questionnaire permettant de recueillir l'infor- mation sur les fournisseurs actuels en produits et services des membres de l'Association.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- SE DERoule SUR UNE PERIODE DE 4 SEMAINES ET RE- QUIERT 20 HEURES DE TRAVAIL .	
MOYENS	- AU MOYEN D'UN QUESTIONNAIRE, DES MEMBRES ET DE LA COLLABORATION DES REpondANTS	
COUTS	- FRAIS DE BUREAU : \$100.00 - SALAIRE : \$400.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- Disposer d'une liste complète de fournisseurs en produits et services pour chaque poste de dépenses à considérer. Cet- te liste correspond aux fournisseurs des membres de l'Asso- ciation.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : Analyser le mode d'approvisionnement actuel

No. 4 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : Identifier le fonctionnement des fournisseurs

No. 2 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE LE FONCTIONNEMENT UTILISE PAR LES FOURNISSEURS POUR DESSERVIR LES MEMBRES.	
INTERVENANTS	- MEMBRES DE L'ASSOCIATION - LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UN RELEVÉ DES ACTIVITES REALISEES PAR LES FOUR- NISSEURS AFIN DE DESSERVIR EN PRODUITS ET SERVICES LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- SE DERoule SUR UNE PERIODE DE 4 SEMAINES ET REQUIERT 30 HEURES DE TRAVAIL .	
MOYENS	- AU MOYEN D'UN QUESTIONNAIRE DISTRIBUE AUX MEMBRES DE L'ASSOCIATION.	
COUTS	- FRAIS BUREAU : \$100.00 - SALAIRE : \$600.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- Disposer d'une description des activités réalisées par les fournisseurs pour desservir les membres de l'Association en produits et services.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : Analyser le mode d'approvisionnement actuel

No. 4 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : Identifier les forces et faiblesses de l'approvisionnement actuel

No. 3 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- AFIN DE BIEN CONNAITRE LE FONCTIONNEMENT ACTUEL DE L'APPROVISIONNEMENT.	
INTERVENANTS	- LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION - LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- PREPARER UN RAPPORT SUR LE FONCTIONNEMENT ACTUEL DES FOURNISSEURS POUR DESSERVIR LES MEM- BRES .	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 15 HEURES DE TRAVAIL	
MOYENS	- AU MOYEN DES QUESTIONNAIRES COMPLETES PAR LES MEMBRES	
COUTS	- FRAIS DE BUREAU : \$50.00 - SALAIRE : \$300.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- Un rapport complet des forces et faiblesses du fonctionne- ment actuel concernant l'approvisionnement en produits et services de nos membres.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : Connaître les difficultés apparentes d'acheter en groupe    No. 5 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : AU NIVEAU DES PRODUITS ET SERVICES ,

No. 1 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- Déterminer pour chaque produits et services les difficultés d'acheter en groupe les dits produits et services.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION - LES FOURNISSEURS DES PRODUITS ET SERVICES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- Consulter les fournisseurs et utilisateurs pour connaître leurs opinions sur les difficultés à s'approvisionner en groupe et ce pour chaque produits et services	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- SE DERoule SUR UNE PERIODE DE 4 SEMAINES ET REQUIERT 20 HEURES DE TRAVAIL.	
MOYENS	- AU MOYEN DE CONSULTATION AUPRES DES FOURNISSEURS, DES MEMBRES ET DE L'INFORMATION SPECIALISES SUR LE DOMAINE.	
COUTS	- FRAIS DE BUREAU : \$70.00 - SALAIRE : \$400.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- Connaître les problèmes apparents venant affecter l'achat en groupe des produits et services analysés.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : Connaître les difficultés apparentes d'achat en groupe    No. 5 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : AU NIVEAU DES FOURNISSEURS

No. 2 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DETERMINER DE FACON GENERALE LES PROBLEMES QUE les fournisseurs perçoivent à desservir une clientèle regroupée.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES FOURNISSEURS DE PRODUITS ET SERVICES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- Une cueillette d'informations ainsi qu'une compilation des problèmes identifiés par les fournisseurs.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- SE DERoule SUR UNE PERIODE DE 2 SEMAINES ET RE- QUIERT 15 HEURES DE TRAVAIL.	
MOYENS	- AU MOYEN D'UNE GRILLE DE CONSULTATION DISTRIBUEE AUX FOURNISSEURS	
COUTS	- FRAIS BUREAU : \$40.00 - SALAIRE : \$300.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- CONNAITRE LES DIFFICULTES IDENTIFIEES PAR LES FOURNISSEURS.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT      Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : Connaître les difficultés apparentes d'acheter en groupe      No. 5 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : AU NIVEAU DES UTILISATEURS

No. 3 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DETERMINER DE FACON GENERALE LES PROBLEMES QUE LES UTILISATEURS PERCOIVENT A S'APPROVISIONNER EN GROUPE.	
INTERVENANTS	- LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION - LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UNE CUEILLETTE D'INFORMATIONS ET UNE COMPILA- TION DES PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES PAR LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- SE DERoule SUR UNE PERIODE DE 2 SEMAINES ET REQUIERT 15 HEURES DE TRAVAIL	
MOYENS	- AU MOYEN D'UNE GRILLE DE CONSULTATION DISTRIBUEE AUPRES DES MEMBRES DE L'ASSOCIATION.	
COUTS	- FRAIS DE BUREAU : \$40.00 - SALAIRE : \$300.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- CONNAITRE LES PROBLEMES QUE LES UTILISATEURS PERCOIVENT CONCERNANT LES ACHATS DE GROUPE.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : Sélectionner les postes de dépenses à étudier

No. 6 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : Soumettre l'information aux responsables de l'Association

No. 1 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- PERMETTRE AUX PRENEURS DE DECISION DE L'ASSOCIATION DE PRENDRE CONNAISSANCE DE L'INFORMATION RECUEILLIE.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION.	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- RENCONTRE ENTRE LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT ET LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION ET ANALYSE DES DOSSIERS D'INFORMATION.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- UNE JOURNEE DE REUNION SOIT : 8 heures	
MOYENS	- A PARTIR DE DISCUSSION ET D'ANALYSE DES DOCUMENTS PREPARES	
COUTS	- SALAIRE : \$160.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- CONNAISSANCE COMPLETE DES DOSSIERS PAR LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : Sélectionner les postes de dépenses à étudier

No. 6 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : Sélectionner les produits et services

No. 2 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- Sélectionner les produits et services présentant le plus de chances de succès dans un système d'achat regroupé.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- PRENDRE UNE DECISION SUR LES PRODUITS ET SERVICES DEVANT FAIRE L'OBJET D'ETUDE ULTERIEURE	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 HEURES	
MOYENS	- DISCUSSION A PARTIR DES INFORMATIONS CONNUES	
COUTS	- SALAIRE : \$80.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- CONNAITRE LES PRODUITS ET SERVICES DEVANT ETRE ETUDIES DE FACON PRECISE.	



SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : CONTROLE

No. 7 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : DES ACTIVITES

No. 1 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONTROLER L'AVANCEMENT ET LA REALISATION DES ACTIVITES PLANIFIEES	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- CONTROLER EN DETAIL SI LES ACTIVITES PLANIFIEES SE REALISENT TEL QUE PREVU ET FAIRE LES REAJUSTE- MENTS.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 HEURES PAR MOIS	
MOYENS	- A PARTIR DE LA COLONNE CONTROLE DE LA FICHE R.A. 1 - Ainsi que la formule R.A. 2 - Se fait pour chacune des activités planifiées	
COUTS	- SALAIRE : \$160.00 - FRAIS BUREAU : \$ 50.00 = 2 fois	
RESULTATS NECESSAIRES	- QU'UN CONTROLE PARFAIT DES ACTIVITES PLANIFIEES SOIT EFFECTUE A INTERVALLES MENSUELS.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT      Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : CONTROLE

No. 7 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : DU TEMPS

No. 2 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONTROLER MENSUELLEMENT LA DUREE DE REALISATION des activités planifiées et réajuster suivant les besoins.	
INTERVENANTS	- RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- PROCEDER A L'EVALUATION DU TEMPS PLANIFIE COMPARATIVEMENT AU TEMPS ENREGISTRE, EN EXPLIQUER LES ECARTS ET REAJUSTER LA PLANIFICATION SI NECESSAIRE.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 2 HEURES / MOIS	
MOYENS	- AU MOYEN DE LA GRILLE DE CONTROLE DU TEMPS SOIT LA FICHE No. : R.A. 3, EN PREPARANT UN RAPPORT EXPLIQUANT LES ECARTS ET EN REAJUSTANT LA PLANIFICATION SI NECESSAIRE	
COUTS	- SLAIRE \$ 40.00 par mois donc 2 fois .	
RESULTATS NECESSAIRES	- Connaître mensuellement le temps utilisé versus le temps planifié et réajuster au besoin la planification .	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT      Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : CONTROLE

No. 7 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : DU BUDGET

No. 3 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONTROLER MENSUELLEMENT LES COUTS DE REALISATION DES ACTIVITES PLANIFIEES	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- PROCEDER MENSUELLEMENT A LA COMPARAISON ENTRE LES DEPENSES BUDGETEES ET CELLES REELLEMENT EN-REGISTREES COMPARATIVEMENT A L'AVANCEMENT DES ACTIVITES.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 heures / mois	
MOYENS	- AU MOYEN DE LA GRILLE DE CONTROLE DU BUDGET R.A. 4 , EN EXPLIQUANT LES ECARTS ET EN REAJUSTANT LA BUDGETISATION ET ACTIVITES INHERENTES.	
COUTS	- SALAIRES : \$80.00 / mois	
RESULTATS NECESSAIRES	- CONNAITRE MENSUELLEMENT LA SITUATION FINANCIERE DU PROJET ET READAPTER AU BESOIN LA PLANIFICATION SUIVANT LA REALITE	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFICATION DES BESOINS

No. 1 de 5

ACTIVITE GENERALE : CONTROLE

No. 7 de 7

ACTIVITE PLANIFIEE : DES RESULTATS

No. 4 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- VERIFIER SI LES ACTIVITES PLANIFIEES ONT PERMIS DE GENERER LES RESULTATS ANTICIPES.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- PROCEDER A LA PREPARATION DU RAPPORT FINAL PRE- SENTANT L'ENSEMBLE DES RESULTATS ATTEINTS , VOIR S'ILS REPONDENT AUX OBJECTIFS FIXES ET EXPLIQUER LES ECARTS.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 8 HEURES SUITE A LA REALISATION DES ACTIVITES PLANIFIEES	
MOYENS	- AU MOYEN DES DOCUMENTS PREPARES, DE DISCUSSION, DE COMPARAISON ET D'ELABORATION D'UN RAPPORT FINAL.	
COUTS	- SALAIRE : \$160.00 - FRAIS BUREAU : \$80.00    = 2 fois	
RESULTATS NECESSAIRES	- DISPOSER D'UN RAPPORT PRESENTANT LES RESULTATS ENREGISTRES ET EXPLIQUANT LES ECARTS.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

