

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR

CHANTAL GRAVEL

B. sp. en administration

BASE PLEIN-AIR ST-GEDEON

DECEMBRE 1981



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.

Je dédie ce travail à

Monsieur Paul Prévost pour son
extraordinaire dévouement et sa
confiance inébranlable...en nous

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce dossier et en particulier

Monsieur Richard Désy et tous les employés de la Base Plein Air St-Gédéon pour leur précieuse collaboration.

Mes directeurs de mémoire et tout spécialement Monsieur Michel Belley, pour leur disponibilité et leurs précieux conseils.

Tous mes collègues de maîtrise pour les encouragements constants.

Tous les professeurs de la maîtrise qui ont manifesté de l'intérêt pour ce travail.

Madame Gaétane Morin Jalbert, pour son professionnalisme et son efficacité.

Chantal Gravel

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	III
LISTE DES TABLEAUX	X
LISTE DES ORGANIGRAMMES	XII
 CHAPITRE I: INTRODUCTION	 1
1.1 PROBLEMATIQUE	1
1.2 EXPLICATION DES CONCEPTS	2
1.3 LE RESEAU DES BASES DE PLEIN AIR RECONNUES AU QUEBEC	3
1.4 L'INDUSTRIE DES BASES DE PLEIN AIR AU QUEBEC	4
1.5 LES PROBLEMES MAJEURS DE L'INDUSTRIE	5
1.6 LA CORPORATION DES JEUNES AUBERGISTES INC	7
1.7 LA BASE DE PLEIN AIR ST-GEDEON	8
1.8 PRESENTATION DU MANDAT	11
 CHAPITRE II L'IMAGE RICHE DE L'ENTREPRISE	 16
2.1 ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT	16
2.1.1 Le Saguenay-Lac St-Jean	16
2.1.1.1 Aspect biophysique	16
2.1.1.2 Aspect sociologique	17
2.1.1.3 Le marché du plein air	18
2.1.2 Les intervenants	19
2.1.2.1 Le gouvernement provincial	19
2.1.2.2 Le gouvernement fédéral	21

2.1.2.3 Les municipalités	21
2.1.2.4 La Société Québécoise de Plein Air	21
2.1.3 La concurrence	22
2.2 LA STRUCTURE	23
2.2.1 La structure physique	23
2.2.1.1 Les terrains et bâtisses	23
2.2.1.2 Les protocoles d'entente	25
2.2.2 La structure organisationnelle	26
2.2.2.1 Description de l'organigramme	26
2.2.2.2 La coordination	28
2.3 LES PROCESSUS	30
2.3.1 Le système général	31
2.3.2 Le sous-système de planification	31
2.3.3 Le sous-système de comptabilité	34
2.3.4 Les flux de monnaies	35
2.3.5 Le secteur équipement	35
2.3.6 Le secteur location	37
2.3.7 Le secteur animation	38
2.3.8 Le secteur accueil	40
2.3.9 Le secteur restauration	41
2.3.10 Le secteur entretien	42

2.4	LE CLIMAT ORGANISATIONNEL	43
2.5	LES INDICATEURS	43
2.5.1	Le personnel	43
2.5.2	La finance et comptabilité	44
2.5.2.1	Analyse du fond de roulement	44
2.5.2.2	Analyse des opérations	45
2.5.2.3	Le prix de revient des services	46
2.5.3	Le marketing	46
2.5.3.1	La publicité	46
2.5.3.2	La programmation	48
2.5.3.3	Le prix	48
2.5.3.4	Les canaux de distribution	48
CHAPITRE III	LE POINT D'ANCRAGE	50
3.1	LES CANDIDATS AU POSTE PROBLEME	50
3.2	CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE A TRAITER	51
3.3	JUSTIFICATION DU CHOIX	51
3.3.1	Les concepts financiers	52
3.3.1.1	Les fonds provenant des opérations	52
3.3.1.2	Les fonds requis à l'investissement	53
3.3.1.3	La position financière	54
3.3.2	La position financière de la Base	54
3.3.2.1	La position financière au 31 mars 1981	55

3.3.2.2	La position financière au 30 sept. 1981...	56
3.3.3	Le profil financier de la Base Plein Air St-Gédéon- Faits saillants	57
3.3.4	Les zones problématiques identifiées	58
3.4	JUSTIFICATION DU POINT D'ANCRAGE	60
3.5	DEFINITION DU POINT D'ANCRAGE	61
CHAPITRE IV	LE MODELE CONCEPTUEL ET SA COMPARAISON AVEC LA REALITE ...	63
4.1	CONCEPTUALISATION	63
4.1.1	Généralités	63
4.1.2	Le plan stratégique de l'entreprise	63
4.1.3	Les modalités de participation	64
4.1.4	Les activités de base d'un système de planification financière	64
4.1.4.1	La mise en situation	64
4.1.4.1.1	L'étude de l'environnement fi- nancier	64
4.1.4.1.2	L'étude du profil financier ...	65
4.1.4.2	La précision des objectifs financiers	65
4.1.4.3	Les moyens et le plan financier	65
4.1.4.4	Les canaux d'information	66
4.1.4.5	L'évaluation, l'analyse et le contrôle des écarts	66
4.2	COMPARAISON ENTRE LE SYSTEME DE PLANIFICATION FINANCIERE ET LA BASE DE ST-GEDEON	67
4.2.1	Le plan stratégique	67
4.2.2	La mise en situation financière	67
4.2.3	La fixation des moyens financiers	67
4.2.3.1	Les budgets d'opération prévisionnels	68

4.2.3.2	Les bilans prévisionnels	68
4.2.3.3	Le budget de caisse	68
4.2.3.4	Le budget d'immobilisation	68
4.2.3.5	Le plan financier	69
4.2.4	Les canaux d'information	70
4.2.5	Les modalités de contrôle financier	70
CHAPITRE V	OPERATIONNALISATION ET IMPLANTATION D'UN SYSTEME DE PLANI- FICATION FINANCIERE	72
5.1	LES OBJECTIFS GENERAUX	72
5.2	LES OBJECTIFS FINANCIERS	72
5.3	LES MOYENS	73
5.3.1	Les budgets d'opération	73
5.3.1.1	Le budget triennal des revenus	74
5.3.1.2	Le budget triennal des dépenses d'opération	74
5.3.1.3	Le fond provenant des opérations	75
5.3.2	Le budget triennal des immobilisations	75
5.3.3	Le budget de caisse	76
5.3.4	Le budget triennal de la dette	76
5.3.5	Les bilans prévisionnels	78
5.4	LE PLAN	78
5.5	LES CANAUX D'INFORMATION	79
5.6	LE CONTROLE	79
5.6.1	Le contrôle mensuel des budgets d'opération	80
5.6.2	Le budget de caisse	80
5.6.3	Les budgets d'immobilisation et de la dette	80
5.6.4	Les bilans	81
5.6.5	Le contrôle annuel	81

CHAPITRE VI	RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION	82
CHAPITRE VII	REFLEXIONS SUR LA METHODOLOGIE	85
7.1	GENERALITES	85
7.2	LE MANDAT	85
7.2.1	Le mandat d'une recherche-action	86
7.2.2	Le mandant	87
7.2.3	Le problème initial	88
7.3	L'IMAGE RICHE	89
7.3.1	Elaboration de l'image riche	89
7.3.2	Justification du point d'ancrage	91
7.4	POINT D'ANCRAGE ET CONCEPTUALISATION	93
7.5	COMPARAISON, OPERATIONNALISATION, IMPLANTATION	93
7.6	VALIDATION	94
7.6.1	Validation d'une recherche-action	95
7.6.2	Validation scientifique de la démarche	101
7.6.2.1	Validation de l'image riche	101
7.6.2.2	Validation du point d'ancrage et de la conceptualisation	103
7.6.2.3	Validation de modèles de résolutions de problèmes	104
CHAPITRE VIII	LA BASE DE PLEIN AIR ... UN ARBRE SANS RACINES?	106
8.1	GENERALITES	106
8.2	LA NATURE DE L'ORGANISME	107
8.3	LE MEMBERSHIP DE LA BASE	108
8.4	LE LEADERSHIP DE LA BASE	111
8.5	LE RAPPORT D'INTERVENTION ET LA BASE	112


CHAPITRE IX	CONCLUSION - ESSAI DE GENERALISATION SUR LES OSBL A TENDANCE COMMUNAUTAIRE.....	114
9.1	GENERALITES.....	114
9.2	LE PROCESSUS D'IDENTIFICATION DE PROBLEMES DANS LES OSBL..	115
9.3	LE PROCESSUS DE RESOLUTION DE PROBLEMES DANS LES OSBL.....	116
9.4	LES DENOMINATEURS COMMUNS LORS D'UNE INTERVENTION DANS UN OSBL.....	117
9.5	LE CONSULTANT DANS CE TYPE D'ORGANISATION.....	119


LISTE DES TABLEAUX


TABLEAU 1	Organigramme - juin 1981, Base de Plein Air St-Gédéon
TABLEAU 2	Noyau opérationnel
TABLEAU 3	Système général
TABLEAU 4	Sous-système de planification et de gestion
TABLEAU 5	Sous-système de comptabilité
TABLEAU 6	Les flux de monnaie
TABLEAU 7	Le secteur équipement
TABLEAU 8	Le secteur location
TABLEAU 9	Le secteur animation
TABLEAU 10	Le secteur accueil
TABLEAU 11	Le secteur restaurant
TABLEAU 12	Le secteur entretien
TABLEAU 13	La position financière de Pearson Hunt
TABLEAU 14	La position financière au 31 mars 1981
TABLEAU 15	Etat des sources et emplois de fonds au 31 mars 1981 (opérationnel)
TABLEAU 16	Etat des sources et emplois de fonds au 31 mars 1981 (immobilisations)
TABLEAU 17	La position financière au 30 septembre 1981
TABLEAU 18	Etat des sources et emplois de fonds, au 30 septembre 1981 (opérationnel)
TABLEAU 19	Etat des sources et emplois de fonds au 30 septembre 1981 (immobilisations)
TABLEAU 20	Les zones problématiques identifiées

TABLEAU 21	Système de planification financière
TABLEAU 22	Opérationnalisation d'un système de planification financière à la Base de Plein Air St-Gédéon
TABLEAU 23	Budget triennal des revenus
TABLEAU 24	Budget triennal des dépenses d'opération
TABLEAU 25	Budget triennal des immobilisations
TABLEAU 26	Budget de caisse
TABLEAU 27	Budget triennal de la dette
TABLEAU 28	Calcul de la position financière
TABLEAU 29	Bilans prévisionnels
TABLEAU 30	Plan financier
TABLEAU 31	Budget d'opération comparatif
TABLEAU 32	Budget comparatif des fonds requis à l'investissement
TABLEAU 33	Budget comparatif de la dette
TABLEAU 34	Bilans comparatifs

LEGENDE DES ORGANIGRAMMES

 = SOUS-SYSTEME

 = SECTEUR

 = ACTIVITES

 = FLUX D'INFORMATION

 = FLUX DE MONNAIE

 = FLUX DE MATIERES

 = FLUX DE PERSONNEL

 = LIMITE DU SOUS-SYSTEME OU
DU SECTEUR ETUDIE

 = ZONE PROBLEMATIQUE

CHAPITRE I

PRESENTATION DU MANDAT

1.1 PROBLEMATIQUE

L'industrie des bases plein air existe au Québec depuis une dizaine d'années. Les responsables des différentes bases et le gouvernement sont particulièrement soucieux de la santé financière de ces organismes.

Un comité d'étude⁽¹⁾ a été formé¹ cette année afin d'effectuer une analyse de la situation financière actuelle des bases, dans un premier temps, de définir les indicateurs de rendement et de santé financière, dans un deuxième temps et enfin, inventorier les hypothèses de solutions applicables tant au niveau des corporations qu'au niveau des modalités de soutien au Ministère des Loisirs, de la Chasse et de la Pêche (M.L.C.P.), dans un troisième temps.

Cette étude s'est avérée un tremplin, un premier pas vers une analyse systématique de la santé financière des bases de plein air et un survol des contraintes dans lesquelles elles fonctionnent.

Le contrat de consultation actuel servira à faire l'inventaire des zones problématiques majeures de la Base Plein Air St-Gédéon d'une

¹ Le comité comprenait six membres: le directeur de la société québécoise de plein air, un analyste et un agent de développement du M.L.C.P., un comptable et un directeur général de deux bases de plein air.

part, et de tenter de trouver des solutions aux difficultés financières de ce centre d'autre part. Ces solutions probablement traduites sous formes d'outils financiers devront être conçues pour s'adapter aux différentes bases du réseau, si possible.

Cette forme d'intervention permettra d'aller plus en profondeur et plus spécifiquement dans l'ensemble de la problématique soulevée par ce comité d'étude. Cependant, l'analyse se concentrera sur une seule base: La Base Plein Air St-Gédéon.

1.2 EXPLICATION DES CONCEPTS

Dans le contexte de l'ère post-industrielle, "le plein air est devenu une des principales formes de loisir des sociétés occidentales parce qu'il représente l'expression d'un ensemble de nécessités vitales: besoin de calme, naturel, d'air pur, de repos en un mot, d'un environnement différent de celui des villes. Ce besoin de nature a pris la direction du loisir de plein air".⁽²⁾

S'il est nécessaire de préciser les concepts de plein air, loisirs de plein air et activités de plein air, c'est que ces constituantes sont la base sur laquelle reposent les services principaux offerts par toute base de plein air.

Concept plein air

Le plein air est une façon de vivre que choisit la personne lorsqu'elle explore, découvre, connaît et comprend le milieu semi-naturel, (c'est-à-dire plus ou moins modifié par l'homme) et naturel.

Loisir de plein air

Le loisir de plein air est une façon de vivre que choisit une personne lorsqu'elle utilise temporairement le milieu semi-naturel ou naturel afin de se recréer, de comprendre ce milieu et de mieux le connaître. Cette façon de vivre est, pour chacun, directement conditionnée par l'environnement. Elle se réalise pleinement dans les grands espaces caractéristiques suivants: la forêt, la rivière, le lac, la montagne, l'atmosphère, la mer, le milieu souterrain et les milieux intermédiaires.

L'activité de plein air

L'activité de plein air constitue un ensemble de moyens appropriés que choisit l'individu pour vivre temporairement le loisir de plein air dans un (ou plusieurs) espaces caractéristiques du milieu naturel. Il s'agit essentiellement de: l'alimentation, l'habitation, l'énergie, la locomotion, la compréhension et la connaissance du milieu habité ou utilisé.

Base de plein air

Lieu de séjour en milieu naturel, la base de plein air constitue un ensemble intégré des ressources humaines et physiques offrant à une clientèle diversifiée, en situation de loisir, une animation et des programmes centrés sur la relation personne/nature.

1.3 LE RESEAU DES BASES PLEIN AIR RECONNUES AU QUEBEC

Le Ministère des Loisirs, de la Chasse et de la Pêche (M.L.C.P.) subventionne et reconnaît quinze (15) bases plein air, représentant presque toutes les régions du Québec à l'exception de la Mauricie, de l'Outaouais, du Nouveau-Québec, de Lanaudière et du Centre du Québec. Il y a encore

plusieurs bases de plein air non-subventionnées et non-reconnues dans la province de Québec (entre 8 et 14).

Les bases ont une grande variété de contextes géographiques et ont accès à des plans d'eau importants. Elles ont un réseau de sentiers d'au minimum 20km et mettent à la disposition des usagers un matériel récréatif diversifié: skis, bicyclettes, canots, voiliers etc. L'inventaire de ce matériel est estimé à \$850,882¹ et les contributions des deux niveaux de gouvernement ont permis d'accumuler des immobilisations d'une valeur de \$10,625,371.00. La capacité d'accueil en séjour du réseau est de 1528 personnes à chaque jour et de 1728 personnes/jour durant la saison estivale. La prévision de l'accueil pour 80-81 est de 252,000 personnes/jour. En 1979-80, le réseau des bases de plein air a accueilli 217,863 personnes/jour donc plus de la moitié (53%) représentent des familles et des adultes. La période d'ouverture varie entre 15 et 52 semaines.

1.4 L'INDUSTRIE DES BASES DE PLEIN AIR* AU QUEBEC

En 1979-80 le réseau a créé 4400 semaines/hommes d'emploi (4) en plus d'un nombre important d'emplois saisonniers dûs à l'immobilisation.

"Etant par définition situées en nature et à distance des grands centres d'activités économiques, les bases ont un impact réel sur l'économie locale et régionale. Dans quelques cas, elles sont la principale industrie de toute une sous-région, générant des retombées en salaires et en achats divers qui peuvent dépasser le demi-million annuellement, sans compter les

¹ Les chiffres énumérés sont tirés du rapport du comité d'étude sur la situation des bases de plein air et le soutien de l'Etat à ce secteur - et les statistiques sont compilées à partir des bases reconnues comme telles par le ministère.

(4) Synthèse de réflexion...

dépenses d'immobilisation" ¹. En 80-81, les bases auront versé \$5,635,668 dans l'économie régionale.

Les budgets d'opération des bases pour 80-81 seront de \$5,445,932 et l'ensemble des subventions gouvernementales à l'opération est de \$1,260,000 (23%). Au cours des quatre dernières années, les revenus autonomes ont crû plus rapidement que les subventions.

1.5 LES PROBLEMES MAJEURS DE L'INDUSTRIE

1.5.1 Les problèmes de gestion

Les problèmes de planification sont particulièrement aigus dans ces entreprises. Il est difficile d'estimer les dépenses, prédire la fréquentation, anticiper les tarifs et les possibilités de financement avant même de connaître l'ordre des subventions gouvernementales.

La gestion de fonctionnement vise à la fois l'accessibilité au plus grand nombre, la qualité des services offerts et des conditions de travail et l'équilibre budgétaire. Il faut actuellement accueillir des personnes, les loger, les nourrir, leur offrir une animation et une programmation variées, mettre à leur disposition locaux et équipements pour \$12.00 et \$18.00 par jour².

Les investissements en immobilisation entraînent une augmentation des coûts de fonctionnement sans amener du même coup une augmentation proportionnelle des revenus.

1- Les chiffres énumérés de plein air et le soutien de l'Etat à ce secteur - et les statistiques sont compilés à partir des bases reconnues comme telles par le ministère.

2- Moyenne des tarifs demandés pour les bases en 1980: \$12.00 pour les moins de 16 ans pendant l'été ou \$18.00 pour les adultes.

1.5.2 Les problèmes de conditions de travail

Le travail dans une base de plein air exige une grande disponibilité de la part des animateurs en plus d'un niveau de qualification de plus en plus élevé. Par contre, les salaires sont inférieurs à ceux versés par les organismes de loisirs et par les P.M.E. De plus, on note l'absence de bénéfices marginaux et de sécurité d'emploi. Le roulement de personnel est élevé.