Du :

au:

Fiche: R.A. 2

SOUS SOUS-SYSTEME: IDENTIFIER LES BESOINS

ACTIVITE GENERALE :

ACTIVITE PLANIFIEE :

Signature :

IDENTIFICATION	Réf. no.	CONTROLE DES ACTIVITES
BUT DE L'ACTIV.		
INTERVE- NANTS		
CE QUI DOIT ETRE FAIT		
ENDROIT		
PERIODE DE REALISATION		
MOYENS		
COUTS		
RESULTATS NECESSAIRES		
AUTRES COM- MENTAIRES		

% AVANCEMENT DE L'ACTIVITE :

%

CONTROLE DES ACTIVITES

# CONTROLE DU TEMPS

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

Du :

au:

FICHE : R.A. 3

Page 1 de 1

SOUS SYST.	S. Générale	Activité Planifiée	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 5	SEM. 6	SEM. 7	SEM. 8	SEM. 9	Tem. Plan.	Tem. Dép.	Tem. Dép. Cum.	% Ava.	Ecart
1	1	1										8 h.				
1	1	2										30h.				
1	1	3										16h.				
1	2	1										4 h.				
1	3	1										30h.				
1	3	2										16h.				
1	3	3										40h.				
1	4	1										20h.				
1	4	2										30h.				
1	4	3										15h.				
1	5	1										20h.				
1	5	2										15h.				
1	5	3										15h.				
1	6	1										8 h.				
1	6	2										4 h.				
1	7	1										8 h.				
1	7	2										4 h.				
1	7	3										8 h.				
1	7	4										16h.				
												307h.				

TEM. PLAN. : TEMPS PLANIFIE

TEM. DEP. CUM. : TEMPS DEPENSE CUMULATIF

Signature:

TEM. DEP. : TEMPS DEPENSE

% AVA. : % D'AVANCEMENT DE L'ACTIVITE

Signature:

CONTROLE DU TEMPS

CONTROLE DU BUDGET

FICHE: R.A. 4

S.OUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

DATE: Du: au:

Page No. 1 de 2

Signature :

S.S. SYST.	ACT. GEN.	ACT. PLAN	POSTE BUDGETAIRE	MONTANT APPROUVE	MONTANT DEPENSE PAR PERIODE																		TOTAL		
					MOIS 1	%d	%a	MOIS 2	%d	%a	MOIS 3	%d	%a	MOIS 4	%d	%a	MOIS 5	%d	%a	MOIS 6	%d	%a	MONTANT	%D	%A
1	1	1	FRAIS BUREAU	20.00																					
			SALAIRE	160.00																					
1	1	2	FRAIS BUREAU	90.00																					
			SALAIRE	600.00																					
1	1	3	FRAIS BUREAU	20.00																					
			SALAIRE	320.00																					
1	2	1	FRAIS BUREAU	10.00																					
			SALAIRE	80.00																					
1	3	1	DEPL. REPR.	400.00																					
			SALAIRE	600.00																					
1	3	2	DEPL. REPR.	200.00																					
			SALAIRE	320.00																					
1	3	3	FRAIS BUREAU	120.00																					
			SALAIRE	800.00																					
1	4	1	FRAIS BUREAU	100.00																					
			SALAIRE	400.00																					
1	4	2	FRAIS BUREAU	100.00																					
			SALAIRE	600.00																					
1	4	3	FRAIS BUREAU	50.00																					
			SALAIRE	300.00																					
1	5	1	FRAIS BUREAU	70.00																					
			SALAIRE	400.00																					
1	5	2	FRAIS BUREAU	40.00																					
			SALAIRE	300.00																					
S. TOTAL			FRAIS BUREAU	620.00																					
			SALAIRE	4880.00																					
			DEPL. REPR.	600.00																					

S.S. SYST. : SOUS SOUS-SYSTEME

ACT. PLAN. : ACTIVITE PLANIFIE

% A. : % D'AVANCEMENT DE L'ACTIVITE

ACT. GEN. : ACTIVITE GENERALE

% D : % DU BUDGET DEPENSE

CONTROLE DU BUDGET







# AFFECTATION DES DEPENSES

TYPE DE DEPENSE : \_\_\_\_\_

SOUS - SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

FICHE: C. 2

DATE 19 _____		DESCRIPTION ET P.J.	1 Dev. Unité	Nbre	Prix par Unité	AFFECTATION PAR ACTIVITE													
J	M					No. Act.		No. Act.		No. Act.		No. Act.		No. Act.		No. Act.			
		<p>SE COMPLETE POUR CHAQUE TYPE DE DEPENSES ET DISTRIBUE PAR ACTIVITE. LES MONTANTS SONT TRANSFERES PAR LA SUITE A LA FICHE R.A. 4.</p>																	
<b>TOTAL:</b>																			

Signature: \_\_\_\_\_

AFFECTATION DES DEPENSES

ANNEXE B

- PLANIFICATION DES ACTIVITES DU SOUS SOUS-SYSTEME : " ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS " ET FICHE DE CONTROLE ADAPTEE.

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : Identifier un ou des spécialistes par secteur

No. 1 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : DIFFUSION DE NOS BESOINS

No. 1 de 1

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- FAIRE CONNAITRE NOS BESOINS DANS LES SECTEURS SPECIALISES AFIN DE CONNAITRE LES SPECIALISTES DISPONIBLES.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- OFFRE PUBLIQUE. - RECRUTEMENT DIRECT DANS LES MILIEUX CONCERNES	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- SUR UNE PERIODE D'UN MOIS ET REQUERANT 30 HEU- RES DE TRAVAIL.	
MOYENS	- PAR DIFFUSION DANS LES JOURNAUX - EN CONTACTANT DES PERSONNES OEUVRANT DANS LE SECTEUR	
COUTS	- FRAIS DE BUREAU : \$100.00 - FRAIS PUBLICATION : \$300.00 - SALAIRE : \$600.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE LES SPECIALISTES DES SECTEURS D'ACHAT SOIENT INFORMES DE NOS BESOINS ET MOTIVES A OFFRIR LEURS SERVICES.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : Choisir et engager un ou des spécialistes par secteur

No. 2 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : ETABLIR LES CRITERES D'EVALUATION

No. 1 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE LES CRITERES A UTILISER POUR SELEC- TIONNER LES SPECIALISTES	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- Déterminer les critères de sélection - Etablir les normes minimales par critères - Etablir le mode d'évaluation des candidats pour chaque cri- tères.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- SUR UNE PERIODE D'UNE SEMAINE SOIT : 20 heures	
MOYENS	- A PARTIR DE LA DOCUMENTATION SPECIALISEE EN CE DOMAINE AINSI QUE LES ELEMENTS JUGER PERTINENTS PAR LES INTERVENANTS.	
COUTS	- SALAIRE : \$400.00 - FRAIS BUREAU : \$50.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- DISPOSER D'UNE GRILLE D'EVALUATION DES CANDI- DATS AINSI QU'UN PROCESSUS DE SELECTION.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT      Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : Choisir et engager un ou des spécialistes par secteur      No. 2 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : EVALUER LES OFFRES      No. 2 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DETERMINER LA VALEUR QUE REPRESENTA CHACUNE DES OFFRES RECUES.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- ETABLIR, A PARTIR DES CRITERES, LE POTENTIEL DE CHAQUE CANDIDATS.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- SUR UNE PERIODE DE 2 SEMAINES SOIT: 12 HEURES DE TRAVAIL	
MOYENS	- AU MOYEN DES CRITERES D'EVALUATION, - DES CURRICULUM RECUS - D'ENTREVUES	
COUTS	- SALAIRE : \$240.00 - FRAIS BUREAU : \$40.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- POUVOIR DISPOSER D'UN CLASSEMENT PRECIS DE L'ENSEMBLE DES CANDIDATS RETENUS.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : Choisir et engager un ou des spécialistes par secteur    No. 2 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : SELECTIONNER PAR ORDRE DE PRIORITE

No. 3 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- IDENTIFIER LES 5 CANDIDATS LES PLUS COMPETENTS	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- PROCEDER AU CLASSEMENT PAR PRIORITE DES CANDI- DATS ( 1 à 5 ) SUR LES DONNEES DE L'EVALUATION AINSI QUE LES CONTRAINTES APPLICABLES A CHACUN.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 HEURES	
MOYENS	- AU MOYEN DES EVALUATIONS, DES DEMANDES DE CHAQUE CANDIDATS ET DES CONTRAINTES DE L'ASSO- CIATION.	
COUTS	- SALAIRE : \$80.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- DISPOSER D'UNE LISTE CLASSIFIEE DES CANDIDATS AFIN DE GUIDER L'ENGAGEMENT.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : Choisir et engager un ou des spécialistes par secteur No. 2 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : ENGAGER

No. 4 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DISPOSER D'UN SPECIALISTE PAR SECTEUR D'ACHAT A ETUDIER	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- CONTACTER LES CANDIDATS PAR ORDRE DE PRIORITE DANS CHAQUE SECTEUR ET NEGOCIER LES CONDITIONS DE L'ENGAGEMENT ET EVENTUELLEMENT CONFIRMER L'EN- TREE EN FONCTIONS	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 2 JOURS SOIT: 16 heures de travail	
MOYENS	- A PARTIR DES PRIORITES ETABLIES, DES CONTRAINTES DE L'ORGANISATION ET DES DISPONIBILITES DES CAN- DIDATS.	
COUTS	- SALAIRES : \$320.00 - FRAIS DE BUREAU : \$50.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE LES CONDITIONS FINALES ET MODALITES D'ENGA- GEMENT SOIENT CONCLUES DANS CHACUN DES SECTEURS.	



SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : Former un Comité chargé d'étudier chaque secteur

No. 3 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : Déterminer les participants requis

No. 1 de 1

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- Former un groupe de personnes utiles aux travaux d'analyse des secteurs d'achats et capables de mettre en application les rapports	
INTERVENANTS	- Les spécialistes des secteurs - Les représentants de l'Association - Le responsable du regroupement d'achat	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- DESIGNER POUR CHACUN DES SECTEURS D'ACHAT UN OU des représentants de l'Association qui vont participer avec le spécialiste aux études du secteur.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 Heures	
MOYENS	- REUNION DES INTERVENANTS POUR CONNAITRE LES INTERETS ET DISPONIBILITES DE CHACUN	
COUTS	- SALAIRE : \$80.00 - FRAIS SPECIALISTES: \$30. /hre x 2 secteurs = \$240.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE LE COMITE POUR CHAQUE SECTEUR SOIT FORME.	