Du côté des administrateurs, le niveau de responsabilité est élevé soit en terme de planification et de gestion de budget, soit en terme de direction de personnel, soit au niveau de la sécurité des participants. Cela demande, là encore, une qualification plus élevée.

1.5.3 Les problèmes d'identification

Il existe une confusion entre l'identité et les rôles spécifiques des bases de plein air par rapport aux autres organismes qui offrent ou qui pourront offrir des services en plein air (camps de vacances, auberges de jeunesse, centres de vacances familiales, etc.)

1.5.4 Les problèmes d'expansion du réseau

Etant donné les contraintes budgétaires de l'état, celui-ci se trouve confronté à deux stratégies de développement: l'amélioration et/ou l'expansion des bases actuelles d'une part et la création de nouvelles bases, potentiellement intéressantes et vivement désirées, d'autre part.

Suite à l'identification de ces problèmes, le comité d'étude sur la situation des bases de plein air et sur le soutien de l'état à ce secteur a tenté de préciser le cadre général de l'intervention de l'état et de mo-

difier l'importance et les modalités de soutien de l'état. Nous verrons les faits saillants de cette étude dans la section environnement politique.

1.6 LA CORPORATION DES JEUNES AUBERGISTES INC.

La Corporation des Jeunes Aubergistes Inc. est un organisme sans but lucratif, incorporé conformément à la troisième partie de la loi des compagnies. Ses lettres patentes, obtenues en avril 1970, ont dûes se modifier au cours des années, au niveau des objectifs.

D'une vocation particulièrement touristique et fortement axée vers l'établissement d'un réseau d'auberges de jeunesse, terrains de camping et de caravanning au début, la corporation a dérivé vers la pratique et l'enseignement des activités de plein air. Maintenant, fusionnant les orientations principales de son passé, la corporation en est arrivée à ... développer le tourisme social et les activités de plein air dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean.⁽³⁾

Pour atteindre ses objectifs, la corporation a d'abord opéré l'Auberge Jeunesse de St-Gédéon. Elle commence à investir en immobilisation et l'auberge devient la Base Plein Air de St-Gédéon. Pendant que la base s'oriente vers les activités éducatives et sportives de plein air d'été et d'hiver et enrichit son patrimoine, la Corporation acquiert le "Camping du Domaine Lindsay" et, quelques mois plus tard, l'Auberge de Jeunesse Saguenay à Chicoutimi.

La corporation des Jeunes Aubergistes concentre ses efforts à la création du Club des Iles, section fond, puis section voile et enfin section spéléologie.

Actuellement, le Club de Voile s'est incorporé et les autres ont tout simplement disparu. Le "Camping du Domaine Lindsay" n'opère plus en tant que terrain de camping et est absorbé dans les actifs de la Base Plein Air. La corporation possède donc, pour répondre à des objectifs élargis, la Base Plein Air St-Gédéon et l'Auberge de Jeunesse Saguenay.

1.7 LA BASE DE PLEIN AIR ST-GEDEON

La Base de Plein Air St-Gédéon se définit comme un organisme de plein air. Dans ce sens, elle intervient sur un mode de vie et sur une qualité de rapport entre l'homme et le milieu naturel, en privilégiant l'encadrement des activités éducatives de plein air par l'entremise de séjours de durée variable. L'accent est mis sur les activités estivales mais le fonctionnement est annuel.

Mission et objectifs de la Base

La mission de la Base est de..."développer un mode de vie où l'homme entretient un rapport actif et harmonieux avec la nature"⁽⁴⁾.

Ce qui se traduit en termes plus précis par les notions suivantes:

- . Faire connaître et faire découvrir le milieu naturel par les activités de la base.
- . Favoriser l'apprentissage de techniques susceptibles de faciliter et d'améliorer cette relation avec la nature.

- . Promouvoir une amélioration de la qualité de la vie et particulièrement cette relation homme-nature.
- . Favoriser l'épanouissement de l'homme par le plein air.

Les objectifs de la Base se définissent ainsi:

1. Rendre le plein air accessible au plus grand nombre.
2. Développer et maintenir des services de plein air en fonction du potentiel du site et en fonction du but de la Base.
3. Répondre aux besoins en plein air de la population régionale et provinciale.
4. Développer l'autonomie de l'homme en milieu naturel.
5. Stimuler la coopération entre les individus.

"La Base Plein Air de St-Gédéon a développé une vocation nautique. Elle attire majoritairement des jeunes adultes en saison estivale et une clientèle scolaire en hiver⁽⁵⁾. Cette vocation s'est définie par la demande mais aussi par l'exiguïté de son territoire, où les bâtiments occupent déjà une place importante.

La Base opère un réseau de piste de randonnée de skis, répondant à des besoins familiaux et à des clientèles de tous âges grâce à des protocoles de courte durée. Il en est de même pour certaines autres activités obligatoirement hors base (spéléologie - escalade - etc).

Cette absence d'espaces verts pour un équipement de cette envergure. (Etats financiers 1980: immobilisations \$841,208) est fort probléma-

tique, d'une part pour la pratique terrestre et d'autre part pour la protection de futurs développements pouvant nuire ou même s'opposer à sa vocation.

La clientèle de la Base comprend 24% de la population à l'extérieur de la région. Le niveau de fréquentation à la Base ne s'avère pas être très rentable. Le Conseil Régional des Loisirs du Saguenay-Lac-St-Jean explique en partie ce phénomène par l'indépendance de la Base de toutes structures publiques locales et régionales, ce qui implique l'incertitude de la permanence de la clientèle minimum auprès de celles-ci. "Cette indépendance se répercute également chez la population d'où une faiblesse du membership laissant un petit nombre diriger les équipements".⁽⁵⁾

Les services, programmes et activités de la Base

Les services sont:

- . Salle à manger de 100 places
- . Hébergement de 52 places
- . Casse-croûte
- . Salles polyvalentes
- . Salon avec foyer
- . Animation (animateurs spécialisés)
- . Location d'équipements (voiliers, canots, skis, raquettes, etc...)

Les programmes sont variés et souples. On y retrouve principalement:

- . Des programmes de vacances pour adultes, hiver comme été.

- .Des programmes de vacances pour adolescents, durant l'été.
- .Des programmes de "Classes Plein Air" durant la période scolaire.
- .Des programmes pour réunions.

Les activités de leur côté, sont dépendantes des saisons. Les activités principales de la Base peuvent se résumer comme suit:

- .voile sur dériveur
- .planche à voile
- .voile croisière
- .spéléologie
- .cyclotourisme
- .escalade
- .camping d'hiver et d'été
- .ski de fond
- .raquette
- .voile sur neige
- .etc.

LE DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE

La méthodologie utilisée tout au long de cette intervention est celle de Peter Checkland, professeur à l'Université de Lancaster.

Voici donc l'énumération de chacune des étapes nécessaires à assurer la rigueur scientifique de cette méthode.

1) ETABLISSEMENT DE L'IMAGE RICHE DE L'ENTREPRISE

1.1) Etude de l'environnement

1.1.1 Environnement politique

- 1.1.2 Environnement social
- 1.1.3 Le marché de la base
- 1.1.4 Environnement géographique
- 1.1.5 Etude situationnée de la problématique des bases de plein air.

1.2) Etude de la structure de la base

- 1.2.1 Organigramme
- 1.2.2 Structure physique
- 1.2.3 Description des tâches

1.3) Etude des processus

- 1.3.1 Flux d'information
- 1.3.2 Flux de monnaie
- 1.3.3 Flux de matières premières pour chacun des services de la base.

1.4) Etude des indicateurs

- 1.4.1 Personnel
- 1.4.2 Marketing
- 1.4.3 Finance
- 1.4.4 Comptabilité
- 1.4.5 Production
- 1.4.6 Autre

1.5) Climat (détection des distorsions entre la structure et les processus).

2) LISTE DES CANDIDATS AU POSTE PROBLEME

A ce stade, le consultant dégage les problèmes détectés et discutés avec les acteurs, de l'importance à chacun des postes et de leur impact sur l'organisation et en établit les priorités.

3) CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE A TRAITER

Les acteurs principaux et le consultant choisissent le problème qui mérite l'intervention du consultant.

4) CONCEPTUALISATION

Le consultant met sur pied un système pouvant résoudre la problématique et le confronte avec la réalité et les contraintes de la Base.

5) OPERATIONNALISATION

Le consultant et les acteurs discutent, ajustent et étudient les phases d'implantation.

6) IMPLANTATION

7) REMISE DU RAPPORT

CHAPITRE II

IMAGE RICHE DE L'ENTREPRISE

2.1 ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT

2.1.1 LE SAGUENAY-LAC-ST-JEAN

2.1.1.1 Aspect biophysique

La région du Saguenay-Lac-St-Jean avec ses 156,000 km⁽⁵⁾ est une des plus grandes et des plus diversifiées au Québec. On y retrouve une plaine agricole, le massif Laurentien, un fjord, un fort réseau hydrographique comprenant un très grand lac.

Le milieu forestier occupe 80% de la superficie totale et reste accessible en périphérie des zones habitées. La forêt constitue un apport économique de première importance.

La région constitue un bassin faunique important au Québec et la faune aquatique est tout aussi variée et importante.

Le climat continental humide règne sur la région quoiqu'il varie sensiblement entre les plaines et les plateaux. L'été est court et humide (entre 18 et 24 jours de température supérieure à 27°) et l'hiver très long (moyenne de 125 jours sans dégel).

2.1.1.2 Aspect sociologique

La population régionale, au recensement de 1976, comptait 268,970 personnes. "La chute du taux de natalité et un bilan migratoire négatif ont fait passer le taux d'évolution de la population de 2% de 1961 à 1966 à -8% de 1966 à 1971 et à 1.2% de 1971 à 1976"⁽⁵⁾.

La population vieillit rapidement. En 1971, 34.2% de sa population totale représentait des citoyens de 0 à 14 ans comparativement à 27.9%, en 1976. La population régionale trouve refuge à 72.8% dans les zones urbaines. Le Saguenay-Lac-St-Jean occupe ainsi la troisième position au Québec quoique son taux de croissance est faible (6.4% de 1961 à 1971 comparativement à 24.8% pour l'ensemble du Québec, durant cette période). Le nombre de personnes mariées représentent 43.3%. En 1976, la population active de la région comptait 99,640 personnes (dont 11.69% de femmes) pour un taux d'activité de 37.04% de la population totale.

En mai '81, le taux de chômage estimé atteignait les 12.4% soit 2.3% de plus qu'au Québec¹. La région s'accapare 6.8% de la superficie québécoise alors que sa population correspond à 4.4% de la population provinciale. La densité correspond donc à 2.5 habitants au km² en comparaison à 4.4 pour l'ensemble du Québec.

"Le secteur Saguenay, habité seulement sur une mince bande de terre de trente-deux (32) Km de long, a une densité de 3.57 habitants au km² et le Lac St-Jean 1.69 habitants par km². La zone habitée ne représente

¹ Statistiques Canada - mai 1981 - écart type 10.1 - 16.5%

qu'une petite île au centre d'un territoire forestier".⁽⁵⁾

2.1.1.3 Le marché du plein air au Saguenay-Lac St-Jean

Une étude de Gilles Laterrière⁽⁶⁾ mentionne que 87% de la population régionale aurait pratiqué au moins une activité de plein air en 1978. Le taux de pratique par tranche d'âge, pour cinq (5) activités spécifiques, se résume à:

55.6% de 12 à 24 ans

40.7% de 25 à 44 ans

21.7% de 44 ans et plus

L'âge influence directement le taux de pratique ainsi que le choix du type de pratique. Une série d'enquêtes a permis de connaître les habitudes de plein air des québécois, habitudes bien marquées pour les loisirs moins actifs (pique-nique et marche), ne requérant ni habileté, ni efforts physiques⁽⁷⁾ et un minimum d'équipements.

Cependant, on a constaté des augmentations assez spectaculaires dans certaines activités de plein air⁽⁷⁾ augmentation de plus en plus généralisée grâce aux efforts des gouvernements pour changer les habitudes de vie des québécois (participation, Kino-Québec, par exemple).

Le marché de la Base Plein Air

Deux organismes publics s'avèrent être des pourvoyeurs importants de la Base. Les municipalités, d'une part, utilisent les services de base dans leur programmation d'été. Elles envoient à la Base une clientèle d'enfants (de 10 à 14 ans) qui séjournent deux jours. Le prix des séjours se partage entre l'enfant et la municipalité et le H.C.J.L.S. via un programme

de sensibilisation au plein air. Les municipalités-clientes sont celles d'Alma, de Roberval, de St-Gédéon et de Métabetchouan.

Les commissions scolaires, d'autre part, utilisent la Base lors de la période scolaire. La clientèle visée est de niveau élémentaire en groupe de 20 à 60 élèves et qui séjournent de 2 à 5 jours. Le gouvernement est favorable à l'approche du plein air pédagogique et essaie de favoriser ce nouveau mode d'apprentissage. Les bases de plein air, par le biais des classes vertes et des classes de neige, semblent être un moyen d'atteindre cet objectif. Les commissions scolaires, clientes de la Base, sont celles d'Alma et d'Arvida, de Belle-Rivière et de la Baie, etc.

La clientèle adulte qui fréquente la Base se situe entre 18 et 35 ans et séjourne de 5 à 7 jours, exclusivement durant la période estivale, 34% de cette clientèle provient de Montréal, 16% de Québec, 13% du Saguenay¹ et 15% du Lac St-Jean⁽³⁾. L'hiver, grâce au ski de fond, la clientèle devient plus familiale et plus régionale.

2.1.2 LES INTERVENANTS

2.1.2.1 Le gouvernement provincial

Le gouvernement, par le biais du Ministère des Loisirs, de la Chasse et de la Pêche, veut articuler sa politique du loisir. Les stratégies développées dans son Livre Blanc face au plein air se résument à l'accessibilité des lieux de plein air:

"... assurer, sur l'ensemble du territoire un réseau de lieux de

¹ La proportion saguenéenne s'est accrue sensiblement durant l'été 81, grâce au programme "toute voile dehors".

plein air adéquatement aménagés et accessibles aux communautés locales et régionales et sensibiliser le plus grand nombre à une utilisation profitable de ces lieux d'activités".

LB, page 57.

Plus spécifiquement:

"... le gouvernement appuiera et stimulera le développement d'un réseau de type "Village-Vacances-Familles" et la consolidation des réseaux d'auberges de jeunesse et de bases de plein air." LB, page 58.

Le mode d'attribution de l'aide financière a fait l'objet d'un rapport d'étude⁽¹⁾ pour en arriver à deux (2) formes.

L'aide appliquée aux traitements

Toutes les bases de plein air recevront, sur une base annuelle ou saisonnière, une subvention pour les cinq (5) postes suivants:

- 1 directeur: \$375.00
- 1 professionnel: \$295.00
- 1 animateur: \$215.00
- 1 employé(e) de secrétariat: \$170.00
- 1 préposé à l'entretien: \$185.00

Suite à cette subvention minimale, une aide sera accordée sur la base de prévisions du nombre de clients/jour. Ainsi sera accordé un poste

d'animateur par 3,750 clients/jour, jusqu'à concurrence de trois (3) postes supplémentaires.

L'aide appliquée aux autres dépenses de fonctionnement

Cette aide sera calculée en appliquant un pourcentage (ne dépassant pas 13%) sur l'ensemble des prévisions de dépenses de fonctionnement, excluant les traitements. Cette aide sera limitée en fonction de l'enveloppe budgétaire allouée au programme.

2.1.2.2 Le gouvernement fédéral

Grâce à une entente-cadre Canada-Québec, la Base Plein Air St-Gédéon a reçu \$501,104.60 depuis les trois (3) dernières années pour ses besoins en immobilisation. La somme de \$388,895.40 est à recevoir les deux (2) ou trois (3) prochaines années afin de compléter le plan d'immobilisation prévu.

2.1.2.3 Les municipalités

Le Livre Blanc sur les loisirs prévoit faire des municipalités le maître-d'oeuvre pour le développement et l'organisation communautaire des loisirs, par le truchement des municipalités régionales de comté (M.R.C.). Ceci dans le but de coordonner le développement régional pour en faire un tout cohérent.

2.1.2.4 Société Québécoise de Plein Air

La Société Québécoise de plein air, dont les membres sont principalement des organismes variés de plein air, dessert deux clientèles spécifiques: le grand public à qui elle donne l'information d'une part, et les organismes

d'accueil et de réalisation à qui elle offre des services de promotion et de mise en marché, d'autre part.

Le réseau des bases de plein air au Québec est un des services structurés de la Société. Quoiqu'encore incomplet, ce service vise à faire circuler la clientèle à travers toutes les bases de plein air de la province. Ce regroupement ne peut qu'être bénéfique pour les bases de plein air, y compris celle de St-Gédéon.

2.1.3 LA CONCURRENCE

Le concept de concurrence peut être abordé de plusieurs façons par différents milieux de loisirs. Ainsi, M. Camil Laforge, du Conseil Régional des Loisirs au Saguenay-Lac St-Jean, voit la concurrence sous l'éclairage "d'accessibilité au plein air". Ainsi, les nombreux parcs ouverts au public et lui donnant accès à la nature, les municipalités, à cause de l'infrastructure qu'elles peuvent développer pour donner accès aux activités de plein air, et enfin les organismes de loisirs de tout acabit qui prolifèrent dans la région sont des concurrents de la Base Plein Air St-Gédéon.

Sur un plan administratif, la concurrence peut s'interpréter différemment. Tout d'abord, l'utilisation de la raison sociale "Base de Plein Air" n'est pas régie par la gouvernement. N'importe lequel organisme de loisirs, un terrain de camping ou un centre de plein air de quelque nature que ce soit, peut en faire l'utilisation. Il en résulte que la notion de "Base Plein Air" n'est pas réellement connue du grand public.

La différenciation des Bases de Plein Air reconnues vs les organismes de loisirs se situe au niveau des standards de qualité quant à l'accueil et l'animation: "ces organismes placent au premier rang les valeurs d'accueil,

d'accessibilité et d'attention aux besoins des personnes".⁽¹⁾

La Base Plein Air "CEPAL" de Jonquière deviendrait donc un concurrent de la Base Plein Air St-Gédéon à cause des services offerts et une partie de la clientèle-cible touchée, soit particulièrement les municipalités et les commissions scolaires. Par contre, la spécialisation de la Base et certains services (canot-kayak) différencient les deux (2) bases et l'entente entre les bases diminue l'impact de cette concurrence.

D'autre part, l'infrastructure de la Base nécessitant des frais d'opération relativement élevés:

les bases demeurent difficilement concurrentielles avec d'autres centres de plein air pour certains services qui leur permettraient une meilleure rentabilité. Cette concurrence ne provient pas seulement des centres de plein air, mais aussi de l'autonomie de la population dans sa pratique.⁽⁵⁾

2.2 LA STRUCTURE

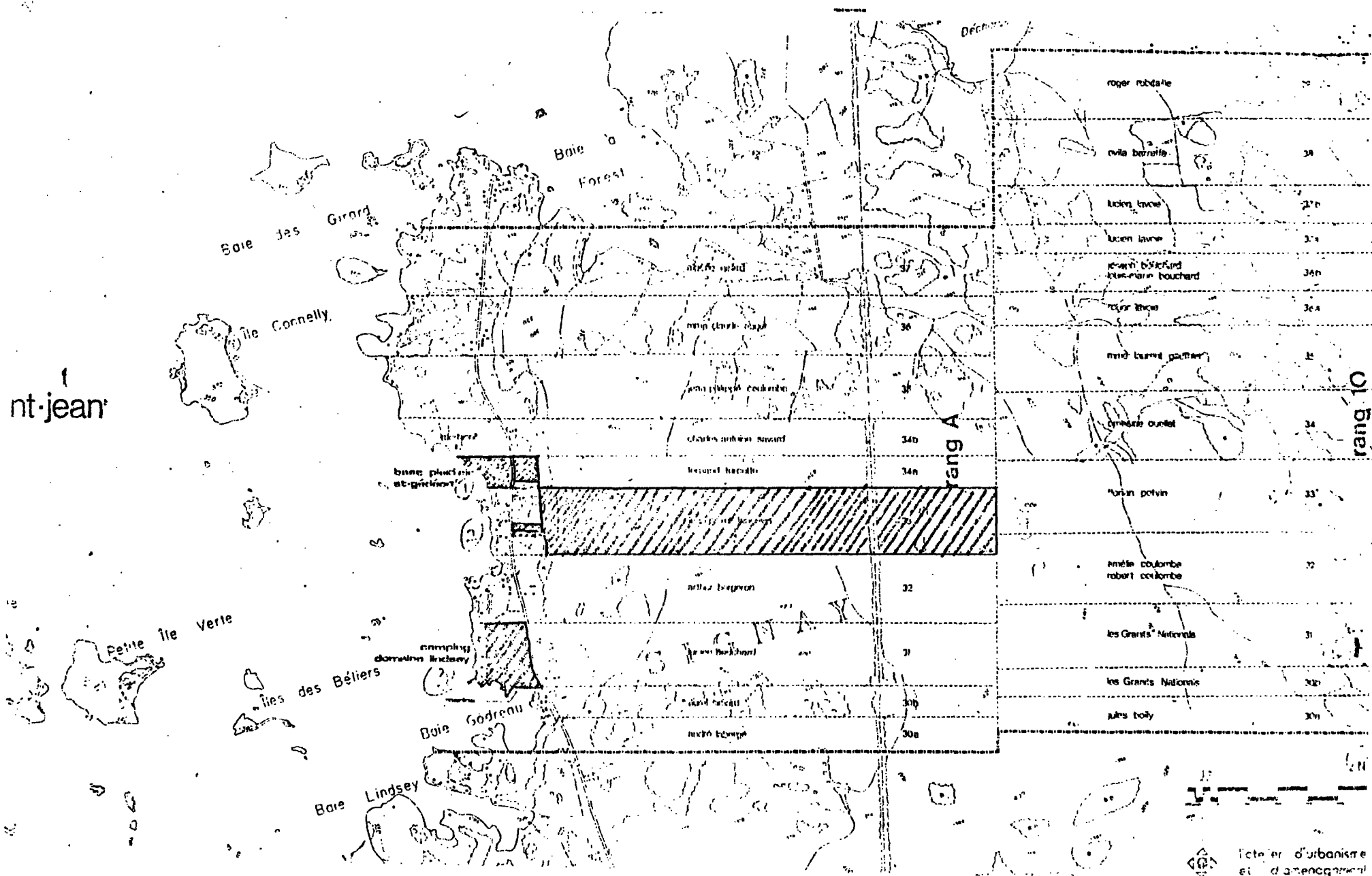
2.2.1 STRUCTURE PHYSIQUE

2.2.1.1 Les terrains et bâtisses

Les terrains de la Base Plein Air St-Gédéon sont fragmentés en quatre (4) terrains distincts, séparés les uns des autres soit par une route ou soit par des lots appartenant à des particuliers. En voici donc la description:

Cadastral of properties

2.1.1 Plan d'ensemble



Une première parcelle de terrain, du côté ouest du chemin public, en bordure du lac-St-Jean. Ce terrain comporte 700 pieds de façade sur le lac St-Jean et est boisé sur la moitié de sa superficie.

C'est sur ce terrain que sont construits les bâtiments de la Base elle-même (à l'exception de l'atelier). On y retrouve une cafétéria très accueillante pouvant contenir cent (100) personnes. Le deuxième étage de ce bâtiment est consacré à une salle polyvalente avec foyer et vue panoramique sur le lac, sa capacité d'accueil est de soixante (60) personnes.

On y retrouve aussi les locaux administratifs dans une bâtisse de construction très récente. On peut aussi y loger confortablement huit (8) animateurs. Les modules d'hébergement (2) sont aussi de construction récente et sont très attrayants. Ils peuvent contenir cinquante-deux (52) personnes.

Les chalets logeant le reste du personnel (2) et les entrepôts (3) sont dans un état délabré, particulièrement les chalets du personnel.

Une parcelle de terrain du côté est du chemin public. Il sert de stationnement et abrite l'atelier de réparation (qui est aussi dans un état délabré). Le stationnement est aussi insuffisant durant la période estivale, environ 10% de ce terrain est boisé.

Le lot 33, sur lequel passe le sentier écologique, une partie des pistes de ski de fond et les sites de camping d'hiver. Ce terrain est si difficile d'accès que l'on espère pouvoir acquérir une porte d'entrée au terrain à proximité de la Base.

Et enfin, le Domaine Lindsay, couvrant une superficie de 532,450 pieds carrés. L'accès au lac est limité puisque toute la partie ouest du terrain donnant sur le lac est occupée par des chalets privés et le quai fédéral. Le frontage du lac s'étend à 1,260 pieds carrés, dont 560 sont utilisés par la marina et le brise-lame et tous les bâtiments et infrastructures sont soit délabrés soit détruits.

La marina et le terrain du Domaine Lindsay sont loués à des clubs privés. Le contrat de location pour un des clubs est d'une durée de cinq (5) ans et les clauses d'indexation du prix de location sont très limitées.

Il en résulte que les plans de développement de la Base, par le biais du Domaine Lindsay, sont difficiles à établir (le terrain est pour ainsi dire gelé) et il y a une fuite de revenus due à des clauses trop généreuses pour le locataire.

Les membres des clubs privés font aussi partie de la Corporation des Jeunes Aubergistes Inc. Cette situation risque d'amener des conflits d'intérêts ayant des répercussions graves sur l'expansion de la Base Plein Air St-Gédéon.

2.2.1.2 Les protocoles d'entente

Pour se donner des programmes intéressants et diversifiés, la Base doit étendre ses activités sur plusieurs sites qui ne lui appartiennent pas. C'est le cas, par exemple, des réseaux de pistes de ski de fond, les activités spéciales, telles que la spéléologie et l'escalade, et enfin les campings et excursions sur les îles en face de la Base.

Des protocoles d'entente et droits de passage sont négociés d'année en année et ne sont nullement garantis.

En ce qui a trait aux îles, certaines appartiennent aux gouvernements, d'autres à l'Alcan et aucun protocole n'a été signé. Etant donné le rôle crucial qu'ont les îles dans la programmation nautique, cette situation est plus ou moins sécurisante.

2.2.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Il n'existe pas d'organigramme récent de l'organisme. Voici donc l'organigramme montrant **comment il semble** fonctionner.

2.2.2.1 Description de l'organigramme (Voir tableau I)

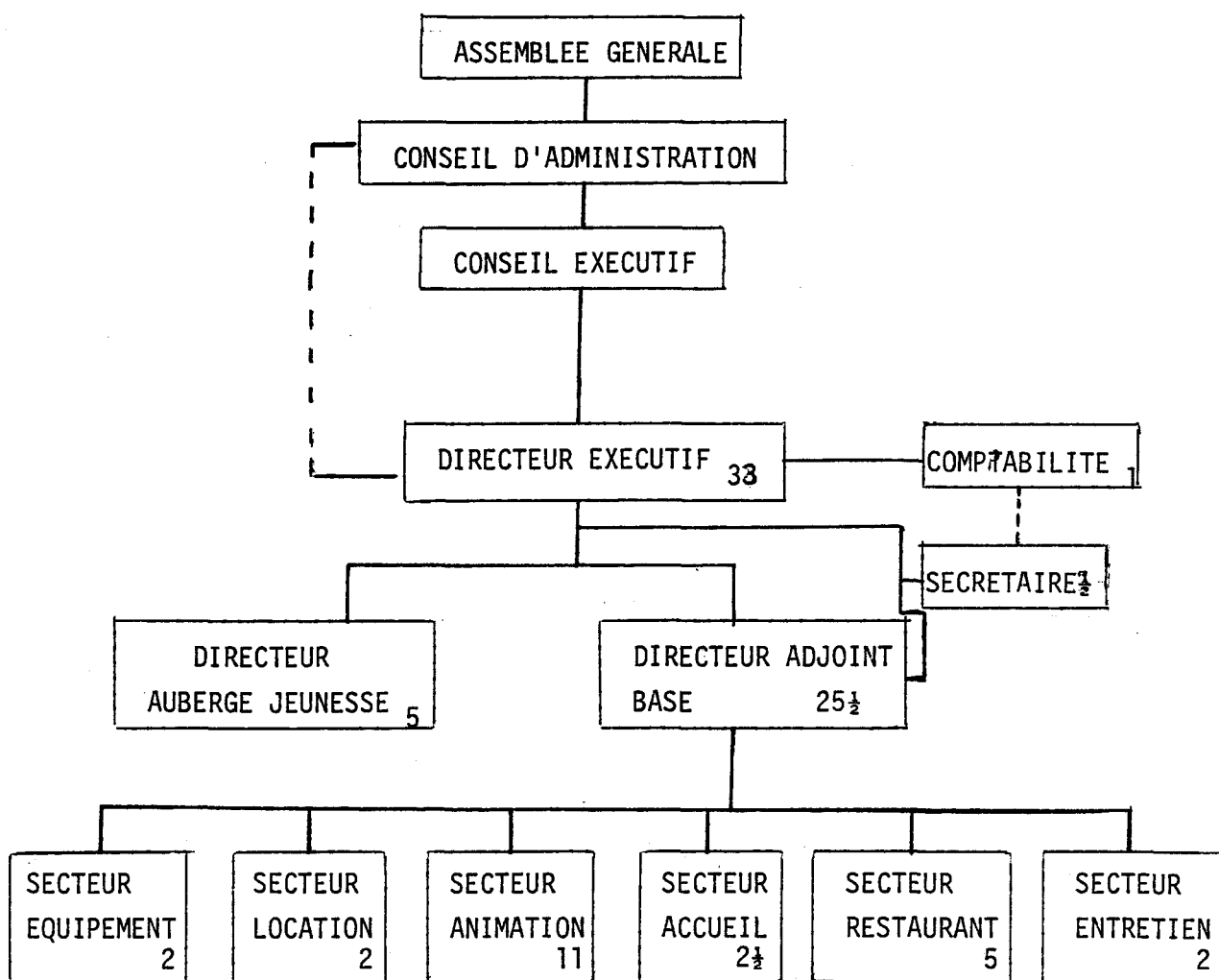
L'assemblée générale

Le membership des Jeunes Aubergistes n'est pas représentatif des "utilisateurs de la Base". En effet, comme certains autres organismes communautaires, le membership est un peu prisonnier de l'historique de la Base. Ainsi, le type de membership actuel de l'organisme est le reflet de son origine, alors que la mission de l'organisme a considérablement évolué avec le temps.

Représentants de clubs de voile privés et représentants du personnel se discutent le leadership,¹ ce qui revient à la problématique soulignée à la Générale du Plein Air"...plus on a de membres, plus on travaille exclusivement pour eux,⁽⁸⁾ d'une part, et "la constitution d'un membership et

¹ Les employés des Jeunes Aubergistes Inc. en fonction durant l'année financière en cours sont membres de la corporation.

ORGANIGRAMME JUIN 1981
BASE PLEIN AIR DE ST-GEDEON



NOTE: L'hiver la structure est la même mais le nombre d'employés change.

le service aux membres constituent un fardeau; moins on a de membres, plus on veut travailler pour le grand public et ouvrir des services à tout le monde,⁽²⁾ d'autre part. C'est la dichotomie que vit le membership de la Base.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration prend son rôle au sérieux et semble être actif et motivé. Elu par l'assemblée générale, le conseil d'administration doit se composer de quatre (4) membres provenant de membres corporatifs, cinq (5) membres provenant de membres individuels et un (1) membre provenant des employés.¹

Le comité exécutif

"Il se compose du président, du vice-président, du secrétaire, du trésorier et d'un administrateur nommé par le conseil d'administration. Son pouvoir doit être défini au début de chaque année financière."¹

Le directeur exécutif

Il est nommé par le conseil d'administration. Il a sous sa juridiction toutes les structures d'exécution de l'organisme, il fait le choix du personnel à être engagé et les recommande au conseil d'administration. Il est responsable des décisions du conseil d'administration et du comité exécutif. Il définit le travail des employés. Sous l'autorité du comité exécutif, il administre le budget voté par le conseil d'administration. Il fait régulièrement état de son travail et prépare le rapport annuel d'activités au conseil.

¹ Extraits des règlements généraux des Jeunes Aubergistes Inc., 1er juin 1980-

Il administre donc la Base Plein Air St-Gédéon et l'Auberge de Jeunesse Saguenay. Ses tâches se définissent comme suit:

- . voir à la préparation des prévisions budgétaires et des demandes de subventions;
- . diriger, coordonner et animer les groupes de travail pour chaque secteur;
- . coordonner la planification et la conception des programmes;
- . voir au contrôle et à l'évaluation des programmes;
- . coordonner la préparation et superviser les différents projets de travail ou aménagement.

Pour le seconder dans ces tâches, le directeur exécutif délègue certaines responsabilités à un directeur-adjoint.

Le directeur-adjoint

Les tâches qui lui sont confiées se résument ainsi:

- . responsable des programmes, de la promotion et de la publicité de la Base Plein Air (conception, planification, réalisation, évaluation);
- . il coordonne tous les services (animation, hébergement, alimentation, équipements, location, accueil et réservations).

2.2.2.2 La coordination

Afin de bien se représenter la structure actuelle de la Base et ses mécanismes de coordination, nous étudierons donc la Base Plein Air à partir de la configuration et la théorie d'organisation de M. Henry Mintzberg.⁽⁹⁾

Le noyau opérationnel (Voir tableau II)

Le noyau opérationnel comprend le personnel affiché directement à la production de biens ou de services. Pour la Base Plein Air St-Gédéon, ce sont les animateurs qui en jouent le rôle. Ce sont eux qui ont le contact direct avec la clientèle et qui assurent en grande partie la satisfaction ou la non-satisfaction de la clientèle.

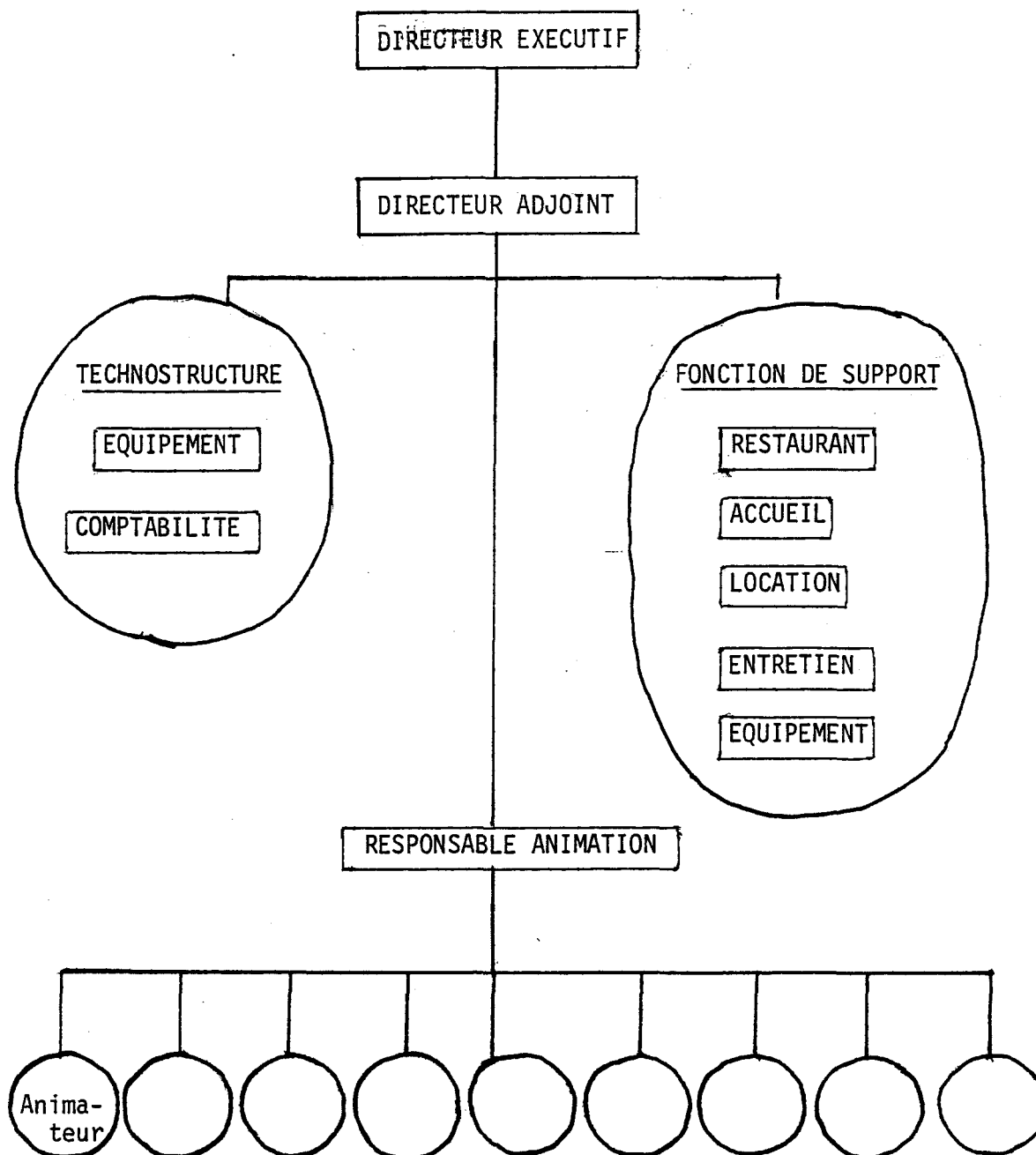
Le noyau opérationnel de la Base possède un haut degré de spécialisation et d'expertise en matière de voile d'abord et ensuite de plein air. Pour s'assurer que les animateurs respectent la philosophie de la Base et son mode interne de fonctionnement, une période d'entraînement de cinq (5) à sept (7) jours est mise sur pied: le stage pré-saison. Cela permet de standardiser les animateurs et permet ainsi de pouvoir superviser dix (10) à douze (12) personnes.