SOUS-SYSTEME:            REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : DEFINIR LE MANDAT

No. 4 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : OBJECTIF A ATTEINDRE

No. 1 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- QUE TOUS LES INTERVENANTS AUX COMITES CONNAISSENT LES OBJECTIFS A ATTEINDRE.	
INTERVENANTS	- RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DU COMITE	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- DIFFUSION AUX PARTICIPANTS DES BESOINS DE L'ASSOCIATION ET ELABORATION DES OBJECTIFS POUR LES SATISFAIRE.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 HEURES	
MOYENS	- A PARTIR DES OBJECTIFS DE L'ASSOCIATION ET DE LA PARTICIPATION DES INTERVENANTS	
COUTS	- SALAIRE : \$80.00 FRAIS SPECIALISTES : \$240.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE CHAQUE PARTICIPANTS CONNAISSENT LES OBJECTIFS A ATTEINDRE ET DIRIGENT LEURS ACTIVITES EN CE SENS.	

SOUS-SYSTEME:            REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE :DEFINIR LE MANDAT

No. 4 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE :CADRE D'INTERVENTION

No. 2 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DEFINIR LES DIFFERENTS PARAMETRES DE REALISA- TION DES MANDATS DE CHAQUE COMITE.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- Les intervenants définissent ensemble leurs besoins, les échéanciers ainsi que le cadre des mandats et font approuver par l'association	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 8 HEURES	
MOYENS	- REUNION DES INTERVENANTS ET CONNAISSANCE DES BESOINS PAR LES SPECIALISTES.	
COUTS	- SALAIRE : \$160.00 - FRAIS SPECIALISTES : \$480.00 - FRAIS DE BUREAU : \$50.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- CHAQUE COMITE A FOURNI SA PLANIFICATION ET DETER- MINE SES BESOINS. L'ASSOCIATION POUR SA PART, FOUR- NIT SON APPROBATION SUITE A L'ENTENTE DES PARTIES.	

SOUS-SYSTEME:            REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE :DEFINIR LE MANDAT

No. 4 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE :PARTAGE DES RESPONSABILITES

No. 3 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- QUE TOUS LES INTERVENANTS DES COMITES SE VOIENT CONFIER DES RESPONSABILITES COMPTE TENU DE LEUR COMPETENCE ET DISPONIBILITE.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UNE DISTRIBUTION DU TRAVAIL COMPTE TENU DES POSSIBILITES DE CHACUN	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 HEURES	
MOYENS	- PAR LA CONFIRMATION DE CHACUN DE LEURS INTE- RETS, COMPETENCES ET DISPONIBILITES AINSI QUE DU TRAVAIL A FAIRE	
COUTS	- SALAIRE : \$80.00 - FRAIS SPECIALISTE : \$240.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE CHAQUE MEMBRES CONNAISSENT LE TRAVAIL QU'ILS ONT A FAIRE AINSI QUE LA PLANIFICATION QUI L'ACCOMPAGNE.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : DEFINIR LE MANDAT

No. 4 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : BUDGET DISPONIBLE

No. 4 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- FOURNIR A CHAQUE COMITE LE BUDGET QU'IL DISPOSE POUR REALISER LEUR TRAVAIL.	
INTERVENANTS	- LES REPRESENTANTS DE L'ASSOCIATION - LES SPECIALISTES DES SECTEURS - LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- COMPTE TENU DES DISPONIBILITES MONETAIRES DE L'ASSOCIATION ET DU TRAVAIL A EFFECTUER PAR CHAQUE COMITE, UN BUDGET EST ATTRIBUE POUR L'EXECUTION DES MANDATS.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 1 heure	
MOYENS	- A PARTIR DES BUDGETS DE L'ASSOCIATION AINSI QUE DES ACTIVITES DE CHAQUE COMITE.	
COUTS	- SALAIRE : \$20.00 - FRAIS DE SPECIALISTE : \$60.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE CHACUN DISPOSE DE RESSOURCES MONETAIRES SUFFISANTES POUR EXECUTER LEUR TRAVAIL.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE :CUEILLIR L'INFORMATION

No. 5 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : DETERMINER L'INFORMATION REQUISE

No. 1 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE ET PRECISER L'INFORMATION PERTINENTE REQUISE.	
INTERVENANTS	- RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UNE LISTE DE L'INFORMATION PERTINENTE EST PREPA- REE AINSI QUE L'ENDROIT ET LA FACON DE L'OBTENIR.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 8 Heures	
MOYENS	- A PARTIR DES ACTIVITES PLANIFIEES PAR CHAQUE COMITE ET LES COMPETENCES DES SPECIALISTES.	
COUTS	- SALAIRE : \$160.00 - FRAIS DE SPECIALISTE : \$480.00 - FRAIS DE BUREAU : \$100.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE LES BESOINS EN INFORMATION SOIENT PRECISES AINSI QUE LES MOYENS POUR L'OBTENIR.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : CUEILLIR L'INFORMATION

No. 5 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : CUEILLIR L'INFORMATION

No. 2 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- TROUVER ET CUEILLIR LES INFORMATIONS RE-QUISES.	
INTERVENANTS	- LES MEMBRES DES COMITES - LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- ALLER CHERCHER, COMMANDER OU DEMANDER LES INFORMATIONS PERTINENTES.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 2 SEMAINES SOIT: 80 heures pour le responsable ainsi que 30 heures pour chaque comité.	
MOYENS	- PAR LA PLANIFICATION FAITE, LES BANQUES DE DONNEES GOUVERNEMENTALES ET PRIVEES AINSI QUE LES CONNAISSANCES DES INTERVENANTS.	
COUTS	- SALAIRE: \$1,600.00    - FRAIS SPECIALISTE: \$1,800.00 - FRAIS DE BUREAU: \$600.00    - FRAIS DEPL. REPR. \$1,850.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- DISPOSER DE L'INFORMATION NECESSAIRE A LA REALISATION DES TRAVAUX DES COMITES AINSI QUE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : ANALYSER L'INFORMATION

No. 6 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : PRENDRE CONNAISSANCE DE L'INFORMATION

No. 1 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- AFIN DE CONNAITRE TOUTES LES DISPONIBILITES D'INFORMATION POUR REALISER LES TRAVAUX.	
INTERVENANTS	- LES MEMBRES DES COMITES - LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UN RELEVÉ COMPLET DE L'INFORMATION RECUEILLIE.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 1. JOURNÉE DE 8 HEURES	
MOYENS	- LECTURE ET ANALYSE DE L'INFORMATION RECUEILLIE.	
COÛTS	- SALAIRE : \$160.00 - FRAIS SPECIALISTE: \$480.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UNE LISTE DE TOUTE L'INFORMATION AINSI QUE DES PRECISIONS SUR L'INFORMATION MANQUANTE OU NON OBTENUE.	



SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

ACTIVITE GENERALE :ANALYSER L'INFORMATION

ACTIVITE PLANIFIEE :Sélectionner et classer l'information pertinente

Fiche: R.A. 1

No. 2 de 5

No. 6 de 9

No. 2 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- AFIN DE POUVOIR ACCEDER RAPIDEMENT ET EFFICA- CEMENT A L'INFORMATION DISPONIBLE	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- SELECTION ET CLASSEMENT DE TOUTE L'INFORMATION SUIVANT LE SECTEUR, LA PERTINENCE ET L'UTILISATION POTENTIELLE	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 16 heures	
MOYENS	- AU MOYEN DE LA PLANIFICATION DES ACTIVITES DES COMITES, DES CONNAISSANCES DES SPECIALISTES.	
COUTS	- SALAIRE: \$320.00                      - FRAIS SPECIALISTE: \$960.00 - FRAIS BUREAU: \$160.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UNE INFORMATION COMPLETE ET DISPONIBLE A LA CONSULTATION.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : Faire rapport sur le fonctionnement de chaque secteur No. 7 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : DEFINIR LES SECTEURS

No. 1 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE CHACUN DES SECTEURS ANALYSES.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- DEFINITION DES SECTEURS D'ACHATS	
ENDROIT	- :BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 heures	
MOYENS	- AU MOYEN DE L'INFORMATION AINSI QUE LES COMPETENCES DES SPECIALISTES	
COUTS	- FRAIS DES SPECIALISTES: \$240.00 - SALAIRE : \$80.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UNE IDENTIFICATION COMPLETE DES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE CHAQUE SECTEUR.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82    Fiche: R.A. 1  
SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS    No. 2 de 5  
ACTIVITE GENERALE : Faire rapport sur le fonctionnement de chaque secteur    No. 7 de 9  
ACTIVITE PLANIFIEE : Identifier et définir le rôle des intervenants    No. 2 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE LES INTERVENANTS DE CHAQUE SECTEUR AINSI QUE LE ROLE DE CHACUN	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- IDENTIFIER CHAQUE INTERVENANT AINSI QUE LEUR ROLE ET FONCTION	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 16 HEURES DE TRAVAIL	
MOYENS	- AU MOYEN DE L'INFORMATION DISPONIBLE AINSI QUE LES COMPETENCES DES SPECIALISTES	
COUTS	- SALAIRE : \$320.00 - FRAIS DES SPECIALISTES : \$960.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UNE BONNE CONNAISSANCE DES INTERVENANTS A CHAQUE SECTEUR, DE LEUR ROLE, LEURS OBLIGATIONS, LEUR FONCTIONNEMENT, etc... .	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT      Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS      No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : Faire rapport sur le fonctionnement de chaque secteur      No. 7 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : Identifier et évaluer les produits et services      No. 3 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE LES PRODUITS ET SERVICES POUVANT ETRE ACQUIS DANS CHAQUE SECTEURS AINSI QUE LES CARACTERISTIQUES DE CHACUN	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES.	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- Une liste des produits pour chaque secteurs - Les caractéristiques de chacun - La provenance.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 32 heures	
MOYENS	- AVEC L'INFORMATION DISPONIBLE AINSI QUE LES CONNAISSANCES DES SPECIALISTES	
COUTS	- SALAIRE: \$640.00 - FRAIS DES SPECIALISTES : \$1,920.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UNE BONNE CONNAISSANCE DES PRODUITS ET SERVICES DISPONIBLES SUR LE MARCHE.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : Faire rapport sur le fonctionnement de chaque secteur No. 7 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : Résumé le fonctionnement de chaque secteur

No. 4 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE LE FONCTIONNEMENT DE CHAQUE SECTEUR DE PRODUITS ET SERVICES	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UNE IDENTIFICATION COMPLETE DU FONCTIONNEMENT DES SECTEURS ETUDIES	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 20 heures	
MOYENS	- AU MOYEN DE L'INFORMATION DISPONIBLE AINSI QUE LES CONNAISSANCES DES SPECIALISTES	
COUTS	- SALAIRE: \$400.00 - FRAIS DES SPECIALISTES: \$1,200.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- CONNAITRE LE MODE D'OPERATION DE CHAQUE SECTEUR.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : Faire rapport sur le mode d'intégration à chaque secteur    No. 8 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : Conception des fournisseurs à l'achat de groupe

No. 1 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE L'OPINION DES FOURNISSEURS FACE A UNE CLIENTELE REGROUPEE	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- PRENDRE DE L'INFORMATION AUPRES DES FOURNISSEURS	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 10 heures	
MOYENS	- UNE ENQUETE AUPRES DES FOURNISSEURS ET OPINION DES SPECIALISTES	
COUTS	- SALAIRE : \$200.00 - FRAIS SPECIALISTE : \$600.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- SAVOIR SI LES FOURNISSEURS SONT FAVORABLES OU NON AU REGROUPEMENT DES ACHATS.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : Faire rapport sur le mode d'intégration à chaque secteur No. 8 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : MOYEN POTENTIEL D'INTEGRATION

No. 2 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE LES MOYENS DISPONIBLES D'INTEGRATION POUR UN GROUPE D'ACHAT	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- PREPARER UN RAPPORT INDIQUANT LES MOYENS DIS- PONIBLES POUR S'APPROVISIONNER EN GROUPE SUR LE MARCHÉ.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 10 HEURES	
MOYENS	- AU MOYEN DE L'INFORMATION RECUEILLIE, ET LES CONNAISSANCES DES SPECIALISTES	
COUTS	- SALAIRE: \$200.00                      - FRAIS BUREAU: \$100.00 - FRAIS SPECIALISTES : \$600.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- DISPOSER D'UN ENSEMBLE DE SCENARIO PERMETTANT AU SOUS-SYSTEME D'ATTEINDRE SES BUTS D'APPROVISION- NEMENT EN GROUPE.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE : FAIRE rapport au mode d'intégration à chaque secteur No. 8 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : STRATEGIE DE NEGOCIATIONS

No. 3 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- BIEN CONNAITRE LES POINTS POSITIFS PERCUS PAR LES FOURNISSEURS AFIN DE VERITABLEMENT NEGOCIER LES CONTRATS D'APPROVISIONNEMENT.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- LA LISTE DES POINTS POSITIFS ET NEGATIFS QUE LES FOURNISSEURS DISPOSENT CONCERNANT LES ACHATS REGROUPEES.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 10 HEURES	
MOYENS	- AU MOYEN DE L'INFORMATION DISPONIBLE ET DES CONNAISSANCES DES SPECIALISTES	
COUTS	- SALAIRE : \$200.00                      - FRAIS BUREAU: \$50.00 - FRAIS SPECIALISTES : \$600.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- DISPOSER D'UNE STRATEGIE POUR NEGOCIER DES AP- PROVISIONNEMENTS DE GROUPE EN UTILISANT LES POINTS POSITIFS AINSI QU'EN SOLUTIONNANT LES POINTS NEGATIFS	



SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHAT

No. 2 de 5

ACTIVITE GENERALE :CONTROLE

No. 9 de 9

ACTIVITE PLANIFIEE : DES ACTIVITES, DU TEMPS, DU BUDGET,  
DES RESULTATS

No. 1-2-3-4 de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE		
INTERVENANTS		
CE QUI DOIT ETRE FAIT	LA PLANIFICATION DES ACTIVITES DE CONTROLE DU PRESENT SOUS SOUS-SYSTEME EST EST LA MEME QUE POUR LE SOUS SOUS-SYSTEME NO. 1 VOIR FICHE R.A. 1 , ACTIVITES NO.: 1-7-1, 1-7-2, 1-7-3, 1-7-4 .	
ENDROIT		
PERIODE DE REALISATION		
MOYENS		
COUTS		
RESULTATS NECESSAIRES		

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

Du:

au:

FICHE: R.A. 2

SOUS SOUS-SYSTEME: ANALYSER LES SECTEURS D'ACHATS

ACTIVITE GENERALE :

ACTIVITE PLANIFIEE :

Signature:

Identification	Réf. no.	CONTROLE DES ACTIVITES	
BUT DE L'ACTIVITE		SE COMPLETE MENSUELLE- MENT POUR CHAQUE ACTIVITE PLANIFIEE	
INTER- VENANTS			
CE QUI DOIT ETRE FAIT	1		
ENDROIT			
PERIODE DE REALISATION	R. A.		
MOYENS			
COUTS	DE		
RESULTATS NECESSAIRES			
AUTRES COMMENTAIRES			
			% AVANCEMENT DE L'ACTIVITE: %

CONTROLE DES ACTIVITES

**au:**

Page : 1 de 2

## CONTROLE DU TEMPS

TEM. DEP. CUM. : TEMPS DEPENSES CUMULATIF Signature:

% AVA.: % D'AVANCEMENT DE L'ACTIVITE

**Signature:**



CONTROLE DU BUDGET

FICHE : R.A. 4

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

Date: Du

au:

PAGE: 1 de 3

Signature:

S.S. Syst.	Act. Gén.	Act. Plan	POSTE BUDGETAIRE	MONTANT APPROUVÉ	MONTANT DEPENSE PAR PERIODE																		TOTAL		
					MOIS 1	%d	%a	MOIS 2	%d	%a	MOIS 3	%d	%a	MOIS4	%d	%a	MOIS 5	%d	%a	MOIS 6	%d	%a	MONTANT	%D	%A
2	1	1	FRAIS BUREAU	100.00																					
			FRAIS PUBLICATION	300.00																					
			SALAIRE	600.00																					
2	2	1	FRAIS BUREAU	50.00																					
			SALAIRE	400.00																					
2	2	2	FRAIS BUREAU	40.00																					
			SALAIRE	240.00																					
2	2	3	SALAIRE	80.00																					
2	2	4	FRAIS BUREAU	50.00																					
			SALAIRE	320.00																					
2	3	1	SALAIRE	80.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	240.00																					
2	4	1	SALAIRE	80.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	240.00																					
2	4	2	SALAIRE	160.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	480.00																					
			FRAIS BUREAU	50.00																					
2	4	3	SALAIRE	80.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	240.00																					
2	4	4	SALAIRE	20.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	60.00																					
2	5	1	SALAIRE	160.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	480.00																					
			FRAIS BUREAU	100.00																					
SOUS - TOTAL			SALAIRE	2,220.00																					
			FRAIS BUREAU	390.00																					
			FRAIS PUBLICATION	300.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	1,740.00																					

S.S. SYSTEME: SOUS SOUS-SYSTEME

ACT. GEN. : ACTIVITE GENERALE

ACT. PLAN. : ACTIVITE PLANIFIEE

% D : % DU BUDGET DEPENSE

% A : % D'AVANCEMENT DE L'ACTIVITE

CONTROLE DU BUDGET

CONTROLE DU BUDGET

FICHE: R.A. 4

S.O.U.S. SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

DATE: Du:

au:

PAGE: 2 de 3

Signature:

S.S Syst.	Act Gén.	Act. Plan.	POSTE BUDGETAIRE	MONTANT APPROUVE	MONTANT DEPENSE PAR PERIODE																		TOTAL		
					MOIS 1	%d	%a	MOIS 2	%d	%a	MOIS 3	%d	%a	MOIS 4	%d	%a	MOIS 5	%d	%a	MOIS 6	%d	%a	MONTANT	%D	%A
2	5	2	SALAIRE	1,600.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	1,800.00																					
			FRAIS BUREAU	600.00																					
			FRAIS DEP. REP.	1,850.00																					
2	6	1	SALAIRE	160.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	480.00																					
2	6	2	SALAIRE	320.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	960.00																					
			FRAIS BUREAU	160.00																					
2	7	1	SALAIRE	80.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	240.00																					
2	7	2	SALAIRE	320.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	960.00																					
2	7	3	SALAIRE	640.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	1,920.00																					
2	7	4	SALAIRE	400.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	1,200.00																					
2	8	1	SALAIRE	200.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	600.00																					
2	8	2	SALAIRE	200.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	600.00																					
			FRAIS BUREAU	100.00																					
SOUS-TOTAL			SALAIRE	3,920.00																					
			FRAIS SPECIALISES	8,760.00																					
			FRAIS BUREAU	860.00																					
			FRAIS DEP. REP.	1,850.00																					

S.S. SYST. : SOUS-SOUS-SYSTEME

ACT. PLAN. : ACTIVITE PLANIFIEE

% A. : % D'AVANCEMENT DE L'ACTIVITE

ACT. GEN. : ACTIVITE GENERALE

% D. : % DU BUDGET DEPENSE

CONTROLE DU BUDGET

## FICHE: R.A. 4

**Signature:**

S.S. SYST. : SOUS SOUS-SYSTEME  
ACT. GEN. : ACTIVITE GENERALE

% A : % D'AVANCEMENT DE L'ACTIVITE

AFFECTATION DU TEMPS

FICHE: C.1

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

SEMAINE DU:                      AU:

EMPLOYE:

S.S Syst.	Act. Gén.	Act. Plan.	DESCRIPTION	DATE	Nbre hres	TAUX Horaire	TOTAL
TOTAL:							

Signature:





ANNEXE C

- PLANIFICATION DES ACTIVITES DU SOUS SOUS-SYSTEME: " DETERMINER LES FOURNISSEURS " ET FICHE DE CONTROLE ADAPTEE .