La technostucture

La technostucture est la partie de la Base qui impose certaines normes ou méthodes de travail à l'organisation. La comptabilité et l'équipement sont les deux (2) fonctions qui en font partie, quoique l'équipement peut aussi faire partie des fonctions de support.

Les fonctions de support

Les fonctions de support sont les activités qui ne servent à l'organisation que comme compléments afin de s'assurer une gamme de services et une autonomie face à ces services (l'hébergement devrait figurer dans cette catégorie). Les activités ont comme raison d'être d'aider l'animation à assurer

NOYAU OPERATIONNEL

un séjour convenable à la clientèle. Cette partie de l'organisation demande aussi une certaine expertise du monde du plein air et de la voile (en particulier accueil et animation). Les secteurs entretien et restauration demandent une expertise dans leur domaine en plus d'une connaissance particulière des besoins et rythmes de vie d'une base de plein air.

La coordination

Déjà, à partir de ces données, on entrevoit qu'un haut degré de spécialisation dans les tâches mène à des mécanismes de coordination particuliers. L'ajustement mutuel accentué par l'institution de réunions de secteur et par des cadres intégrateurs est le mécanisme principal.

La coordination dans des secteurs spécialisés demande aussi une certaine dose de supervision directe. Cette structure exige une définition de tâches, une limite d'intervention et un rôle structural bien défini et bien connu des intervenants et répondant aux attentes de l'organisation. La définition des tâches, les limites d'intervention et les canaux d'information n'étant pas définis distinctement, il en résulte une distorsion influençant directement le climat organisationnel.

2.3 LES PROCESSUS

Nous connaissons la structure de l'entreprise et nous y avons détecté quelques zones problématiques.

Il faut maintenant identifier les activités de l'entreprise. Nous nous tournerons vers les activités de planification, de comptabilité, d'encaisse et toutes les activités principales de chacun des secteurs de l'organisme.

Avec l'aide de diagramme identifiant les flux principaux: flux d'information, flux de personne, flux de monnaie, nous pourrions davantage identifier les difficultés particulières de l'entreprise.

2.3.1 LE SYSTEME GENERAL (Voir tableau 111)

La Base de plein air St-Gédéon compte trois sous-systèmes distincts. Ce sont les sous-systèmes de planification et gestion, de comptabilité et de production. Le premier, soit le sous-système de planification et de gestion est la plaque tournante de l'organisation. Il a le plus grand contact avec l'environnement et ses liens avec les deux autres sous-systèmes sont très étroits.

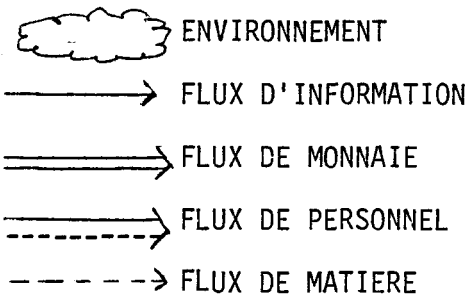
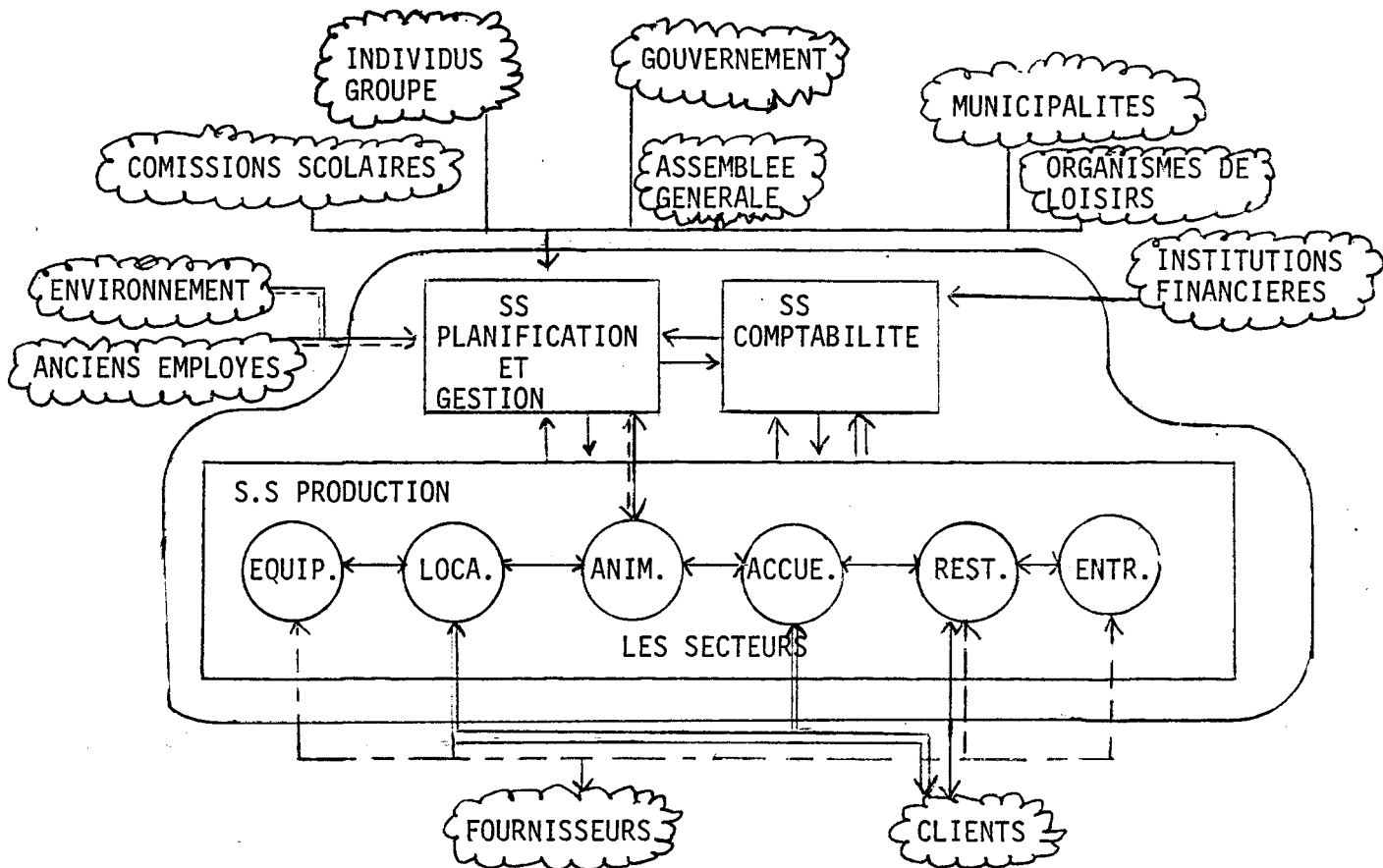
Le deuxième sous-système est la comptabilité. Ses contacts sont surtout avec l'intérieur, particulièrement envers le sous-système de planification et gestion.

Le sous-système de production réunit les six (6) secteurs d'activités de la base. Ce sont les secteurs: équipement, location, animation, accueil, restauration et entretien. Chacun de ces secteurs a un fonctionnement distinct et génèrent des flux différents. Ils sont souvent en contact les uns des autres, étant donné l'interdépendance serrée qu'ils possèdent. Ils relèvent tous du sous-système de planification et de gestion et entretiennent avec le sous-système de comptabilité des liens restreints, voyons-les de plus près.

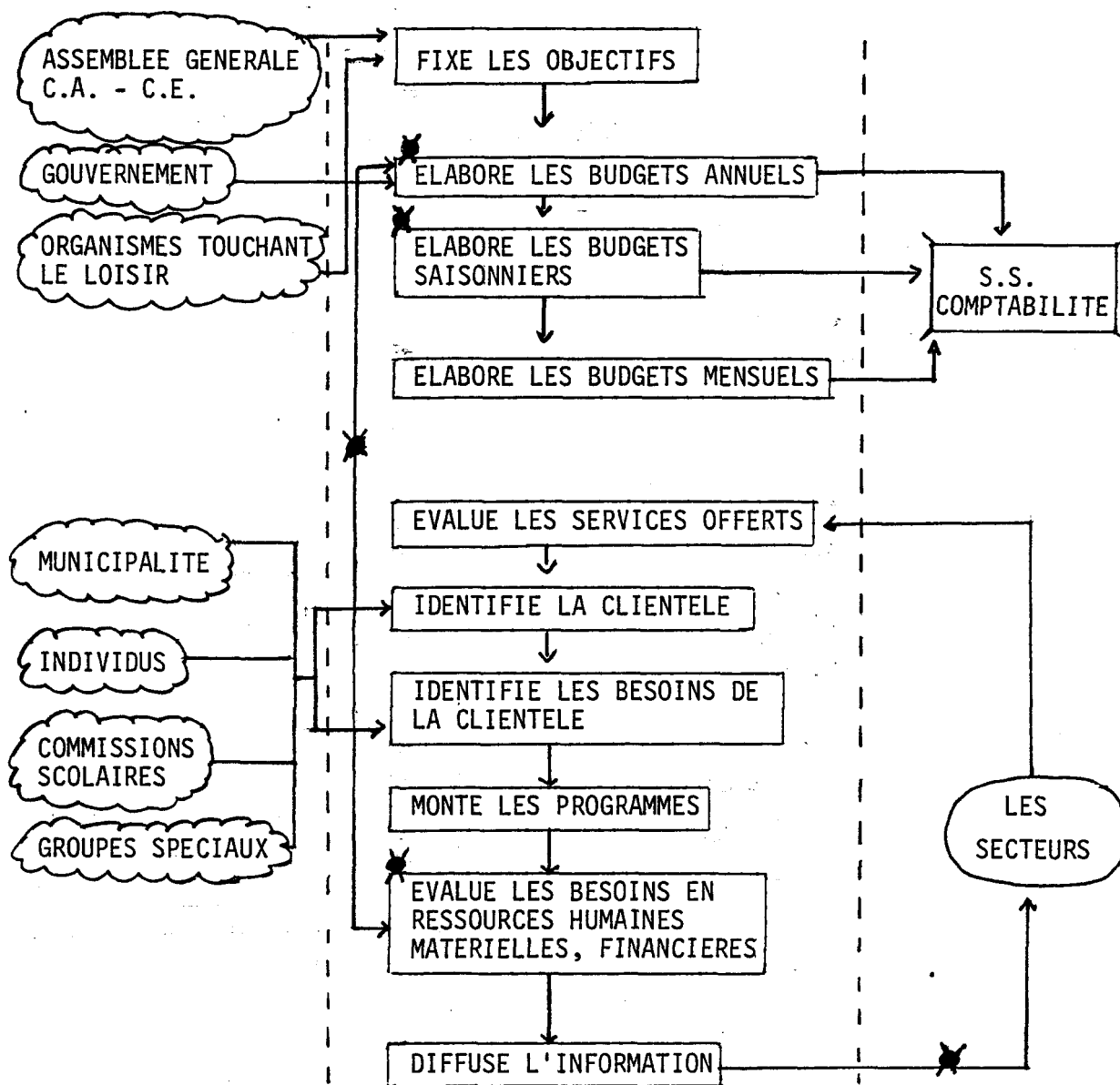
2.3.2 LE SOUS-SYSTEME DE PLANIFICATION ET DE GESTION (Voir tableau 1V)

La fixation des objectifs se fait théoriquement par l'assemblée générale, le conseil d'administration et le comité exécutif. L'assemblée gé-

SYSTEME GENERAL



SOUS-SYSTEME DE PLANIFICATION ET DE GESTION



—————> FLUX D'INFORMATION

nérale ne semble pas donner de mission à l'entreprise. C'est le conseil d'administration qui essaie d'orienter le développement de la corporation et, par le biais du comité exécutif, fixe des activités à entreprendre. Cependant, les activités planifiées par le comité exécutif sont opérationnelles et non idéologiques. Elles se traduisent donc par la diminution des dépenses, l'atteinte de la rentabilité, l'embauche de personnel spécifique, etc...

Les principes idéologiques de la Base relèvent plus directement de la philosophie rattachée aux subventions gouvernementales du Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche (M.L.C.P.) et les associations d'organismes de loisirs qui produisent des publications de qualité sur le plein air.

L'élaboration des budgets est particulièrement problématique à cause de l'ignorance du montant de subvention qui sera accordé à la Base. La projection des revenus est donc fixée sur une base historique et les informations formelles et informelles diffusées par le Ministère.

Plusieurs budgets sont élaborés: le budget de fonctionnement qui est l'équivalent des frais fixes et des revenus autres que les activités de plein air, les budgets saisonniers automne-hiver et printemps-été. On y budgétise les revenus directement générés par les activités de plein air et les dépenses variables occasionnées par la production de ces activités.

Un budget de publicité est élaboré ainsi que les budgets spéciaux (tel que le budget du diagnostic actuel).

Les budgets sont projetés annuellement puis divisés en budget mensuel. Les dépenses de fonctionnement sont divisées en douze (12) et les budgets saisonniers en six (6) parties. Cette procédure, particulièrement pour les budgets saisonniers, ne reflète pas la réalité puisque la plus grande partie des revenus et des dépenses espérés ne s'échelonne pas sur six (6) mois mais bien sur quatre (4) mois. D'ailleurs, l'absence de l'étude du mouvement de trésorerie (budget de caisse) fait en sorte qu'aucune planification réelle, étude des écarts et réajustements, ne peut être faite à temps.

La planification des activités de plein air commence deux (2) à quatre (4) mois avant la saison. On évalue la programmation passée avec les animateurs et voit à corriger la programmation suivante (qui sera travaillée quelques mois plus tard). Etant donné la rotation du personnel d'une part, et le laps de temps entre l'évaluation et la correction d'autre part, la continuité de l'évaluation n'est guère assurée.

Avant de monter les programmes, on identifie la clientèle visée pour la saison et ses besoins. Les programmes sont montés, publicisés, puis on évalue les besoins en ressources humaines, financières et matérielles.

Cette évaluation des besoins se fait donc après avoir publicisé et contacté la clientèle. La planification de la ressource humaine est souple et dépendante de la demande. C'est pourquoi une banque de personnel est montée. Ce personnel d'animation, entre autres, est cueillié dans les

Collèges et l'Université, ainsi que dans les offres d'emplois diverses.

La planification des achats en équipement est difficile puisque la capacité financière de la base est plus ou moins connue des administrateurs, la réponse du gouvernement au sujet des subventions n'étant pas encore connue. Deux (2) choix s'offrent alors aux administrateurs: ou acheter et prendre le risque de financer les achats à même les revenus générés par l'entreprise (revenus déjà insuffisants à couvrir les dépenses normales) ou attendre la réponse du gouvernement et suspendre les programmes, les délais de commande étant trop longs pour espérer les équipements à temps.

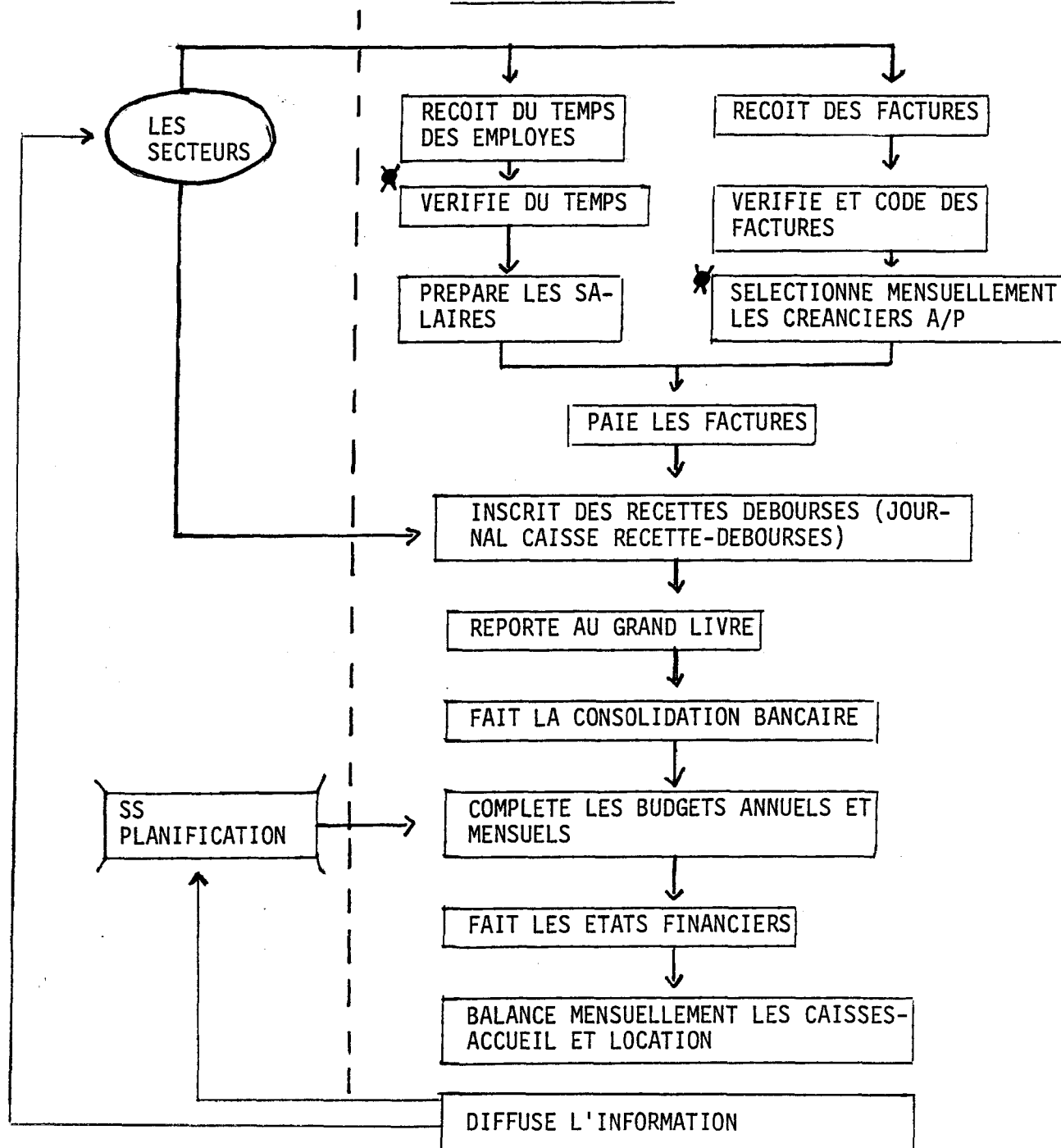
Une fois la programmation finie, les informations doivent être diffusées à tous les secteurs. La diffusion de l'information ne semble pas être systématique.