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : PREPARER L'APPEL D'OFFRE

No. 1 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : ETABLIR LES ELEMENTS A INCLURE

No. 1 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- IDENTIFIER LES ELEMENTS D'INFORMATION PERTI- NENTS A L'APPEL D'OFFRE.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES SPECIALISTES DES SECTEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- DRESSER LA LISTE DES ELEMENTS D'INFORMATION DEVANT ETRE INCLUE A L'APPEL D'OFFRE DES FOURNISSEURS	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 5 heures de travail.	
MOYENS	- AU MOYEN DES ETUDES DEJA PREPAREES AINSI QUE LES CONNAISSANCES DES SPECIALISTES.	
COUTS	- SALAIRE: \$100.00 - FRAIS SPECIALISTES: \$300.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- CONNAITRE LES POINTS STRATEGIQUES D'INFORMATION QUI SERONT FOURNIS AUX SOUMISSIONNAIRES PAR L'IN- TERMEDIAIRE DE L'APPEL D'OFFRE.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : PREPARER L'APPEL D'OFFRE

No. 1 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : DETERMINER L'INFORMATION A FOURNIR

No. 2 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- PRECISER L'INFORMATION SUR LE REGROUPEMENT QUI SERA FOURNIE A L'APPEL D'OFFRE	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES SPECIALISTES DES SECTEUR S	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- PREPARER ET PRESENTER LES INFORMATIONS SUR LE REGROUPEMENT DEVANT ETRE INCLUSE A L'APPEL D'OFFRE.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 5 heures	
MOYENS	- AU MOYEN DES RESULTATS DE L'IDENTIFICATION DES BESOINS , DU SYSTEME DE REGROUPEMENT PRECONISE AINSI QUE LES CONNAISSANCES DES INTERVENANTS.	
COUTS	- SALAIRE: \$100.00    FRAIS SPECIALISTES: \$300.00 - FRAIS BUREAU: \$200.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE L'INFORMATION REQUISE PAR LES FOURNISSEURS POUR FAIRE UNE SOUMISSION SOIT INCLUSE A L'APPEL D'OFFRE.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : Identifier les fournisseurs aptes à fournir les produits et services

No. 2 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : FAIRE LA SELECTION DES FOURNISSEURS

No. 1 de 1

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- IDENTIFIER LES FOURNISSEURS QUI SERONT INVITES A FAIRE DES OFFRES	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- DRESSER LA LISTE DES FOURNISSEURS CAPABLES ET INTERESSES A NOUS DESSERVIR.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 2 HEURES	
MOYENS	- A PARTIR DES INFORMATIONS SUR LES FOURNISSEURS AINSI QUE LES CONNAISSANCES DES MEMBRES DES COMITES.	
COUTS	- SALAIRE : \$40.00 - FRAIS SPECIALISTES: \$120.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- AVOIR LA LISTE DES FOURNISSEURS A QUI LES APPELS D'OFFRE SERONT EXPEDIES.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : DEMANDER DES SOUMISSIONS

No. 3 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : EXPEDIER AUX FOURNISSEURS IDENTIFIES  
L'APPEL D'OFFRE

No. 1 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- QUE L'APPEL D'OFFRE SOIT EXPEDIE A TOUS LES FOURNISSEURS IDENTIFIES EN MEME TEMPS	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LE SECRETARIAT DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- EXPEDITION SIMULTANÉE A TOUS LES FOURNISSEURS DE L'APPEL D'OFFRE DUEMENT COMPLETE.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 heures	
MOYENS	EXPEDITION POSTALE DE L'APPEL D'OFFRE FAITE PAR LE SECRETARIAT	
COUTS	- SALAIRE : \$80.00 - FRAIS BUREAU : \$100.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UN ENVOI UNIFORME DE TOUS LES APPELS D'OFFRE.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : DEMANDER DES SOUMISSIONS

No. 3 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : FOURNIR LES RENSEIGNEMENTS DEMANDES

No. 2 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- PERMETTRE AUX FOURNISSEURS INTERESSES DE PRE- PARER DES SOUMISSIONS MIEUX ADAPTEES.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- REPONDRE AUX DEMANDES D'INFORMATION PERTINEN- TE DES FOURNISSEURS INTERESSES A SOUMISSIONNER.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 1 mois NECESSITANT 10 HEURES DE TRAVAIL	
MOYENS	- SALAIRE : \$200.00	
COUTS	- DES SOUMISSIONS MIEUX ADAPTEES A LA REALITE DU REGROUPEMENT D'ACHAT ET DES FOURNISSEURS.	
RESULTATS NECESSAIRES		

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : RECEVOIR ET ANALYSER LES SOUMISSIONS

No. 4 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : ETABLIR LES CRITERES D'ANALYSE

No. 1 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DETERMINER SUR QUELS POINTS DE REFERENCES LES SOUMISSIONS RECUES SERONT ANALYSEES.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UNE LISTE DES CRITERES DE SELECTION AINSI QUE LEUR PONDERATION - UNE LISTE DES NORMES MINIMALES D'ACCEPTATION	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 HEURES	
MOYENS	- A PARTIR DES BESOINS DES UTILISATEURS, DU POTENTIEL DES FOURNISSEURS AINSI QUE LES NORMES D'OPERATION DU REGROUPEMENT	
COUTS	- SALAIRE : \$80.00 - FRAIS SPECIALISTES : \$240.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- CONNAITRE DE FACON PRECISE LES ELEMENTS SUR LESQUELS PORTERA L'EVALUATION DES SOUMISSIONS	



SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE :RECEVOIR ET ANALYSER LES SOUMISSIONS

No. 4 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE :EVALUER LES OFFRES

No. 2 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DETERMINER LES OFFRES ACCEPTABLES ET LES CLASSER PAR ORDRE D'INTERET	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEMBRES DES COMITES	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- EVALUER, A PARTIR DES SOUMISSIONS, CHACUN DES CRITERES DE SELECTION ET COMPLETER UN RAPPORT PERTINENT.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 16 HEURES	
MOYENS	- A PARTIR DES INFORMATIONS FOURNIES PAR LES SOU- MISSIONNAIRES, DES CRITERES D'EVALUATION ET DES CONNAISSANCES DES INTERVENANTS.	
COUTS	- SALAIRE : \$320.00 - FRAIS SPECIALISTES : \$960.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UNE LISTE CLASSIFIEE DES FOURNISSEURS ACCEPTES POUR CHAQUE SECTEUR.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : SELECTIONNER et classer les fournisseurs

No. 5 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : IDENTIFIER ET CLASSER LES FOURNISSEURS

No. 1 de 1

A RETENIR

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- FAIRE LE CHOIX DES FOURNISSEURS SELECTIONNES ET LES CLASSER PAR PRIORITE	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UN CHOIX CLASSIFIE DES SOUMISSIONS RETENUES LORS DE L'EVALUATION ET L'ELIMINATION DES AUTRES SOU- MISSIONNAIRES.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 4 HEURES	
MOYENS	- AU MOYEN DE L'EVALUATION DES COMITES, DE L'INFORMATION DISPONIBLE	
COUTS	- SALAIRE: \$80.00 - FRAIS DE BUREAU : \$20.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UN CHOIX FINAL DES SOUMISSIONS RETENUES POUR PROCEDER A LA NEGOCIATION ULTERIEURE.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : NEGOCIER LES CONTROLE D'APPROVISIONNEMENT    No. 6 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : RENCONTRE D'INFORMATION

No. 1 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONTACTER ET DISCUTER AVEC LES FOURNISSEURS RETENUS DANS CHAQUE SECTEUR AFIN DE SATISFAIRE LES BESOINS D'INFORMATIONS	
INTERVENANTS	- LES FOURNISSEURS SELECTIONNES - LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UN ECHANGE D'INFORMATIONS NECESSAIRES A LA PRE- PARATION DES CONTRATS ENTRE LES PARTIES	
ENDROIT	- A TOUT ENDROIT CHOISI PAR LES PARTIES	
PERIODE DE REALISATION	- 1 semaine nécessitant 16 heures de travail.	
MOYENS	- A PARTIR DE RENCONTRES ENTRE LES INTERVENANTS ET D'ECHANGES D'INFORMATIONS,	
COUTS	- SALAIRE : \$320.00 - FRAIS DEPLACEMENT, REPRESENTATION : \$250.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UNE CONNAISSANCE SUFFISANTE ENTRE LES PARTIES AFIN DE PROCEDER AUX ETAPES SUIVANTES.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : NEGOCIER LES CONTRATS D'APPROVISIONNEMENT    No. 6 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : ANALYSER LES OFFRES FAITES

No. 2 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DECIDER SI LES OFFRES FINALES PAR SECTEUR REPONDENT AUX BESOINS DES UTILISATEURS.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UNE ANALYSE COMPLETE DES OFFRES FINALES	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 8 HEURES	
MOYENS	- A PARTIR DES OFFRES FINALES DES FOURNISSEURS ET DES BESOINS EXPRIMES PAR LES UTILISATEURS.	
COUTS	- SALAIRE: \$160.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UNE EVALUATION COMPLETE DES OFFRES FAITES.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT    Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : NEGOCIER LES CONTRATS D'APPROVISIONNEMENT    No. 6 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : CHOIX DU FOURNISSEUR

No. 3 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- COMPTE TENU DE L'ANALYSE FAITE, LE CHOIX DU FOURNISSEUR PAR SECTEUR EST FAIT.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION - LES REPRESENTANTS DES FOURNISSEURS.	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- CONFIRMER LES CHOIX - CONVENIR D'UN PROTOCOLE D'ENTENTE - SIGNER LE PROTOCOLE	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 8 HEURES	
MOYENS	- A PARTIR DE L'ANALYSE DES OFFRES EXECUTEES PRECEDEMMENT	
COUTS	- SALAIRE; \$160.00 - FRAIS BUREAU : \$100.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UNE CONVENTION SIGNEE ENTRE LES PARTIES POUR CHAQUE SECTEUR.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : ETABLIR LES MODALITES DE FONCTIONNEMENT No. 7 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : POUR FOURNIR LE SERVICE

No. 1 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- ENTENTE FINALE ENTRE LES PARTIES FIXANT LES NORMES DE FONCTIONNEMENT.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES FOURNISSEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UNE ENTENTE OFFICIELLE PREVOYANT L'ENSEMBLE DES ACTIVITES A REALISER POUR UTILISER LES SERVICES	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 8 HEURES	
MOYENS	- DISCUSSION ET ENTENTE SUR LE FONCTIONNEMENT ET LES POSSIBILITES D'AMELIORATION COMPTE TENU DE L'EVOLUTION.	
COUTS	- SALAIRE : \$160.00 - FRAIS BUREAU : \$100.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- DISPOSER D'UN DOCUMENT CONFIRMANT LE FONCTION- NEMENT DE CHAQUE SERVICE.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE: ETABLIR LES MODALITES DE FONCTIONNEMENT No. 7 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE: POUR ADMINISTRER LE SERVICE

No. 2 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- PROCEDER A UNE ENTENTE PERMETTANT AU REGROUPEMENT de générer les fonds nécessaires pour administrer les services regroupés.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION - LES FOURNISSEURS.	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UNE ANALYSE DES COUTS ADMINISTRATIFS PAR SERVICE. - DETERMINER LES MOYENS DE FINANCER CES COUTS	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION ET CHEZ LES FOURNISSEURS	
PERIODE DE REALISATION	- 15 heures	
MOYENS	- A PARTIR DE BUDGETS PRO FORMA BASES SUR DES PREVISIONS AINSI QUE LES POSSIBILITES CONFIRMES PAR LES FOURNISSEURS.	
COUTS	- SALAIRE: \$300.00      - FRAIS BUREAU: \$50.00 - FRAIS DEPLACEMENTS : \$200.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- AVOIR DETERMINER LES MOYENS DE RENTABILISER CHAQUE SECTEUR D'ACHAT REGROUPE.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : ETABLIR LES MODALITES DE FONCTIONNEMENT No. 7 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : DETERMINER LES RESPONSABILITES

No. 3 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DE DEFINIR LES TACHES DE CHACUN POUR LA DUREE DES ENTENTES	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION - LES FOURNISSEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UNE DESIGNATION PRECISE DES RESPONSABLES DE CHAQUE INTERVENANTS.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 8 HEURES	
MOYENS	- NEGOCIATIONS ET ENTENTES ENTRE LES INTERVE - NANTS.	
COUTS	- SALAIRE : \$160.00 - FRAIS BUREU: \$50.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- DISPOSER D'UNE CONVENTION DE RESPONSABILITE POUR LA PERIODE DES ENTENTES.	



SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: DETERMINER LES FOURNISSEURS

No. 3 de 5

ACTIVITE GENERALE : CONTROLE

No. 8 de 8

ACTIVITE PLANIFIEE : DES ACTIVITES, DU TEMPS, DU BUDGET,  
DES RESULTATS

No. 1-2-3-4- de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE		
INTERVENANTS		
CE QUI DOIT ETRE FAIT		
ENDROIT		
PERIODE DE REALISATION		
MOYENS		
COUTS		
RESULTATS NECESSAIRES		

LA PLANIFICATION DES ACTIVITES  
DE CONTROLE DU PRESENT SOUS-SYSTEME  
EST LA MEME QUE POUR LE SOUS-SYSTEME 1, VOIR FICHE  
P.A. 1, ACTIVITE: No. 1-7-1, 1-7-2, 1-7-3, 1-7-4

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

DU:

AU:

FICHE : R.A. 2

SOUS SOUS-SYSTEME : DETERMINER LES FOURNISSEURS

Identification	Réf. no.	CONTROLE DES ACTIVITES
BUT DE L'ACT.		<div>SE COMPLETE MENSUELLEMENT</div> <div>POUR CHAQUE ACTIVITE PLANFIEE</div>
INTERVENANTS		
CE QUI DOIT ETRE FAIT		
ENDROIT		
PERIODE DE REALISATION		
MOYENS		
COUTS		
RESULTATS NECESSAIRES		
AUTRES COMMENTAIRES		

% AVANCEMENT DE L'ACTIVITE :..... %

Signature:



**CONTROLE DU BUDGET**

FICHE: R.A. 4

S.O.S. SYSTÈME: REGROUPEMENT D'ACHAT

DATE: DU:

au:

PAGE: 1 de 2

SIGNATURE:

S.S. Syst.	Act. Gén.	Act. Plan.	POSTE BUDGETAIRE	MONTANT APPROUVE	MONTANT DEPENSE PAR PERIODE																		TOTAL		
					MOIS 1	%d	%a	MOIS 2	%d	%a	MOIS 3	%d	%a	MOIS 4	%d	%a	MOIS 5	%d	%a	MOIS 6	%d	%a	MONTANT	%D	%A
3	1	1	SALAIRE	100.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	300.00																					
3	1	2	SALAIRE	100.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	300.00																					
			FRAIS BUREAU	200.00																					
3	2	1	SALAIRE	40.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	120.00																					
3	3	1	SALAIRE	80.00																					
			FRAIS BUREAU	100.00																					
3	3	2	SALAIRE	200.00																					
3	4	1	SALAIRE	80.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	240.00																					
3	4	2	SALAIRE	320.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	960.00																					
3	5	1	SALAIRE	80.00																					
			FRAIS BUREAU	20.00																					
3	6	1	SALAIRE	320.00																					
			FRAIS DEP. & REP.	250.00																					
3	6	2	SALAIRE	160.00																					
3	6	3	SALAIRE	160.00																					
			FRAIS BUREAU	100.00																					
			SALAIRES	1,640.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	1,920.00																					
			FRAIS BUREAU	420.00																					
			FRAIS DEP. & REP.	250.00																					

S.S. SYST. : SOUS SOUS-SYSTEME

ACT. PLAN. : ACTIVITE PLANIFIEE

% A : % D'AVANCEMENT DE L'ACTIVITE

ACT. GEN. : ACTIVITE GENERALE

% D : % DU BUDGET DEPENSE

CONTROLE DU BUDGET

## FICHE: R. A . 4

SIGNATURE:

## CONTROLE DU BUDGET

204

% D : % DU BUDGET DEPENSE

AFFECTATION DU TEMPS

FICHE: C. 1

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

SEMAINE DU: \_\_\_\_\_ AU: \_\_\_\_\_

EMPLOYE: \_\_\_\_\_

S.S Syst.	Act. Gén.	Act. Plan.	DESCRIPTION	DATE	Nbre Hres	TAUX Horaire	TOTAL
			SE COMPLETE HEBDOMADAIREMENT				
TOTAL:							

SIGNATURE: \_\_\_\_\_

**TYPE DE DEPENSES :**

DATE:

[illegible]

**SIGNATURE**

ANNEXE D

- PLANIFICATION DES ACTIVITES DU SOUS SOUS-SYSTEME : " EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE " ET FICHE DE CONTROLE ADAPTEE .



SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE

ACTIVITE GENERALE : Fixer les conditions générales d'utilisation

ACTIVITE PLANIFIEE : Conditions physiques et techniques d'utilisation

Fiche: R.A. 1

No. 4 de 5

No. 1 de 10

No. 1 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- ETABLIR POUR CHAQUE SERVICE, LES CONDITIONS PHYSIQUES ET TECHNIQUES D'UTILISATION.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES FOURNISSEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UNE LISTE, PAR SERVICE, DES CONTRAINTES PHYSIQUES ET TECHNIQUES INHERENTES A L'APPROVISIONNEMENT.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION ET CHEZ LES FOURNISSEURS.	
PERIODE DE REALISATION	- 1 SEMAINE: SOIT 35 HEURES DE TRAVAIL	
MOYENS	- PAR DES RENCONTRES ENTRE LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT ET CHACUN DES FOURNISSEURS SELECTIONNES	
COUTS	- SALAIRE: \$700.00 - FRAIS DEPLACEMENT ET REPRESENTATION: \$450.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UNE ENTENTE FINALE SUR LES CONDITIONS PHYSIQUES ET TECHNIQUES D'OPERATION DE CHAQUE SERVICE.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE

NO. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : Fixer les conditions générales d'utilisation

No. 1 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : Coûts et responsabilités des participants

No. 2 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- ETABLIR LES COUTS QUI SERONT CHARGES POUR CHAQUE SERVICE AINSI QUE LES RESPONSABILITES GENERALES EXIGÉES AUX UTILISATEURS.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- LA LISTE DES FRAIS A ETRE CHARGES PAR SERVICE - UN CONTRAT D'ADHESION AU REGROUPEMENT STIPULANT LES ENGAGEMENTS EXIGES DE CHAQUE ADHERANT.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 16 HEURES DE TRAVAIL	
MOYENS	- A PARTIR DES BUDGETS PRO FORMA - A PARTIR DES EXIGENCES DE L'ASSOCIATION ET DE CONSULTATIONS LEGALES	
COUTS	- SALAIRE: \$320.00 - CONSULTATION LEGALE: \$500.00 - FRAIS BUREAU : \$100.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- UN CONTRAT TYPE STIPULANT LES CONDITIONS POUR ADHERER AU REGROUPEMENT AINSI QUE LES COUTS ET CONDITIONS D'UTILISATION.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE

No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : PREPARER LES DOCUMENTS D'INFORMATION

No. 2 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : ETABLIR LE PLAN DE DIFFUSION

No. 1 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DISPOSER D'UNE PLANIFICATION DES ACTIVITES A REALISER afin d'informer l'ensemble des utilisateurs potentiels des possibilités du regroupement d'achat.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- DETERMINER L'ENSEMBLE DES ACTIVITES DE DIFFUSION A REALISER AINSI QU'IDENTIFIER LES LIGNES DIRECTRICES POUR CHACUNE D'ELLES.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 16 HEURES DE TRAVAIL	
MOYENS	- A PARTIR DES BESOINS IDENTIFIES, DES OBJECTIFS A ATTEINDRE ET DES CONNAISSANCES DES INTERVENANTS.	
COUTS	- SALAIRE: \$320.00 - FRAIS BUREAU : \$100.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- DISPOSER DES PREREQUIS A LA REALISATION DES ACTIVITES DE DIFFUSION.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82 Fiche: R.A. 1  
 SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE No. 4 de 5  
 ACTIVITE GENERALE : PREPARER LES DOCUMENTS D'INFORMATIONS No. 2 de 10  
 ACTIVITE PLANIFIEE : PREPARER LES DOCUMENTS REQUIS No. 2 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- REALISER LES DOCUMENTS PUBLICITAIRES REQUIS POUR LA DIFFUSION.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION - UN PROFESSIONNEL DE LA MISE EN MARCHE.	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- DETERMINER LES CONTENUES - DETERMINER LES FORMATS - DETERMINER LES COÛts - REALISER LES DOCUMENTS	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 1 semaine soit 35 heures de travail	
MOYENS	- A PARTIR DES INFORMATIONS DISPONIBLES - DE LA PLANIFICATION DEJA REALISEE - DES COMPETENCES DES INTERVENANTS	
COUTS	SALAIRE: \$700.00 - FRAIS BUREAU: \$100.00 FRAIS SPECIALISTES: \$1,000.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- DISPOSER DES DOCUMENTS DE DIFFUSION.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE

No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : DIFFUSER L'INFORMATION

No. 3 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : PRENDRE LES ENTENTES DE DIFFUSION