2.3.3 LE SOUS-SYSTEME DE COMPTABILITE (Voir tableau V)

Le gouvernement, par l'intermédiaire du M.L.C.P. suggère la tenue d'un système comptable d'exercice et suggère une approche comptable conforme à l'ordre des comptables agréés.

On comptabilise les salaires et les factures. Etant donné les difficultés aigües du fond de roulement, on sélectionne mensuellement les factures qui doivent être payées durant le mois. Certaines factures sont payées sur le champ, d'autres doivent attendre patiemment leur tour. Il est impossible de bénéficier des escomptes et l'on doit se conformer aux conditions de crédit fixées par les créanciers.

SS COMPTABILITE



Etant donné le système comptable, les procédures normales sont donc effectuées en plus des rapports internes spécifiques tels que les budgets et la balance des caisses - accueil et location.

2.3.4 LES FLUX DE MONNAIE (Voir tableau VI)

Les sources de fonds principales de l'entreprise sont les subventions et les ventes de programmes de plein air.

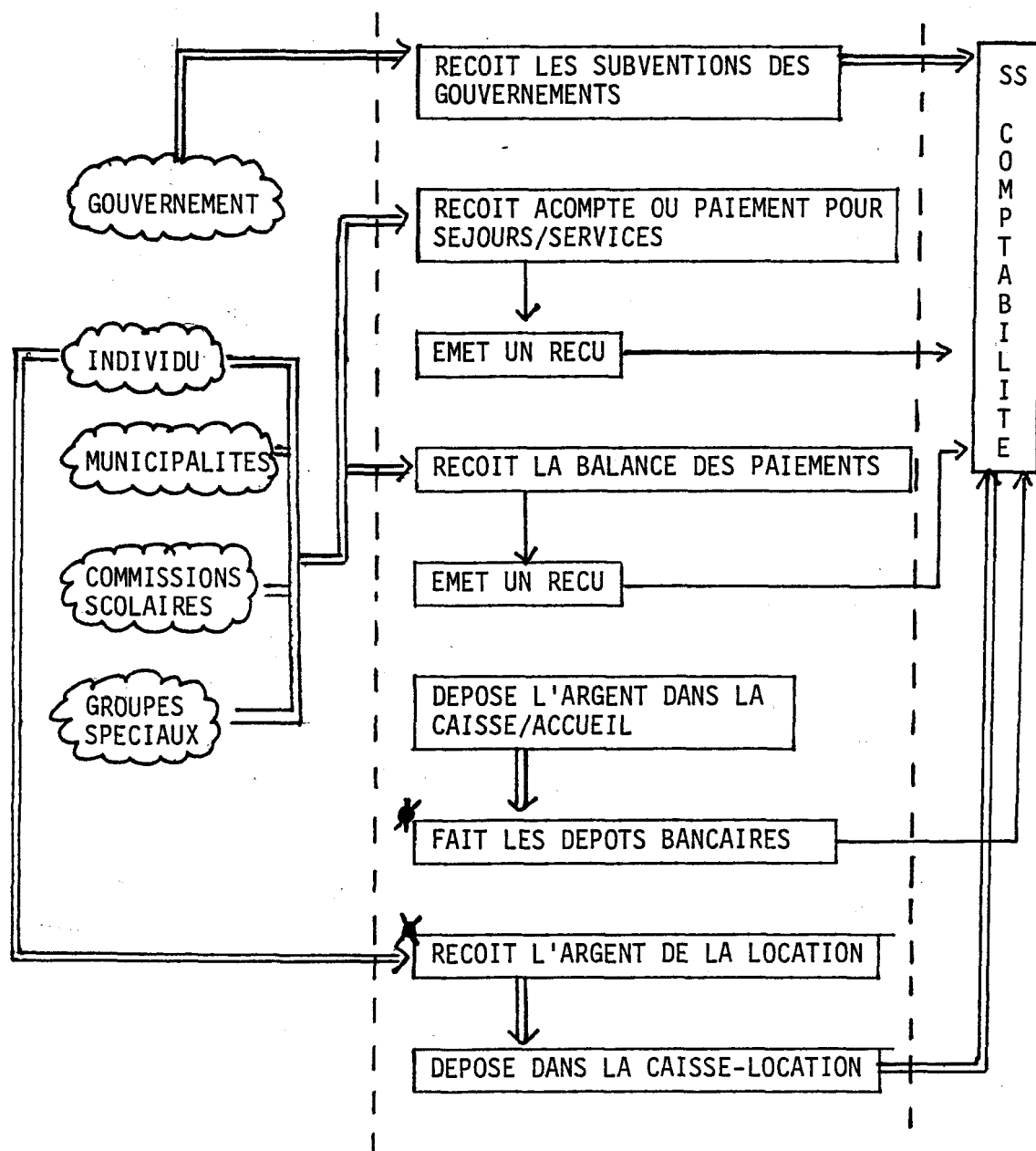
Ce sont les responsables de l'accueil qui comptabilisent l'encaisse et émettent les reçus à la clientèle. La caisse accueil est balancée une fois par mois et les dépôts sont assez réguliers. Cependant, plusieurs transactions, telles qu'avance à des employés, prêt temporaire, fonds de dépannage, sont effectuées à même la caisse accueil de sorte qu'il est parfois difficile d'effectuer les dépôts et de balancer la caisse. L'accès aux employés est relativement souple.

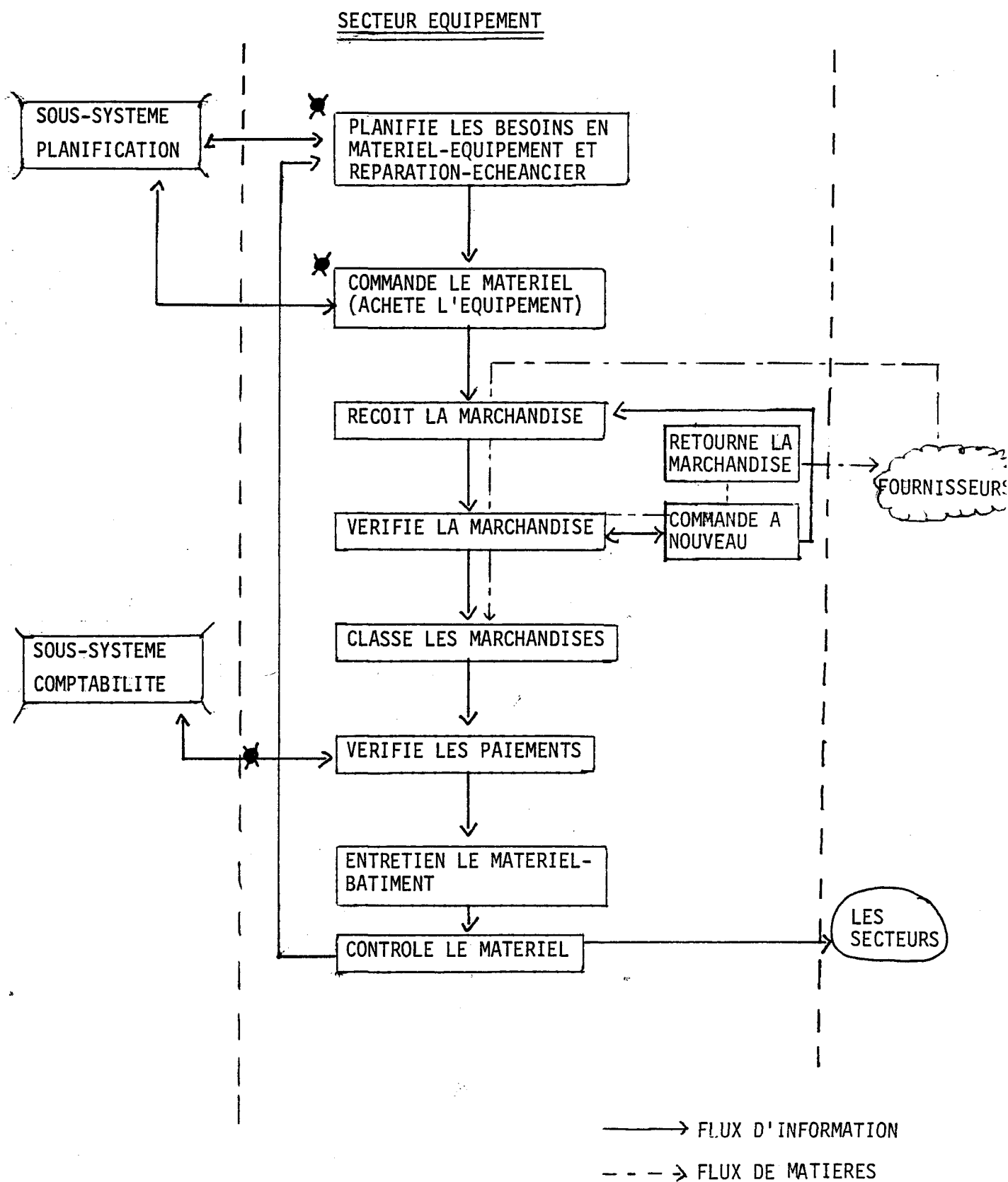
Du côté de la location, aucun contrôle ne peut être fait étant donné l'absence de pièces justificatives.

2.3.5 SECTEUR EQUIPEMENT (Voir tableau VII)

- La planification des besoins en équipement et matériel, l'échéancier des réparations, se fait quelques mois avant le début de la saison. A cause des délais de livraison des fournisseurs et l'importance des escomptes (30% chez certains fournisseurs), il est important que la planification se fasse bien et à temps. Cette planification est particulièrement difficile parce qu'aucun inventaire n'a jamais été fait et les mesures de contrôle étaient jusqu'à présent inexistantes. Il en résulte que durant la saison forte, le

LES FLUX DE MONNAIES





responsable perd un temps précieux à trouver des fournisseurs pour les pièces manquantes, pièces habituellement essentielles au fonctionnement des équipements de base des programmes.

L'achat d'équipements dispendieux nécessitant le recours aux soumissions est référé au sous-système de planification. Les achats de dernières minutes ne bénéficient d'aucun escompte. Ils sont payables par chèque et référés au système de comptabilité ou payables comptant. Dans ce cas, on utilise la petite caisse. Malheureusement, la petite caisse est souvent insuffisante pour palier aux besoins en achat.

Par contre, cette année, l'achat en matériel et équipement est sous l'autorité d'un seul responsable. Celui-ci veille à la rationalisation des achats.

- Après leur réception, les marchandises sont vérifiées, classées et retournées, si nécessaire. Les commandes prenant du retard sont suivies.

- Le responsable de l'équipement doit cependant veiller lui-même au paiement des factures. En effet, les créanciers ne supportent pas les retards. Il est important d'avoir de la crédibilité envers ceux-ci pour s'assurer leurs services. De plus, ceux-ci offrent des escomptes à l'achat, escomptes parfois négligés par le sous-système de comptabilité.

- L'entretien du matériel et des bâtiments est une activité très importante du secteur "équipements". On doit veiller au bon état des équipements et bâtiments et faciliter l'accès à l'équipement pour le personnel. A

cet effet, un système de regroupement d'équipements a été élaboré pour accélérer le service.

- Le contrôle des équipements fait l'objet d'un système trop récent pour être commenté ici. Cependant, la valeur des équipements étant très élevée, il était impératif de trouver un mode de contrôle rationnel et efficace, autant pour la location que pour le besoin des différents programmes de la Base et les besoins individuels des employés.

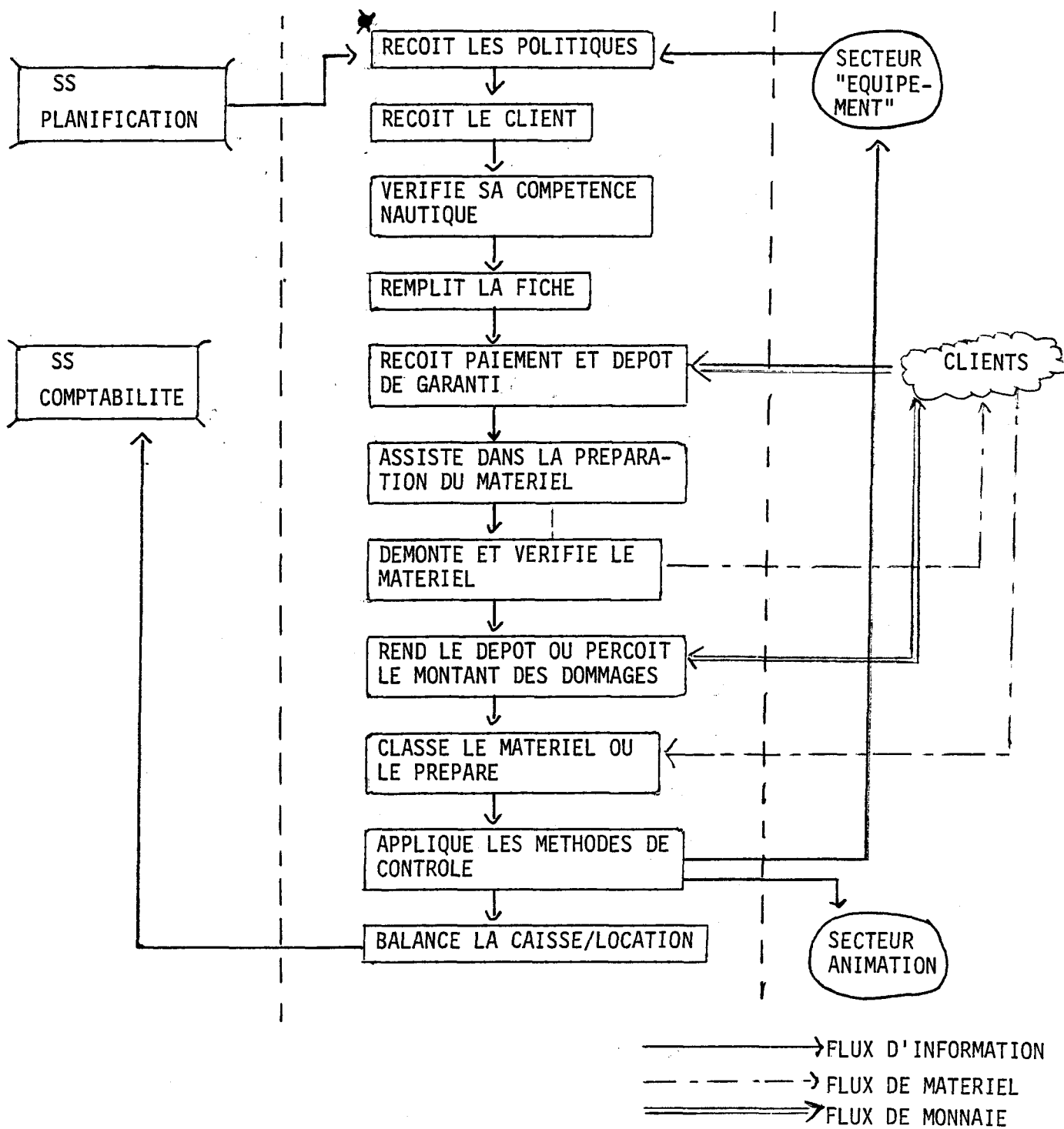
2.3.6 SECTEUR LOCATION (Voir tableau VIII)

Ce secteur reçoit d'abord les politiques générales de location. Actuellement, la priorité est donnée aux stages de sorte que tout équipement de stage brisé est remplacé par un équipement de location. Ce système rend la réservation de location plus difficile.

Les prix sont fixés par le système de planification. Le responsable de ce secteur déplore que le catamaran et le quillard, à cause de leur tarif, soient sous-utilisés.

Ce secteur a la responsabilité de sa clientèle. Il la reçoit, vérifie sa compétence nautique, voit à leur sécurité, prend les renseignements de location routiniers, vérifie l'identité, reçoit le paiement de location et retient un dépôt de garantie. La caisse balancée, le revenu est acheminé à la comptabilité par les voies normales. Il assiste le client dans la préparation du matériel et explique les politiques nautiques de la Base.

Une fois la période de location terminée, la vérification du matériel s'opère. S'il y a lieu, le montant des dommages est récupéré (jusqu'à concurrence

SECTEUR LOCATION

de \$100.00) ou le dépôt restitué.