No. 1 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- SIGNER DES ENTENTES AVEC LES MEDIAS CHOISIS POUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES MEDIAS D'INFORMATION	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- PRENDRE ENTENTE SUR LES MODALITES DE DIFFUSION AVEC CHACUN DES MEDIAS CHOISIS.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION ET AUX PLACES D'AFFAIRES DES MEDIAS.	
PERIODE DE REALISATION	- 8 HEURES	
MOYENS	- RENCONTRE AVEC LES MEDIAS - TENIR COMPTE DE LA PLANIFICATION.	
COUTS	- SALAIRE: \$160.00 - FRAIS PUBLICITAIRES : \$1,500.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- DES ENTENTES ENTRE LE REGROUPEMENT ET LES MEDIAS CONCERNANT LA DIFFUSION DE L'INFORMATION.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE

ACTIVITE GENERALE : DIFFUSER L'INFORMATION

ACTIVITE PLANIFIEE : SUPERVISER LA DIFFUSION

Fiche: R.A. 1

No. 4 de 5

No. 3 de 10

No. 2 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- S'ASSURER QUE LES ENTENTES DE DIFFUSION AVEC LES MEDIAS SOIENT RESPECTEES.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- VERIFIER DANS LES MEDIAS ECRIS ET PARLES SI LA DIFFUSION EST FAITE TEL QU'ENTENDU.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 1 mois soit: 4 HEURES DE TRAVAIL	
MOYENS	- A PARTIR DES ACTIVITES DE DIFFUSION.	
COUTS	- SALAIRE: \$80.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE TOUTES LES ACTIVITES PLANIFIEES SE SOIENT DEROULER TEL QUE PREVU.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE

No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : ENREGISTRER LES INTERESSES

No. 4 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : SELECTION DES DEMANDES

No. 1 de 1

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DETERMINER LES DEMANDES D'ADHESION ACCEPTABLE PAR LE REGROUPEMENT.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION.	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- VERIFIER SI LES INTERESSES REpondent AUX EXI- GENCES ETABLIES.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- ACTIVITE CONTINUE: 2 HEURES PAR DEMANDE	
MOYENS	A INCLURE AUX FRAIS OPERATIONNELS \$40.00 par de - mande.	
COUTS	- A INCLURE AUX FRAIS OPERATIONNELS \$40.00 par demande.	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE LES DEMANDES SOIENT TRAITEES ET QUE CELLES RETENUES PUISSENT DEVENIR OPERANTES DANS LE REGROUPEMENT.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : IMPLANter LES INTERESSES No. 5 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : ETUDE DES PROBLEMES SPECIFIQUES DE CHACUN No. 1 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- RENDRE COMPATIBLE AVEC L'ENSEMBLE CHACUN DES INTERESSES.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES INTERESSES.	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- S'ASSURER DE LA CONCORDANCE PHYSIQUE ET TECH- NIQUE DE L'UTILISATEUR AVEC LE SYSTEME.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION ET CHEZ L'INTERESSE.	
PERIODE DE REALISATION	- ACTIVITE CONTINUE : 6 HEURES PAR DEMANDE	
MOYENS	- A PARTIR DES CONDITIONS DEJA ETABLIES AVEC LES FOURNISSEURS ET L'EVALUATION DE L'ORGANISATION DE CHAQUE INTERESSE.	
COUTS	- SALAIRE: \$120.00 par demande.	
RESULTATS NECESSAIRES	- RENDRE COMPATIBLE L'INFRASTRUCTURE D'APPRO- VISIONNEMENT DES INTERESSES AVEC CELUI DU RE- GROUPEMENT.	



SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : IMPLANter LES INTERESSES No. 5 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : SIGNATURE DES ENTENTES No. 2 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- DES ENTENTES D'APPROVISIONNEMENT D'UN AN SONT SIGNEES AFIN DE MAINTENIR LA STABILITE DU REGROUPEMENT D'ACHAT.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES INTERESSES.	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- SIGNER LA CONVENTION PREVUE A CET EFFET.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- ACTIVITE CONTINUE : 2 HEURES PAR INTERVENTION.	
MOYENS	- A PARTIR DE L'ENTENTE PREVUE ET DES CONDITIONS INHERENTES A CHAQUE SERVICES.	
COUTS	- SALAIRE: \$40.00 par intervention.	
RESULTATS NECESSAIRES	- DES ENTENTES PERMETTANT UNE STABILITE D'UTILISATION DES SERVICES POUR UNE PERIODE D'UN AN MINIMUM.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE

No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : IMPLANter LES INTERESSES

No. 5 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : UTILISATION DES SERVICES

No. 3 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- INCLURE AU SOUS-SYSTEME LES INTERESSES EN SUI- VANT LES PROCEDURES ETABLIES	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES FOURNISSEURS - LES UTILISATEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- REPONDRE AUX EXIGENCES DES FOURNISSEURS DU REGROUPEMENT ET DES UTILISATEURS.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 1 HEURE PAR DOSSIER.	
MOYENS	- EN FOURNISSANT L'INFORMATION EXIGEE PAR LES INTERVENANTS.	
COUTS	- SALAIRE : \$20.00 par dossier - FRAIS DE BUREAU : \$10.00 par dossier	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE TOUTES LES NOUVELLES ADHESIONS REPONDENT AUX CRITERES ETABLIS POUR L'UTILISATION.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHAT REGROUPE

No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : COORDONNER LES ACTIVITES D'UTILISATION

No. 6 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : RELATION ENTRE FOURNISSEURS ET UTILISATEURS

No. 1 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- MAINTENIR A DATE LE FONCTIONNEMENT DES ACHATS REGROUPEES.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES UTILISATEURS - LES FOURNISSEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- SUPERVISER LE RESPECT DES ENTENTES - REGLER LES PROBLEMES SPECIFIQUES - AMELIORER L'UTILISATION DES SERVICES	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 20 HEURES DE TRAVAIL PAR MOIS	
MOYENS	- AU MOYEN DE CUEILLETTE D'INFORMATION SUR LE SUJET ET DES PLAINTES RECUES - SE MODIFIE A PARTIR DE NEGOCIATIONS ENTRE LES PARTIES.	
COUTS	- SALAIRE: \$400.00 - FRAIS BUREAU: \$50.00 - FRAIS DEPLACEMENT: \$100.00 / MENSUELLEMENT	
RESULTATS NECESSAIRES	- DES ACTIVITES ENTRE FOURNISSEURS ET UTILISATEURS DE PLUS EN PLUS OPERATIONNELLES.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHATS REGROUPES No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE: COORDONNER LES ACTIVITES D'UTILISATION No. 6 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE: RELATION ENTRE UTILISATEUR ET REGROUPEMENT No. 2 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- MAINTENIR ET DEVELOPPER LE NIVEAU DE SATISFACTION DES UTILISATEURS ENVERS LE REGROUPEMENT.	
INTERVENANTS	- LES UTILISATEURS - LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- REGLER LES PROBLEMES IDENTIFIES PAR LES INTERVENANTS, AMELIORER LE FONCTIONNEMENT DES SERVICES ACTUELS ET PRENDRE CONNAISSANCE ET ANALYSER LES AMELIORATIONS POTENTIELLES.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 10 HEURES DE TRAVAIL PAR MOIS	
MOYENS	- A PARTIR DE RENCONTRE ET D'EVALUATION ENTRE UTILISATEURS ET REGROUPEMENT.	
COUTS	- SALAIRE : \$200.00 - FRAIS DE BUREAU: \$30.00 - FRAIS DEPLACEMENT : \$100.00 / MENSUELLEMENT	
RESULTATS NECESSAIRES	- LE MAINTIEN A JOUR DES SERVICES DU REGROUPEMENT.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHATS REGROUPES No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : Recueillir et analyser l'information concernant l'utilisation No. 7 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : SUR LES VOLUMES CONSOMMES No. 1 de 2

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- CONNAITRE POUR CHAQUE SERVICE LE VOLUME D'ACHAT EFFECTUE ET LE CHIFFRE D'AFFAIRES COR- RESPONDANT.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES FOURNISSEURS - LES UTILISATEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- CONCEVOIR ET OPERER UN SYSTEME STATISTIQUE CORRESPONDANT AUX INFORMATIONS REQUISES PAR LE REGROUPEMENT	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 20 HEURES DE TRAVAIL PAR MOIS	
MOYENS	A PARTIR DU SYSTEME STATISTIQUE ET DES INFORMA- TIONS SUR L'UTILISATION PROVENANT DES FOURNISSEURS ET UTILISATEURS.	
COUTS	- SALAIRE: \$400.00 / mois - FRAIS DE BUREAU : \$200.00/mois	
RESULTATS NECESSAIRES	- LES DONNEES REQUISES SUR LES OPERATIONS DU REGROUPEMENT.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHATS REGROUPES No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : Recueillir et analyser l'information concernant No. 7 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : l'utilisation No. 2 de 2

SUR LES ECONOMIES ENREGISTREES

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- AFIN D'EVALUER LA VERITABLE RENTABILITE DU REGROUPEMENT A PARTIR DU RENDEMENT INDIVIDUEL DES UTILISATEURS.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES UTILISATEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- CALCULER L'ECONOMIE INDIVIDUELLE PAR UNITE ET PAR SERVICE - CALCULER LES ECONOMIES GLOBALES	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- PERIODE CONTINUE REQUERANT 10 HEURES DE TRAVAIL PAR MOIS.	
MOYENS	- A PARTIR DES COMPARAISONS DE PRIX ET DES STA- TISTIQUES SUR LE SUJET.	
COUTS	- SALAIRE: \$200.00 / mois - FRAIS BUREAU : \$100.00 / mois	
RESULTATS NECESSAIRES	- ETABLIR LA VERITABLE RENTABILITE DU REGROUPEMENT.	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHATS REGROUPES No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE: Maintien à jour des conditions d'approvisionnement No. 8 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE: AU NIVEAU DE L'UTILISATION No. 1 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- GARANTIR AUX UTILISATEURS LE MAINTIEN DES CON- DITIONS D'APPROVISIONNEMENT PAR LES FOURNISSEURS.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES UTILISATEURS - LES FOURNISSEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- VERIFICATION CONSTANTE AUPRES DES UTILISATEURS POUR SAVOIR SI LES CONDITIONS D'APPROVISIONNEMENT SONT RESPECTEES	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- PERIODE CONTINUE REQUERANT 10 HEURES PAR MOIS.	
MOYENS	- PAR DES CONSULTATIONS CONTINUES AUPRES DES UTILISATEURS ET LE CAS ECHEANT AVEC LES FOUR- NISSEURS EN CAS DE DEFAUT.	
COUTS	- SALAIRE: \$200.00 / mois - FRAIS DE BUREAU : \$100.00 / mois	
RESULTATS NECESSAIRES	- QUE LES SERVICES OFFERTS PAR LES FOURNISSEURS AUX UTILISATEURS SOIENT MAINTENUS TELS QUE LES ENTENTES.	