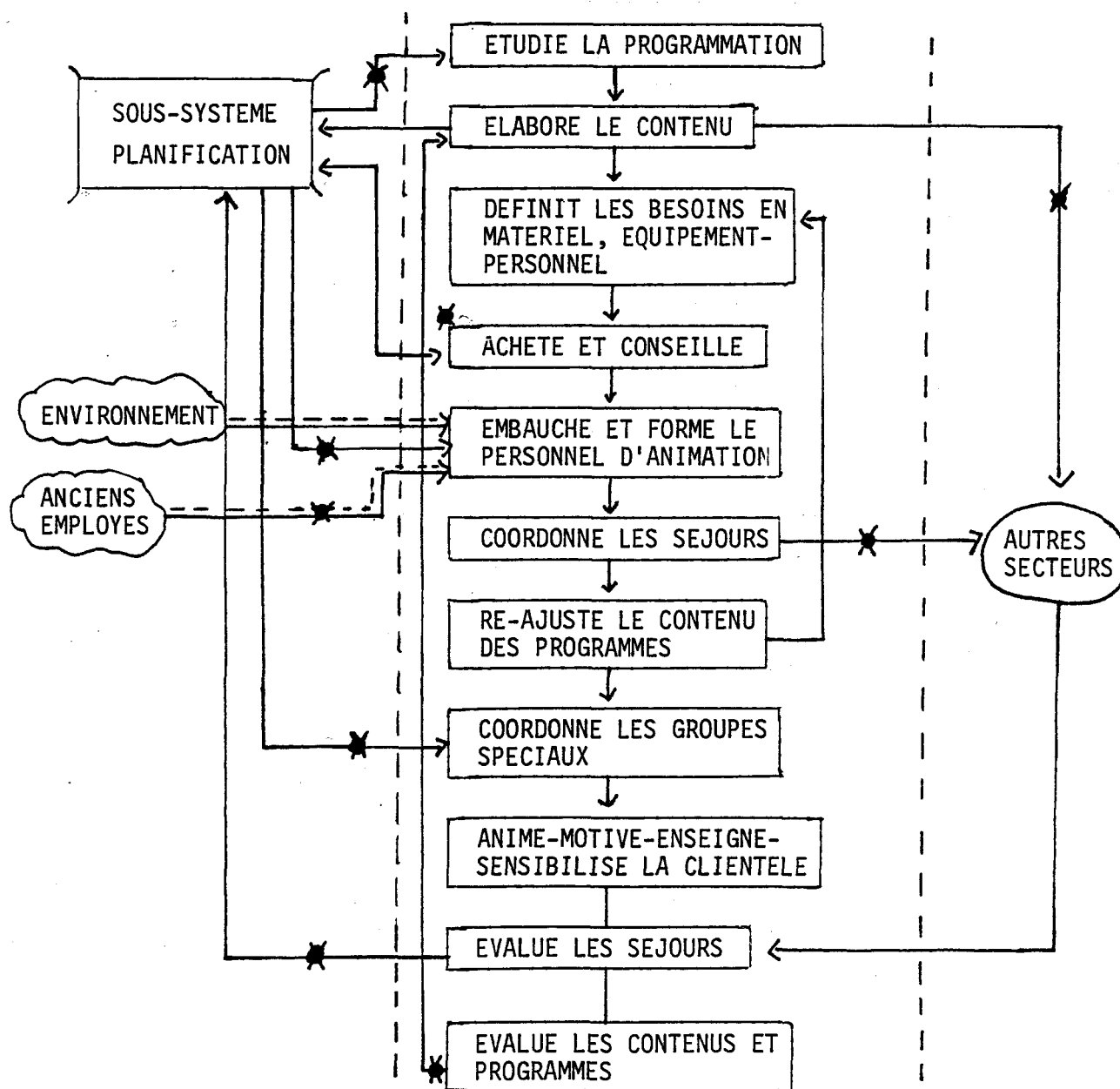
Le matériel démonté est classé. S'il y a des réparations mineures, le préposé les fait. Si les réparations sont majeures et s'il n'y a pas de réparations, les méthodes habituelles de contrôle de l'équipement sont effectuées.

2.3.7 SECTEUR ANIMATION (Voir tableau IX)

Ce secteur a la responsabilité d'élaborer un contenu de séjours pour une programmation déjà diffusée à travers toute la province. Ce contenu est plus ou moins connu des responsables des autres secteurs. Il définit le besoin en matériel, équipement et personnel et prépare une liste d'achat en fonction des budgets disponibles. Les gros achats sont confiés à l'administration, qui prépare les soumissions nécessaires. Cependant, cette étape se passe souvent trop tard pour pouvoir recevoir le matériel à temps, ce qui a des répercussions directes sur la qualité des séjours.

L'entraînement du personnel à l'animation est une activité de ce secteur. Cependant, la sélection du personnel d'animation relevant de ce secteur est acheminée avec recommandation aux administrateurs. Il arrive que l'embauche soit faite par les administrateurs sans consultation avec le secteur, ce qui risque de perturber l'organisation de travail durant la saison estivale. Le personnel d'animation est recruté dans l'environnement (Collèges, Université, demandes d'emploi variées) et dans l'ancien personnel. La participation d'animateurs compétents et de responsables connaissant bien les rouages et la philosophie de la Base n'est pas certaine d'année en année. La continuité dans l'organisation de travail n'est donc pas assurée.

SECTEUR ANIMATION



—————> FLUX D'INFORMATION

=====> FLUX DE PERSONNEL

Une des activités principales de ce secteur est la coordination de toutes les ressources humaines et matérielles nécessaires à la bonne marche des séjours programmés. L'établissement de l'horaire de travail, le contrôle de la compétence et de la motivation du personnel, le respect des règles, la disponibilité et la qualité des équipements, la collaboration complète de chacun des secteurs font partie des préoccupations journalières de ce secteur. Cette coordination est difficile à assurer. En effet, les responsables de ce secteur doivent ou empiéter sur la responsabilité d'autres secteurs ou passer le problème à une administration déjà peu disponible. L'ajustement mutuel est le mécanisme de coordination principal entre les secteurs et l'animation.

Cette coordination s'étend jusqu'à réajuster le contenu des programmes en fonction des conditions extérieures (mauvaise température, équipements non-disponibles, groupes spéciaux, imprévu quelconque).

Ce secteur doit aussi coordonner tous les groupes spéciaux sélectionnés par le sous-système de planification. Il organise et met en place tous les mécanismes pouvant assurer la qualité des services rendus à ces groupes. Cependant, l'information de l'arrivée de groupes spéciaux est souvent tardive et le contenu des ententes est connu à la dernière minute. Il en résulte une organisation improvisée agissant directement sur la qualité des services et, indirectement, sur l'image de la Base.

La raison d'être de ce secteur est l'animation des groupes. Les animateurs doivent donc enseigner les techniques de la voile particulièrement et/ou d'autres techniques reliées à d'autres activités de plein air, voir à la sécurité et l'ambiance du groupe et de la Base en général et sensibiliser la clientèle à la vie de plein air.

De plus, ce secteur recueille l'opinion de la clientèle sur leur séjour et achemine les évaluations à l'administration. L'évaluation touche tous les services de la Base: hébergement, restauration, équipements, entretien, accueil, qualité de l'animation. Le secteur achemine les plaintes au sous-système de planification qui doit voir au suivi, suivi qui n'est d'ailleurs pas toujours assuré.

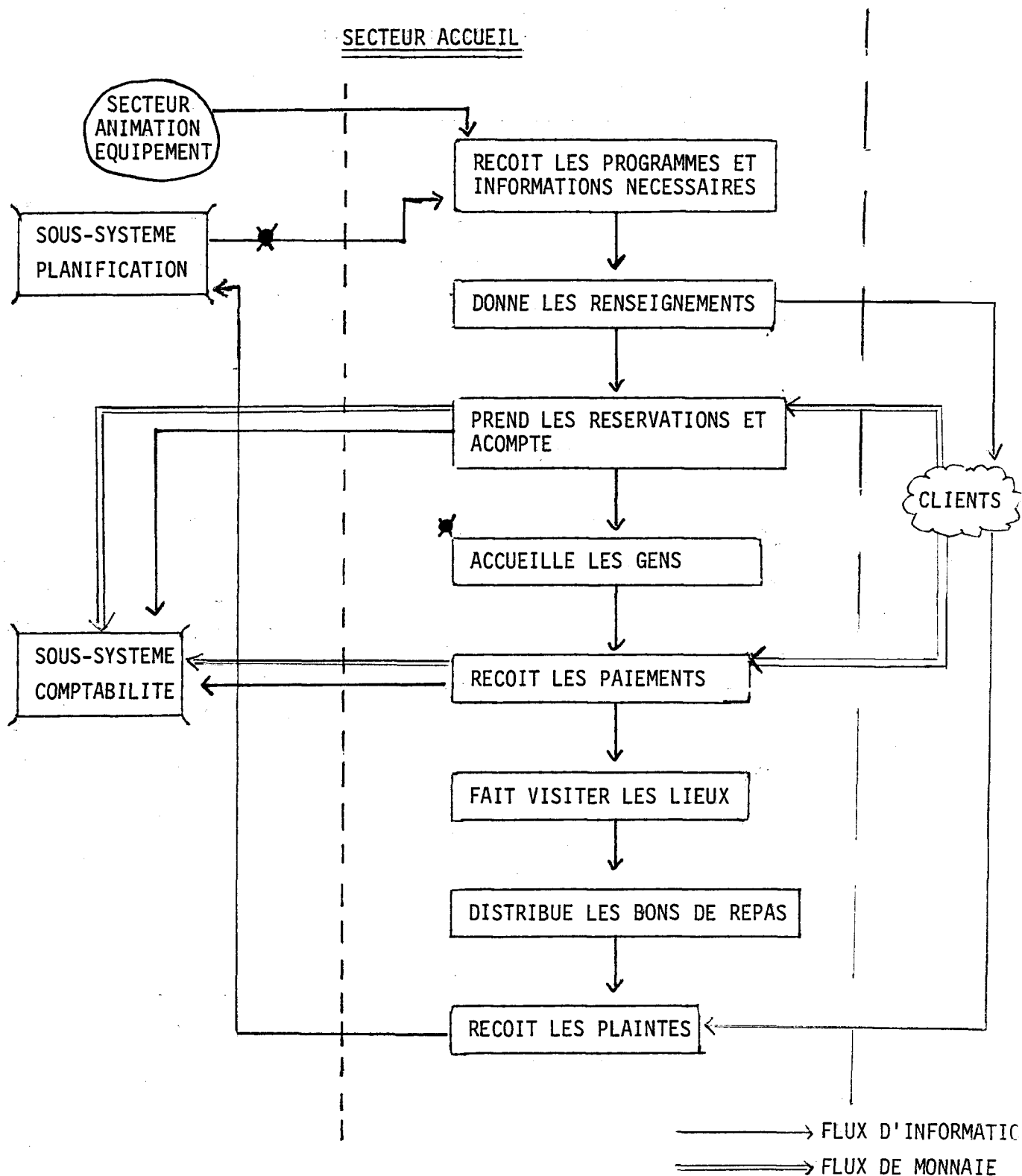
Enfin, à la fin de la saison, ce secteur s'évalue lui-même. Il tente de ressortir les points forts et faibles de l'organisation de travail du secteur pour pouvoir utiliser l'expérience de la saison pour mieux construire la saison suivante. Mais comme le personnel en place n'est pas assuré de revenir la saison suivante, cette étape de "feed back" peut devenir stérile.

2.3.8 SECTEUR ACCUEIL (Voir tableau X)

Les activités du secteur accueil se résument aux activités directement reliées à la clientèle, autant pour les programmes que pour les possibilités de location.

- Les préposés à l'accueil doivent connaître à fond les programmes et location diffusés par la Base. L'information doit être complète. Il arrive que les réservations de groupes spéciaux donnent lieu à une information insuffisante, amenant ainsi une certaine confusion.

- L'accueil donne les renseignements pertinents à la clientèle, soit par téléphone, soit par correspondance. Elle prend les réservations, reçoit les acomptes qu'elle achemine à la comptabilité et envoie les reçus, lorsque nécessaire.



- Lorsqu'un(e) préposé(e) est nouveau(elle) ou mal informé(e), l'accueil de la clientèle devient problématique. Le(la) préposé(e) ne sait pas où diriger la clientèle. Le besoin d'information est primordial à ce niveau.

- L'accueil accomplit les activités administratives telles que les paiements de stages, la visite des lieux, les renseignements d'ordre fonctionnel, la distribution des repas.

- Les préposés à l'accueil reçoivent, à l'occasion, les remarques de la clientèle insatisfaite, soit par téléphone, soit en personne. Elle doit alors acheminer les remarques au sous-système de planification.

2.3.9 SECTEUR RESTAURATION (Voir tableau XI)

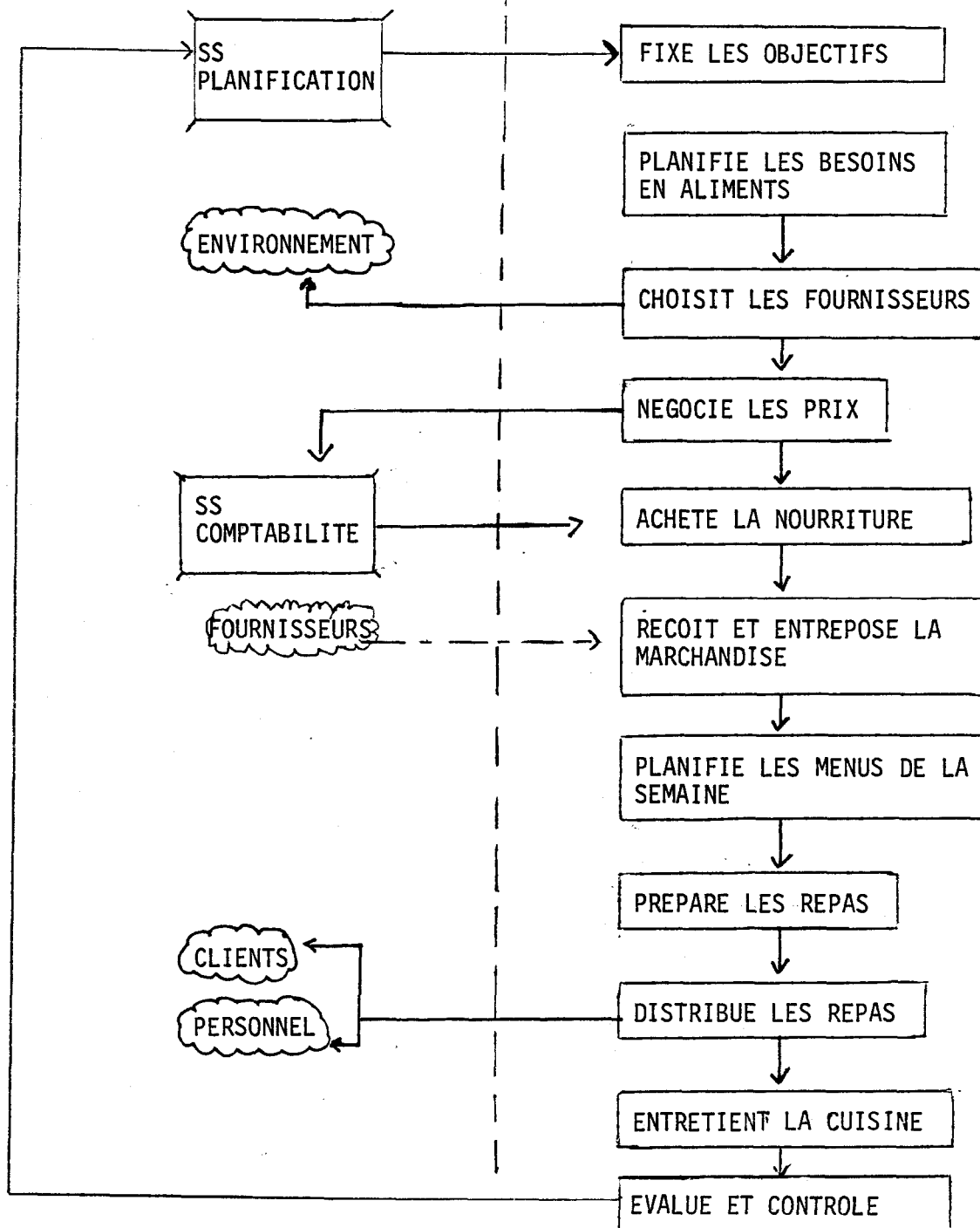
Le secteur restauration préoccupe beaucoup l'administration à cause de la dépense importante qu'il occasionne autant pour l'achat directe de nourriture (environ \$4.50 par personne/jour) que par les dépenses indirectes de personnels et d'équipements.

De plus, dans le contexte d'une base de plein air, la qualité du repas est très importante pour le renom.

Les objectifs fixés pour ce secteur sont de diminuer les dépenses et augmenter la qualité des repas. Pour ce faire, on a voulu engager un chef de cuisine ayant des compétences en gestion de cuisine. Les résultats de cette embauche sont mitigés.

Le responsable en restauration doit négocier l'achat de nourriture et faire accepter la transaction à l'administration. Il reçoit la marchandise, l'entrepasse et planifie les repas pour la semaine complète. Le casse-croûte

SECTEUR RESTAURATION



—————> FLUX D'INFORMATION
 - - - - -> FLUX DE MATIERE

fait aussi partie de ce secteur. On sert donc la clientèle et entretient les locaux de cuisine.

Les frais de repas font partie des responsabilités de l'accueil.

2.3.10 SECTEUR ENTRETIEN (Voir tableau XII)

La Base Plein Air St-Gédéon, de par sa nature, est un lieu possédant un environnement dynamique. Les groupes de séjours ont des rythmes de vie qui perturbent les habitudes d'entretien, de sorte que la programmation d'entretien se doit d'être souple.

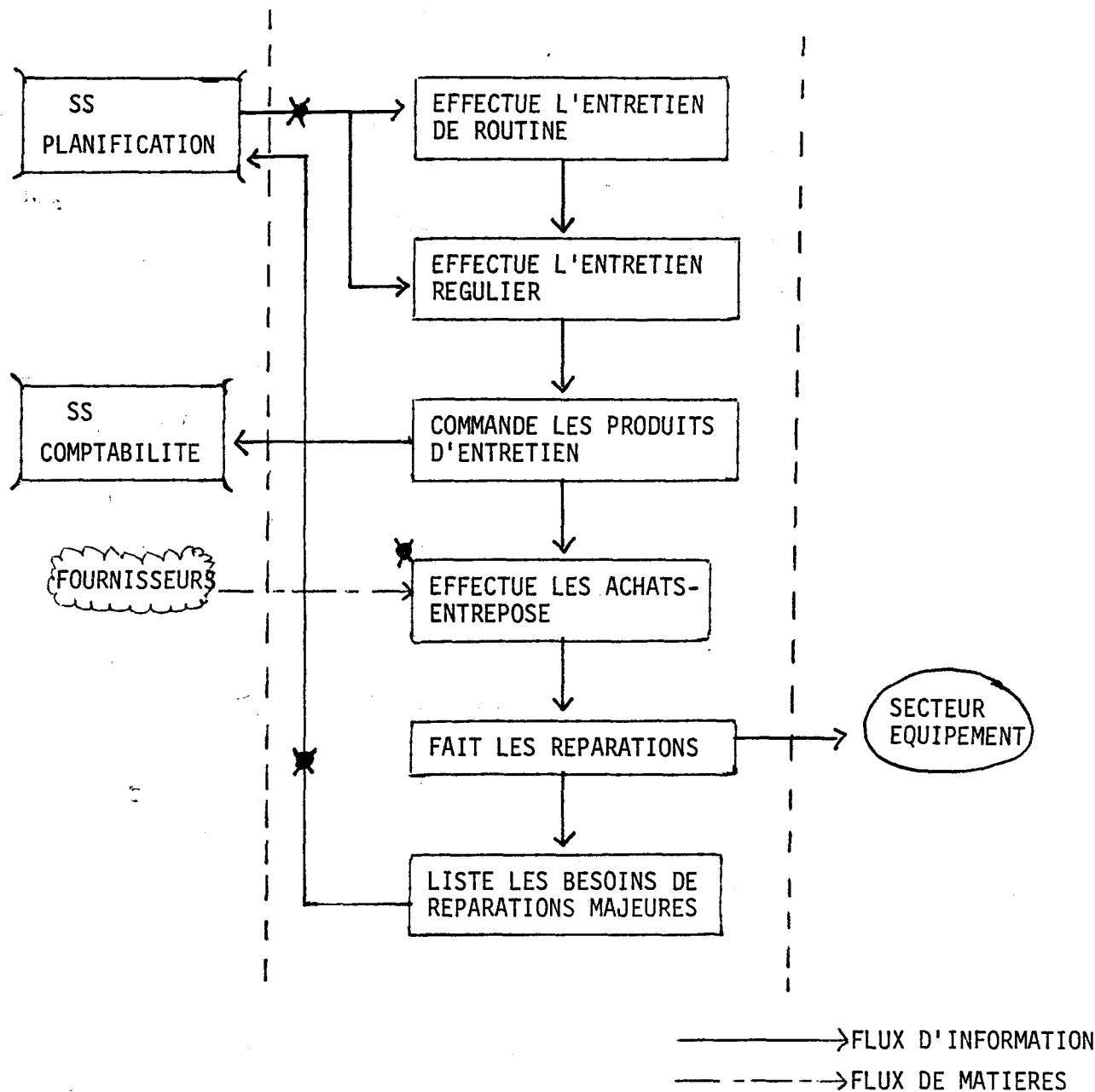
Les fréquences d'entretien ne sont pas définies par la Base. Deux (2) types d'entretien se dessinent donc: l'entretien de routine, qui demande entre cinq (5) et huit (8) heures par jour, et l'entretien régulier.

L'entretien de routine est celui correspondant à la conciergerie habituelle des trois (3) bâtiments principaux: l'administration, la cafétéria et le "Couchepaganiche".

L'entretien de régulier n'a pas une fréquence définie. Il concerne tout autres travaux, tels que la tonte du gazon, le lavage des draps, des vitres, l'entretien du terrain, la cuisine, etc...

Ce secteur a la responsabilité de l'achat des produits nécessaires à l'entretien. Les aires d'entreposage sont très limitées et l'équipement n'est pas toujours adéquat. Les préposés n'ont pas de lavabos, ni de chariots et certains équipements d'entretien seraient souhaitables.

De plus, certains travaux mineurs sont réparés sur le champs ou

SECTEUR ENTRETIEN

acheminés au secteur équipements.

Les préposés à l'entretien doivent lister les besoins en réparation afin d'assurer une vie plus longue aux bâtisses de la Base. Les besoins en entretien étant bien connus, ils sont acheminés au sous-système de planification. Cependant, aucun suivi n'est effectué systématiquement.

2.4 LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Quoique de l'extérieur, l'atmosphère de la Base respire la joie de vivre, lorsqu'on la regarde en profondeur, on y dénote un climat moins sain.

En effet, la distorsion dans la structure se répercute dans la confiance qu'a le personnel envers l'administration. On prend des directives avec froideur sinon révolte et met en doute les décisions du coordonnateur.

Le personnel se sent dévalorisé dans l'organisation qui, selon eux, commence à fonctionner comme une usine plutôt qu'une base de plein air.

2.5 LES INDICATEURS

2.5.1 PERSONNEL

Les descriptions de tâches qui existent à la Base sont celles du directeur exécutif, du directeur adjoint, du coordonnateur en animation, de la secrétaire, du responsable à l'équipement et du responsable à la restauration. Leurs conditions de travail sont négociées à l'embauche et font l'objet d'un contrat, pour certains.

Les autres employés faisant l'objet d'une entente de travail sont les animateurs. Ils jouissent en plus d'une échelle salariale et des condi-

tions de travail clairement définies et le(s) coordonnateur(s) en animation veille(nt) à défendre leurs intérêts.

Mise à part les animateurs, tous les employés de la Base négocient individuellement leurs conditions de travail avec l'administration. L'entente finale est proportionnelle au pouvoir de négociation des parties.

Les secteurs de l'équipement, de la location et de l'animation demandent une expérience en milieu nautique ou plein air, les tâches étant spécialisées et non-standardisables. La restauration demande de la spécialisation et de l'expérience et les facteurs entretien et accueil peuvent être l'objet des normes et de standards établis d'avance. Un entraînement est préférable, particulièrement à l'accueil.

La répartition des tâches et des conditions de travail peu homogènes (à l'exception des animateurs) sont un point faible de la Base. Il en résulte des frustrations dues à des traitements différents et non nécessairement justifiables. Les périodes de négociations sont envisagées avec plus ou moins de confiance. L'évaluation du travail est une partie escamotée. Il est en effet difficile d'évaluer un travail plus ou moins bien défini.

Le responsable du personnel n'est pas encore tout à fait identifié. Cette charge relève à la fois du directeur exécutif et du directeur adjoint, en plus de la responsabilité du coordonnateur en animation.

2.5.2 LA FINANCE

2.5.2.1 ANALYSE DU FOND DE ROULEMENT

Actuellement, la Base Plein Air de St-Gédéon ressent des problèmes

aigus de fond de roulement, problèmes qui, avec le temps, deviennent encore plus importants. (Disponibilité 146,800.17 exigibilité: 221,984.58).

Actuellement, le déficit d'opération augmente et le financement de ces déficits ne vient que creuser davantage le poids des exigibilités par le fait que les créanciers financent en partie le fond de roulement en tolérant leurs comptes à recevoir.

2.5.2.2 ANALYSE DES OPERATIONS

Les frais généraux

En 1981, les frais fixes s'élèvent à \$174,098.00 soit une augmentation de 21% sur l'année 1980. Pour financer les frais fixes, une subvention gouvernementale de \$114,660 est allouée. La Base a donc à combler la différence, soit: \$59,438.50, les frais variables de leur côté s'élèvent à \$145,989 soit une différence positive de \$39,597.00

Donc, le manque à gagner réel, entre les frais fixes et variables de l'entreprise et les revenus générés par les ventes de services de la Base est de \$19,841.80 et cela, seulement pour les frais généraux.

(Pour réussir à couvrir les frais fixes et les frais variables par les ventes, en supposant que les conditions restent fixes, les revenus de ventes actuels devraient être supérieurs de 14%. Pour réussir à couvrir le déficit réel calculé un peu plus loin, l'augmentation de revenus devrait être de 30%).

Les frais d'immobilisation

Les frais d'immobilisation s'élèvent à \$245,665 alors que les revenus de subventions s'élèvent à \$222,398.00. Ce qui augmente le déficit

actuel de \$23,267.00 pour un total de \$43,100.80.

Pour garder une analyse réaliste les autres dépenses seront complées par les autres revenus et nous mettrons de côté les transferts de revenus apportés par l'Auberge de Jeunesse Saguenay de Chicoutimi.

Le déficit d'opération

Donc, en résumé, le déficit d'opération de la Base est de \$43,100.80 pour l'année 1981, \$30,843.00 en 1980 et \$15,490.00 en 1979. Le déficit accumulé réel des trois dernières années s'élève à \$89,433.00.

2.5.2.3 LA CONNAISSANCE DU PRIX DE REVIENT DES SERVICES

Les services offerts par la Base sont nombreux mais on ignore le prix de revient de chacun de ces services. Les prix sont fixés d'une façon quasi-aléatoire quoique on se base sur les prix fixés par les autres bases et les balises de tarifs gouvernementaux.

Un des frais variables le plus élevé est celui de la nourriture. Depuis deux mois, la Base a embauché un cuisinier qualifié qui a la compétence nécessaire à l'administration de ce service. Cependant les politiques budgétaires et les objectifs précis de ce services semblent confus.

Le service à la dette est très lourd à supporter et les taux d'intérêt sont exorbitants (taux préférentiel plus 3%). Les administrateurs négocient actuellement des conditions de crédits plus accessibles.

2.5.3 MARKETING

2.5.3.1 PUBLICITE

Pour l'année 1981, le budget total de la publicité est fixé à

\$11,798.00.

L'outil principal qu'utilise la Base pour le faire connaître est la distribution d'un dépliant-poster. Cet imprimé explique tous les séjours à forfaits offerts par la Base pour la saison estivale.

Il est d'abord distribué par la poste aux anciens membres et utilisateurs, aux associations, groupes, professeurs, etc.. (environ 4,000 dépliantes). Puis, il est affiché dans les boutiques de sports, les kiosques d'information touristiques, les terrains de camping, les épiceries, et cela, à travers toute la région du Saguenay-Lac-St-Jean (environ 2,000 exemplaires). Enfin, il est expédié aux personnes intéressées à avoir des renseignements sur les programmes offerts par la Base.

La Base achète des services publicitaires exclusivement pour son programme estival. Les médias écrits diffusant leur annonce sont: La Revue Focus, Sagamie, les publications spécialisées comme: Vélo-Québec, L'Écoute, Réseau Plein Air et enfin l'hebdomadaire "Le Lac St-Jean". De plus, cette année, la Base et la station radiophonique locale (C.F.G.T.) se sont données une promotion réciproque: \$900.00 de séjours contre \$900.00 de publicité.

Quoique les journaux régionaux à grand tirage et les autres médias parlés ne font pas l'objet d'achat de publicité, la Base prend soin de leur faire parvenir les communiqués nécessaires à l'information régionale. Il arrive que quelques articles de journaux leur soient consacrés.

La programmation hivernale, de son côté, se résume à la même

technique de dépliants-poster expliquée précédemment, mais en plus grande diffusion (environ 5,000 exemplaires). Aucun autre déboursé n'est fait mais on continue à diffuser les communiqués nécessaires.

2.5.3.2 LA PROGRAMMATION

Le monde du plein air est relativement nouveau au Québec et semble faire l'objet d'une méconnaissance au niveau des besoins, de la clientèle, d'une part, et surtout de la réaction qu'aura celle-ci face à la nouvelle programmation, d'autre part. En effet, un programme peut faire fureur une année et être complètement délaissé, l'année suivante.

Pour la programmation d'hiver, le problème est encore plus aigu à cause des habitudes de vie des québécois et la variation de température.

La programmation, sur laquelle repose la viabilité de l'entreprise, doit être assez souple pour s'adresser à plusieurs segments de la population (adultes, adolescents, enfants, professeurs de commissions scolaires).

2.5.3.3 LE PRIX

Le prix des programmes ne semble pas faire l'objet d'une étude suffisante. Les prix des programmes semblent fixés très arbitrairement de sorte que certains prix sont difficilement explicables. La méconnaissance du prix de revient se répercute sérieusement à ce niveau.

2.5.3.4 CANAUX DE DISTRIBUTION

Actuellement, le moyen principal qu'utilise la Base pour rejoindre la clientèle provinciale est l'agence de voyage "Tourbec". Le choix de cette agence a été motivé par des frais de commissions plus accessibles que les

autres agences de voyage (qui sont d'ailleurs éliminées du circuit) et par le type de clientèle touchée par cette agence.

De plus, la Société Québécoise de Plein Air a développé un service permettant de conseiller la clientèle provinciale sur les séjours de plein air offerts par ses membres. Ce "réseau plein air" quoiqu'encore peu développé peut offrir des possibilités intéressantes. La Base participe à ce circuit.

CHAPITRE III

LE POINT D'ANCRAGE

3.1 LES CANDIDATS AU POSTE "PROBLEME"

3.1.1 LA SITUATION FINANCIERE DETERIOREE

Depuis les trois dernières années, la situation financière de la Base ne cesse de se détériorer. Non seulement les déficits s'accumulent mais l'ampleur des déficits ne fait qu'augmenter et les politiques gouvernementales interdisent le financement des déficits. Le fond de roulement est un problème aigu, de plus en plus difficile à supporter en particulier dans cette période où les taux d'intérêts sont exorbitants.

3.1.2 LES ACTIVITES DE PLANIFICATION

Les objectifs, les orientations et les optiques de développement à moyen et long terme ne sont pas clairement définis de sorte que le directeur exécutif doit assumer des choix qui ne relèvent pas nécessairement de son autorité.

Les objectifs opérationnels à court , moyen et long termes sont parfois imprécis, parfois absents. Implicitement, les contrôles pouvant vérifier l'atteinte des objectifs ou les constatations des écarts sont tout aussi inexistantes. Le conseil d'administration semble méconnaître l'entreprise qu'il administre.

Les outils de planification actuels ne sont pas suffisants pour

permettre une analyse systématique de l'organisation pouvant permettre d'identifier les difficultés et réagir à temps.

3.1.3 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La Base Plein Air a subi une croissance très élevée au cours de la dernière décennie et la structure n'a pas évolué au même rythme. Le "design" de l'organisation n'a pas fait l'objet d'une étude sérieuse de l'entreprise. Il en résulte l'existence de postes mal définis, de définitions de tâches incomplètes et toutes les répercussions que cela comporte sur le climat et la performance organisationnelle.

3.2 CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE A TRAITER

La situation financière de la base de plein air St-Gédéon ne cesse de se détériorer. Il est impérieux de trouver des solutions immédiates et à plus longue échéance, à ces problèmes de gestion financière. L'étude de consultation présente se consacrera donc à cet aspect de l'organisation.

3.3 JUSTIFICATION DU CHOIX

Dans une organisation sans but lucratif, parler de santé financière de l'entreprise semble, au premier abord, paradoxal puisqu'en général, qui dit finance, pense profit. Et qui pense profit pense "santé financière".

La santé financière est un concept mal connu et souvent galvaudé. La pensée populaire soutient que le meilleur moyen de connaître la santé financière d'une organisation est de connaître ses bénéfices. Si cela est faux dans une organisation à but lucratif, cela l'est encore davantage dans une organisation sans but lucratif.

Malgré toute la bonne volonté que mettent les bénévoles à créer un organisme sans but lucratif et à mission sociale, il arrive qu'ils en négligent la santé financière qui pourtant joue un rôle de premier plan face à la pérennité de l'organisation. Les bénévoles, les conseils d'administration, les intérêts changent, mais l'entreprise doit rester.

Avant d'étudier à fond la situation financière de la base plein-air St-Gédéon, il serait préférable de bien comprendre les mécanismes qui influencent la santé financière de l'organisation et les concepts qui y sont manipulés. Ainsi, il sera plus facile d'envisager des solutions pertinentes à la mesure de l'organisation.

3.3.1 LES CONCEPTS FINANCIERS

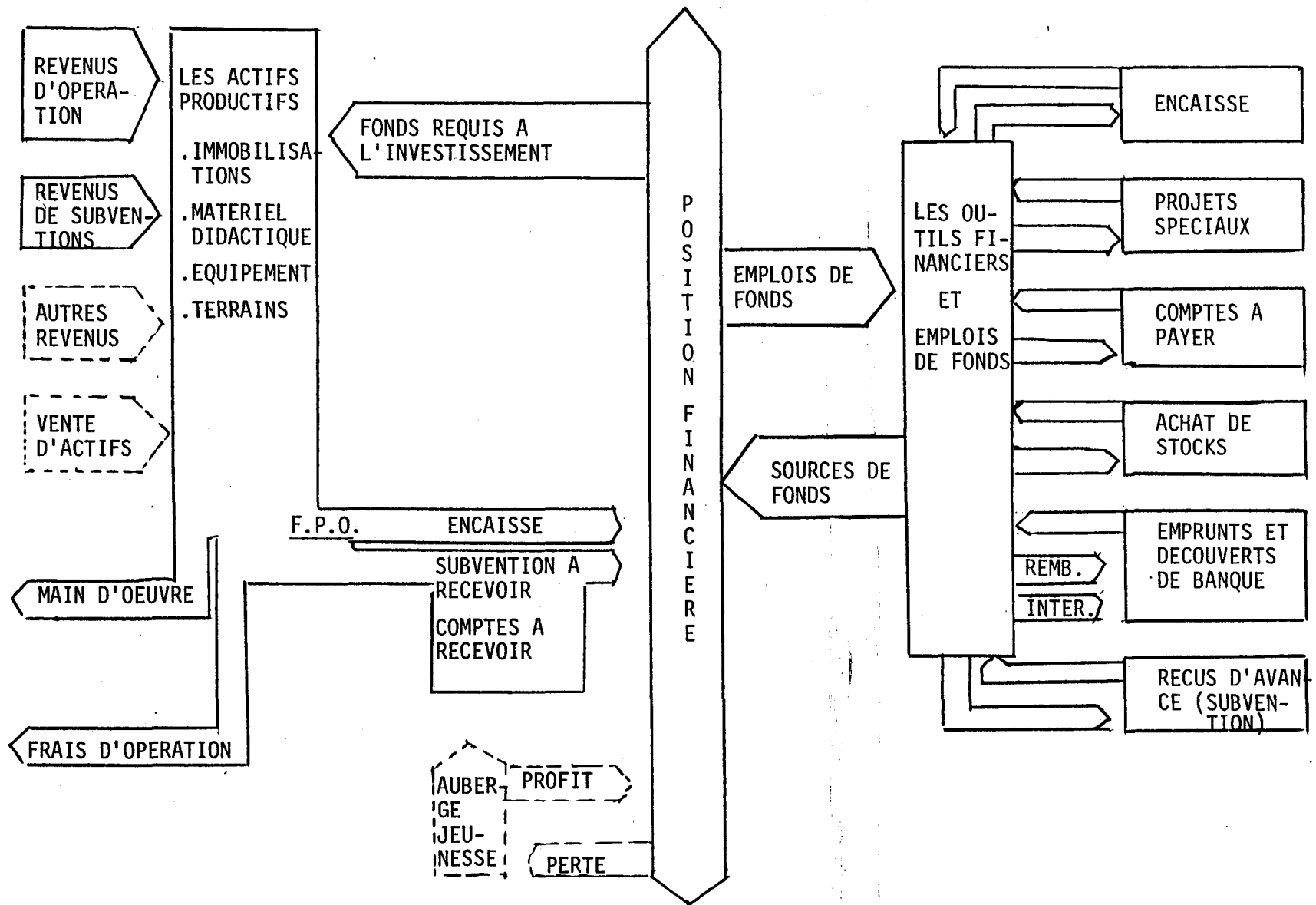
Les difficultés financières semblent, au premier abord, complexes et variées. En s'inspirant du concept de position financière développé par M. Pearson Hunt⁽¹⁰⁾, voyons les concepts financiers qui expliquent la position financière de l'organisation et qui jetteront un éclairage différent sur la santé financière de la base.

La position financière d'une organisation est la combinaison de deux composantes: les fonds provenant des opérations et les fonds requis à l'investissement, voyons ces trois concepts de près.