<u>SOUS-SYSTEME:</u>	<u>REGROUPEMENT D'ACHAT</u>	<u>Date: 06-82</u>	<u>Fiche: R.A. 1</u>
<u>SOUS SOUS-SYSTEME:</u>	<u>EXPLOITER LE SERVICE D'ACHATS REGROUPES</u>	<u>No. 4 de 5</u>	
<u>ACTIVITE GENERALE :</u>	<u>MAINTIEN A JOUR DES CONDITIONS D'APPROV.</u>	<u>No. 8 de 10</u>	
<u>ACTIVITE PLANIFIEE :</u>	<u>AU NIVEAU DES PRIX</u>	<u>No. 2 de 3</u>	

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- REAJUSTER LES PRIX SUIVANTS LES VOLUMES	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES FOURNISSEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- UNE NEGOCIATION CONSTANTE ENTRE LES INTERVENANTS POUR MAINTENIR UNE STRUCTURE DE PRIX CORRESPONDANTE AUX AFFAIRES ENREGISTREES	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION ET CHEZ LES FOURNISSEURS	
PERIODE DE REALISATION	- 5 HEURES PAR MOIS	
MOYENS	- A PARTIR DE NEGOCIATIONS CONTINUES AVEC LES FOURNISSEURS.	
COUTS	- SALAIRE : \$100.00 / mois - FRAIS BUREAU : \$50.00 / mois	
RESULTATS NECESSAIRES	- DES PRIX BASES SUR LE VOLUME D'AFFAIRES EN-REGISTRE.	



SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82

Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHATS REGROUPES No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : MAINTIEN A JOUR DES CONDITIONS D'APPROV. No. 8 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : AU NIVEAU DES SERVICES No. 3 de 3

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- MAINTENIR ET AMELIORER LES SERVICES OFFERTS AUX UTILISATEURS.	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES FOURNISSEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- NEGOCIER AVEC LES FOURNISSEURS DES SERVICES AMELIORES ET DE NOUVEAUX SERVICES.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION ET CHEZ LES FOURNISSEURS	
PERIODE DE REALISATION	5 HEURES PAR MOIS	
MOYENS	- PAR L'INTERMEDIAIRE DE NEGOCIATIONS ENTRE LES INTERVENANTS.	
COUTS	- SALAIRE : \$100.00 / mois = FRAIS DE BUREAU : \$50.00/mois	
RESULTATS NECESSAIRES	- DES SERVICES AMELIORES AU MOINDRE COUT .	

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT Date: 06-82 Fiche: R.A. 1

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHATS REGROUPES No. 4 de 5

ACTIVITE GENERALE : CHARGER LES FRAIS No. 9 de 10

ACTIVITE PLANIFIEE : SUR LES VOLUMES CONSOMMES No. 1 de 1

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE	- FINANCER LE REGROUPEMENT D'ACHAT	
INTERVENANTS	- LE RESPONSABLE DU REGROUPEMENT D'ACHAT - LES UTILISATEURS - LES FOURNISSEURS	
CE QUI DOIT ETRE FAIT	- ETABLIR LA CHARGE A CHAQUE UTILISATEUR POUR L'ENSEMBLE DES PRODUITS ET SERVICES CONSOMMES.	
ENDROIT	- BUREAU DE L'ASSOCIATION	
PERIODE DE REALISATION	- 20 HEURES DE TRAVAIL / mois	
MOYENS	- BASER SUR LES PIECES JUSTIFICATIVES DE CONSOMMATION ACQUISES AUPRES DES FOURNISSEURS ET SUR LES ENTENTES FIXANT LES CHARGES PAR SERVICE.	
COUTS	- SALAIRE : \$400.00 - FRAIS DE BUREAU : \$100.00	
RESULTATS NECESSAIRES	- ETABLIR LA FACTURATION DES CHARGES ET RECUEILLIR L'ARGENT NECESSAIRE AU FONCTIONNEMENT DU REGROUPEMENT.	

Fiche: R.A. 1

No. 4 de 5

No. 10 de 10

No. 1-2-3-4- de 4

Signature:

Identification	DESCRIPTION DE L'ACTIVITE	Réf. no.
BUT DE L'ACTIVITE		
INTERVENANTS		
CE QUI DOIT ETRE FAIT		
ENDROIT		
PERIODE DE REALISATION		
MOYENS		
COUTS		
RESULTATS NECESSAIRES		

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

Du

au:

FICHE: R.A. 2

SOUS SOUS-SYSTEME: EXPLOITER LE SERVICE D'ACHATS REGROUPES

ACTIVITE GENERALE :

ACTIVITE PLANIFIEE :

Identification	Réf. no.	CONTROLE DES ACTIVITES	%
BUT DE L'ACTIVITE			
INTER- VENANTS			
CE QUI DOIT ETRE FAIT			
ENDROIT	1		
PERIODE DE REALISATION	A.		
MOYENS	R.		
COUTS			
AUTRES COMMENTAIRES	D E		

% AVANCEMENT DE L'ACTIVITE

SIGNATURE:

CONTROLE DES ACTIVITES

SOUS-SYSTEME; REGROUPEMENT D'ACHAT

Date du:

au:

FICHE: R. A. 3

PAGE 1 de 1

S.S. Syst.	Activité générale	Activité planifiée	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 5	SEM. 6	SEM. 7	SEM. 8	SEM. 9	Tem. Plan.	Tem. Dép.	Tem. dep. cum.	% Ava	Ecart +ou-
4	1	1										35h.				
4	1	2										16h.				
4	2	1										16h.				
4	2	2										35h.				
4	3	1										8h.				
4	3	2										4h.				
4	4	1										2h/d				
4	5	1										6h/d				
4	5	2										2h/d				
4	5	3										1h/d				
4	6	1										20h.				
4	6	2										10h.				
4	7	1										20h.				
4	7	2										10h.				
4	8	1										10h.				
4	8	2										5h.				
4	8	3										5h.				
4	9	1										20h.				
4	10	1-2-3-4										36h.				

TEM. PLAN. : TEMPS PLANIFIE

TEM. DEP. : TEMPS DEPENSE

TEM. DEP. CUM. : TEMPS DEPENSES CUMULATIF

% AVA : % D'avancement de l'activité

SIGNATURE:

SIGNATURE:

CONTROLE DU TEMPS

**CONTROLE DU BUDGET**

FICHE: R. A. 4

S.O.U.S. SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

DATE: DU:

au:

PAGE 1 de 3

SIGNATURE:

S. S.	Act. Syt.	Act. Gén.	Act. Plan.	POSTE BUDGETAIRE	MONTANT APPROUVE	MONTANT DEPENSE PAR PERIODE																		TOTAL		
						MOIS 1	%d	%a	MOIS 2	%d	%a	MOIS 3	%d	%a	MOIS 4	%d	%a	MOIS 5	%d	%a	MOIS 6	%d	%a	MONTANT	%D	%A
4	1	1		SALAIRE	700.00																					
				FRAIS DEPL. REP.	450.00																					
4	1	2		SALAIRE	320.00																					
				CONSULTATION LEGAL	500.00																					
				FRAIS BUREAU	100.00																					
4	2	1		SALAIRE	320.00																					
				FRAIS BUREAU	100.00																					
4	2	2		SALAIRE	700.00																					
				FRAIS BUREAU	100.00																					
				FRAIS SPECIALISTES	1,000.00																					
4	3	1		SALAIRE	160.00																					
				FRAIS PUBLICITAIRE	1,500.00																					
4	3	2		SALAIRE	80.00																					
4	4	1		SALAIRE/DEMANDE	40.00																					
4	5	1		SALAIRE/DEMANDE	120.00																					
4	5	2		SALAIRE/DEMANDE	40.00																					
4	5	3		SALAIRE/DEMANDE	20.00																					
				FRAIS BUREAU/DEM.	10.00																					
4	6	1		SALAIRE	400.00																					
				FRAIS BUREAU	50.00																					
				FRAIS DEPLACEMENT	100.00																					
SOUS TOTAL				SALAIRE	2,900.00																					
				FRAIS DEPL. & REP.	550.00																					
				CONSULTATION LEGAL	500.00																					
				FRAIS BUREAU	360.00																					
				FRAIS SPECIALISTES	1,000.00																					
				FRAIS PUBLICITAIRE	1,500.00																					

S. S. -SYST. : SOUS SOUS-SYSTEME

ACT. PLAN. : ACTIVITE PLANIFIE

% A : % D'AVANCEMENT DE L'ACTIVITE

ACT. GEN. : ACTIVITE GENERALE

% D : % DU BUDGET DEPENSE

CONTROLE DU BUDGET



**CONTROLE DU BUDGET**

**FICHE : R.A. 4**

**SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT**

Date:DU:

au:

PAGE : 3 de 3

SIGNATURE:

S.S. Syst.	Act. Gén.	Act. Plan.	POSTE BUDGETAIRE	MONTANT APPROUVE	MONTANT DEPENSE PAR PERIODE																		TOTAL		
					MOIS 1	%d	%a	MOIS 2	%d	%a	MOIS 3	%d	%a	MOIS 4	%d	%a	MOIS 5	%d	%a	MOIS 6	%d	%a	MONTANT	%D	%A
TOTAL		1	SALAIRE	5,380.00																					
			FRAIS DEP. REP.	650.00																					
			CONSULTATION LEG.	500.00																					
			FRAIS BUREAU	1,250.00																					
			FRAIS SPECIALISTES	1,000.00																					
			FRAIS PUBLICITAIRES	1,500.00																					
TOTAL		2	DEPENSES DU SOUS																						
			SOUS-SYSTEME	10,280.00																					

S.S.SYST.: SOUS SOUS-SYSTEME

ACT. GEN.: ACTIVITE GENERALE

ACT. PLAN.: ACTIVITE PLANIFIE

% D : % DU BUDGET DEPENSE

% A: % D'AVANCEMENT DE L'ACTIVITE

CONTROLE DU BUDGET



## AFFECTATION DU TEMPS

FICHE: C. 1

SOUS-SYSTEME: REGROUPEMENT D'ACHAT

SEMAINE DU: \_\_\_\_\_ AU: \_\_\_\_\_

EMPLOYEE : \_\_\_\_\_

[illegible]

SIGNATURE:

**TYPE DE DEPENSES:**

DATE: \_\_\_\_\_

FICHE: C. 2

[illegible]

**SIGNATURE:** \_\_\_\_\_