3.3.1.1 Les fonds provenant des opérations (FPO)

Toute organisation possède des actifs qui servent à produire des biens ou des services. Les actifs sont: les bâtisses, les terrains,

TABLEAU XIII



SORTIES DE FONDS ←
ENTREES DE FONDS →

LA POSITION FINANCIERE D'ADRES DEARSON HUNT

→ EMPLOIS DE FONDS
← SOURCES DE FONDS

les équipements, le matériel didactique, bref tous les actifs qui servent à produire un service (certains actifs peuvent être loués). Grâce à ces actifs, l'organisation peut générer des revenus.

Cependant, pour produire ce revenu, l'organisation doit aussi assumer des dépenses appelées dépenses d'opération, de fonctionnement ou fonds consacrés aux opérations. Ce sont tous les frais reliés à la production de biens ou de services tels que la main-d'oeuvre, l'achat en matières premières (ou nourriture), les dépenses d'administration, de publicité, les frais de ventes, etc. La différence entre les revenus et les dépenses d'opération s'appellent: les fonds provenant des opérations, (voir le tableau XII).

(Dans le cas de la base plein air St-Gédéon, en plus des revenus d'opération, l'organisation reçoit des subventions pour les dépenses d'opération et des subventions pour les immobilisations. Les crédits bancaires occasionnés par l'acceptation des subventions sont utilisés, en partie à des fins opérationnelles).

Les fonds provenant des opérations ne représentent pas l'encaisse, mais bien un potentiel d'encaisse puisque certains revenus et particulièrement les subventions, sont des revenus à recevoir. Non seulement, ces subventions à recevoir ne sont pas des entrées de fonds, mais elles doivent être financées. De même, les comptes à payer ne sont pas des sorties de fonds, mais une source de financement.

3.3.1.2 Les fonds requis à l'investissement

Il ne suffit pas de produire des biens et des services et géné-

rer des revenus. Les actifs servant à cette fin, doivent être renouvelés, remplacés, réparés, modifiés ou rénovés. La planification à long terme, doit aussi prévoir de nouvelles acquisitions de terrains et bâtisses et équipements nécessaires à l'expansion de l'organisation. Tous les fonds requis à l'investissement sont parties intégrantes de la planification financière et de la position financière et il est essentiel qu'ils soient bien identifiés.

3.3.1.3 La position financière

il y a une relation inséparable, inévitable entre la capacité de l'entreprise à produire des fonds de ces opérations durant une période et son besoin de se préparer, par l'investissement de capitaux, à être égal ou plus productif durant les prochaines périodes d'opération. La combinaison des fonds provenant des opérations et les fonds requis à l'investissement est la position financière de l'organisation.⁽¹⁰⁾

Donc, la position financière est le pivot de la structure financière d'une entreprise lorsque les fonds provenant des opérations sont insuffisants à financer les fonds requis à l'investissement, l'organisation (et c'est le cas de la base plein air St-Gédéon) doit trouver son financement à l'extérieur de l'entreprise et/ou vendre une partie de ses actifs.

Maintenant que les concepts sont connus, étudions en détail la structure financière, la position financière, la santé financière de la base plein air St-Gédéon.

3.3.2 LA POSITION FINANCIERE DE LA BASE PLEIN AIR ST-GEDEON

Les concepts financiers éclaircis, nous pouvons maintenant trouver

la position financière de la base à partir de l'état des sources et emplois de fonds pour les périodes comptables finissant le 31 mars 1981 et le 30 septembre 1981.

3.3.2.1 La position financière au 31 mars 1981

Revenus totaux		499,930
MS Frais d'opération	256,489	
MS Fonds requis à l'investissement	<u>245,665</u>	<u>502,154</u>
Position financière sommaire		<u>(2,224)</u>
MS Subventions à recevoir	130,391	
MS Comptes à recevoir	<u>831</u>	<u>131,222</u>
<u>Position financière réelle</u>		<u>(133,446)</u>

Ajoutons les dépenses non-opérationnelles venant accentuer le déficit de la position financière.

Remboursement, frais d'intérêt	26,969	
Paie ment de projet	1,108	
Achat de stock	<u>121</u>	<u>(28,198)</u>
<u>Besoin réel de fonds</u>		<u>(161,644)</u>
Les sources de fonds utilisées		
Encaisse		8,024
Comptes à payer - Frais courus		80,929
Emprunt bancaire		62,000
Marge de crédit		9,477
Avance reçus, revenus reçus d'avance		<u>1,214</u>
<u>Total des sources de fonds</u>		<u>161,644</u>

3.3.2.2 La position financière au 30 septembre 1981

Revenus totaux		241,841
MS Frais d'opération	198,971	
MS Fonds requis à l'investissement	<u>46,597</u>	<u>245,568</u>
Position financière sommaire		<u>(3,727)</u>
MS Comptes à recevoir	4,743	
MS Déficit Auberge-Jeunesse	<u>2,507¹</u>	<u>7,250</u>
<u>Position financière réelle</u>		<u>(10,977)</u>

Ajoutons les dépenses non-opérationnelles venant accentuer le déficit de la position financière.

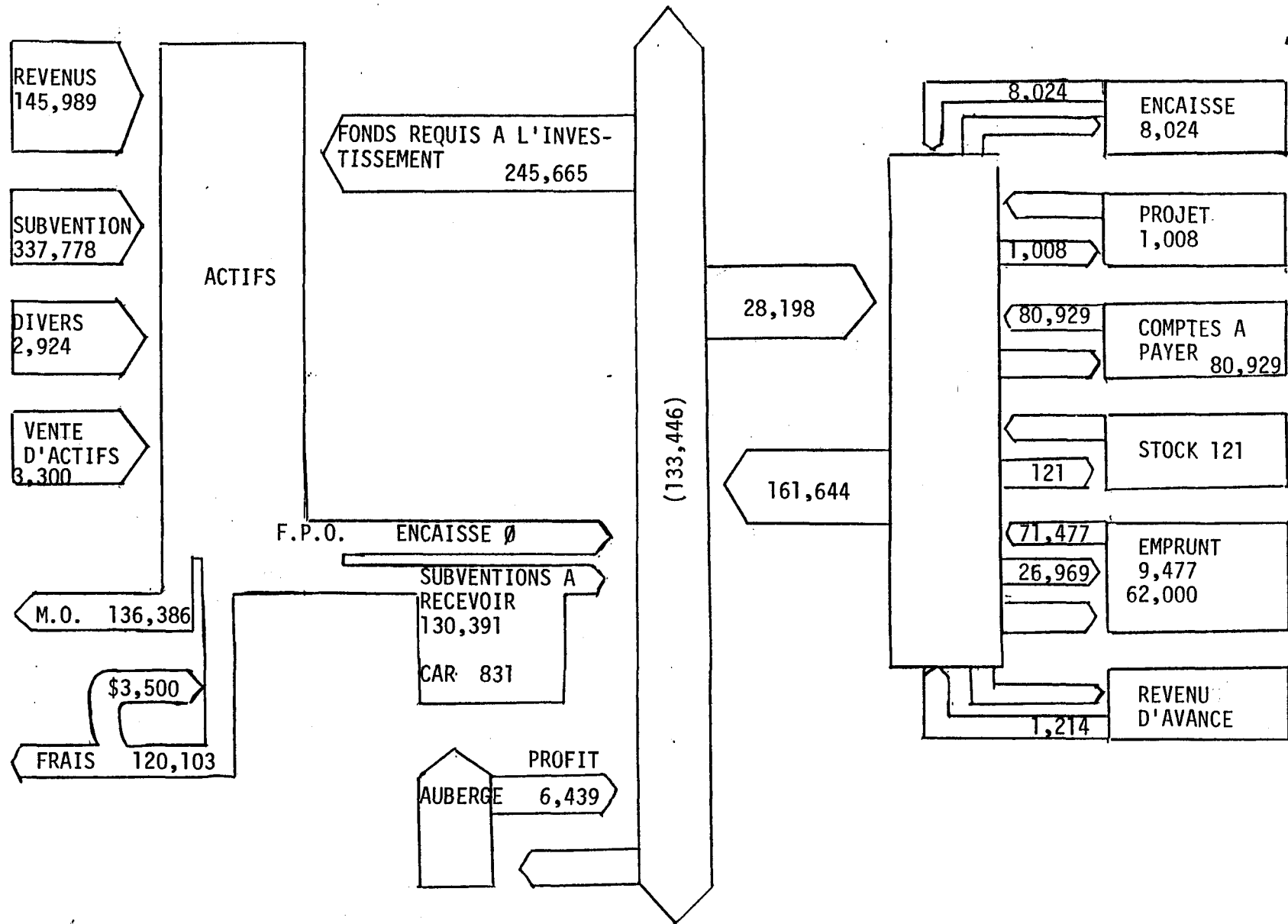
Remboursement d'emprunt	90,000	
Remboursement des C/P	58,653	
Frais d'intérêt-remboursement	15,740	
Assurances payées d'avance	<u>4,779</u>	<u>(169,172)</u>
<u>Besoin réel de fonds</u>		<u>(180,149)</u>

Les sources de fonds utilisées

Subventions reçues	135,169
Subventions reçues d'avance	42,899
Découvert de banque	<u>2,081</u>
TOTAL DES SOURCES DE FONDS	<u>180,149</u>

¹ Les états financiers accusent une erreur de \$110.00.

TABLEAU XIV



POSITION FINANCIERE AU 31 MARS 1981

TABLEAU XV
BASE PLEIN AIR ST-GEDEON

Etat des sources et emplois de fonds au 31 mars 1981
(opérationnel)

<u>EMPLOIS DE FONDS</u>	<u>MONTANT</u>	<u>POURCENTAGE</u>
Augmentation des subventions à recevoir	130,391	80.6
Diminution de la valeur nette (pertes)	29,193	18
Paielement de projets	1,108	{ 1.4
Augmentation des comptes à recevoir	831	
Augmentation des stocks	<u>121</u>	<u>—</u>
TOTAL DES EMPLOIS DE FONDS	<u>161,644</u>	<u>100,0</u>
<u>SOURCES</u>		
Comptes à payer et frais courus	80,929	50.0
Emprunts bancaires	62,000	38.4
Marge de crédit	9,477	6.0
Encaisse	8,024	5.0
Avance rendue	644	.6
Revenus reçus d'avance	<u>570</u>	<u>—</u>
	<u>161,644</u>	<u>100,0</u>

TABLEAU XVI

BASE PLEIN AIR ST-GEDEON

Etat des sources et emplois de fonds, mars 1981,
(immobilisation)

<u>EMPLOIS DE FONDS</u>	<u>MONTANT</u>	<u>POURCENTAGE</u>
Etang d'oxydation	112,379	43.0
Bâtisses	78,016	29.9
Ameublement-équipement	32,568	12.5
Matériel didactique	20,104	7.7
Paie ment dette à long terme	<u>18,063</u>	<u>6.9</u>
TOTAL DES EMPLOIS DE FONDS	<u>261,130</u>	<u>100,0</u>
<u>SOURCES DE FONDS</u>		
Investissement financé par le fond d'explo- tation (F.P.O.)		
(subventions: 222,398)		
(paie ment dette: 18,063)		
(capitalisation: 20,669)	<u>261,130</u>	<u>100</u>
TOTAL DES SOURCES DE FONDS	<u>261,130</u>	<u>100,0</u>

Note: La différence entre les emplois de fonds en immobilisation
(261,130 vs 245,665) s'expliquent par l'élimination des paiements
en dette et un achat en ameublement de \$703 pour l'Auberge Jeunesse
l'addition de la vente d'actif de \$3,300

TABLEAU XVII

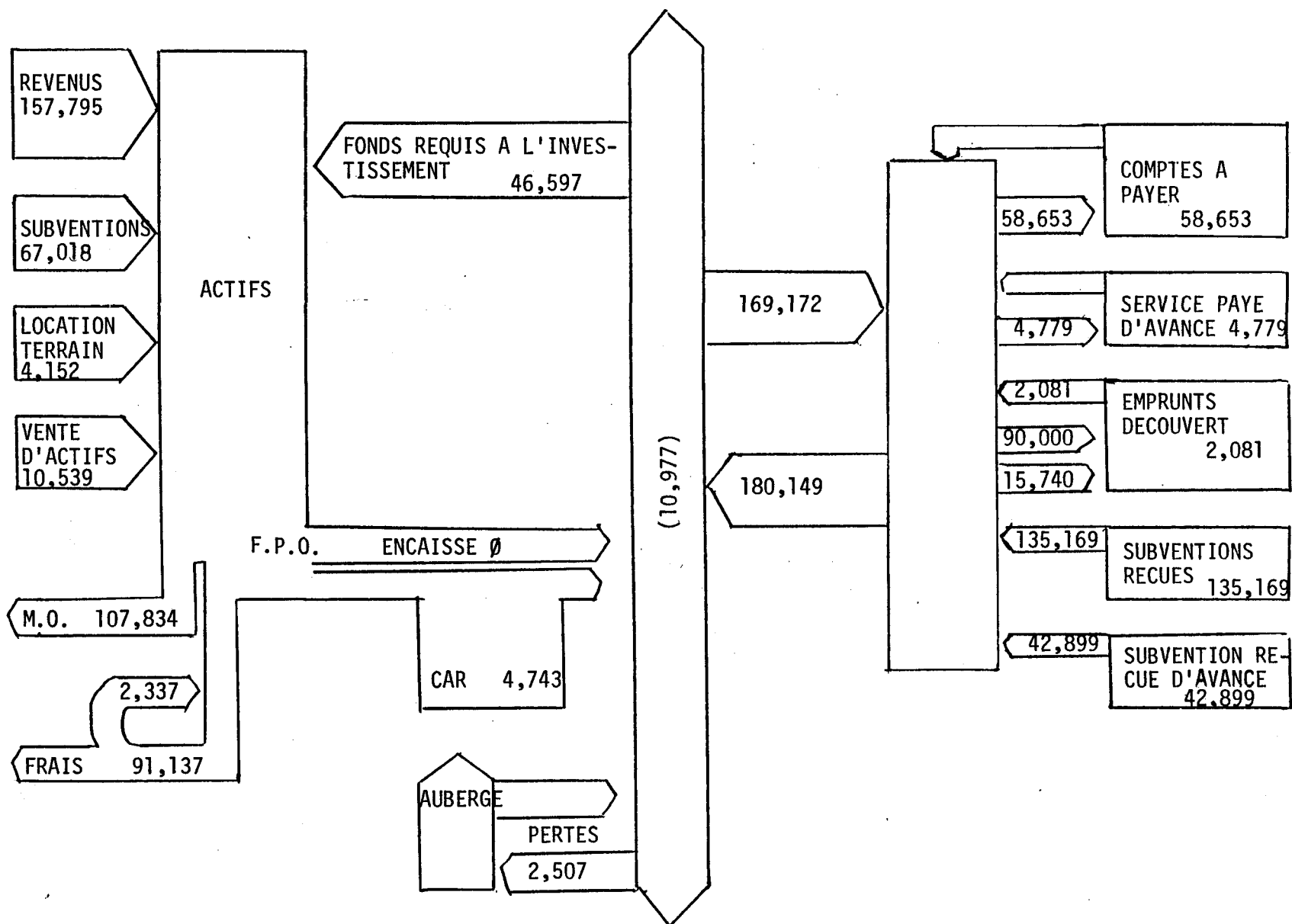


TABLEAU XVIII
BASE PLEIN AIR ST-GEDEON

Etat des sources et emplois de fonds au 30 septembre 1981
(opérationnel)

<u>EMPLOIS DE FONDS</u>	<u>MONTANT</u>	<u>POURCENTAGE</u>
Palement emprunt bancaire	90,000	50%
Diminution des comptes à payer	58,653	33%
Diminution de la valeur nette (PERTES)	21,974	12%
Service payé d'avance	4,779	} 5%
Comptes à recevoir	<u>4,743</u>	
TOTAL DE L'EMPLOI DES FONDS	<u>180,149</u>	<u>100%</u>
<u>SOURCES DE FONDS</u>		
Subventions reçues	135,169	75%
Subventions reçues d'avance	42,899	24%
Découvert de banque	<u>2,081</u>	<u>1%</u>
TOTAL DES SOURCES DE FONDS	<u>180,149</u>	<u>100%</u>

TABLEAU XIX
BASE PLEIN AIR ST-GEDEON

Etat des sources et emplois de fonds, septembre 1981.

(immobilisation)

<u>EMPLOIS DE FONDS</u>	<u>MONTANT</u>	<u>POURCENTAGE</u>
Matériel didactique	30,244	64%
Paie ment de la dette à long terme	11,050	23%
Bâtisses	5,201	11%
Pontons terrain	<u>655</u>	<u>2%</u>
TOTAL DE L'EMPLOI DES FONDS	<u>47,150</u> ¹	<u>100%</u>
<u>SOURCES DE FONDS</u>		
F.P.O.		
(subvention 5,732)		
(paie ment dette: 11,050)		
(capitalisation 30,326)	47,108	100%
Vente ameublement	<u>42</u>	<u> </u>
TOTAL DES SOURCES DE FONDS	<u>47,150</u>	<u>100%</u>

¹ différence avec les frais d'immobilisation= 47,150=MS paie ment de la dette 11,050 MS ameublement \$42. plus vente d'actifs: 10,539=46,597.

3.3.3 LE PROFIL FINANCIER DE LA BASE PLEIN AIR ST-GEDEON - FAITS SAILLANTS

3.3.3.1 La position financière sommaire

La position financière sommaire de la base est la différence entre les revenus totaux et les dépenses d'opération et d'immobilisation.

En mars 1981, la position sommaire est de (\$2,224) et en septembre 1981, elle est déficitaire de (\$3,727). Si on élimine les subventions en immobilisation, les revenus d'opération et les autres subventions sont tout justes suffisantes à couvrir les frais d'opération.

3.3.3.2 La position financière réelle

La position financière réelle considère le fait que les revenus ne sont pas perçus et qu'il faut donc en absorber le financement et ses coûts adjacents.

En mars 1981, la position financière réelle de la base est extrêmement précaire à cause du montant important de subventions à recevoir, subventions qu'il faut financer, soit par des emprunts bancaires difficiles à obtenir et à des taux exorbitants soit par des comptes à payer. Ce qui soumet l'organisation à des risques importants.

Une fois les subventions reçues, la position financière s'améliore considérablement passant de (\$133,446) à (\$10,977).

3.3.3.3 Le besoin réel de fonds

Le besoin réel de fonds additionné au déficit de la position finan-

cière, les sorties de fonds non-opérationnelles telles que: les remboursements d'emprunts, les intérêts, etc.

Peu négligeable en mars 1981 (\$28,198), le besoin est astronomique en septembre 1981 (\$169,172). Cependant, le besoin réel de fonds peut être absorbé par la réception des subventions.

3.3.3.4 Les sources de fonds

Pour trouver les fonds nécessaires à couvrir la totalité des besoins l'organisme, avant la réception des subventions, a recours au marché externe. Dans une proportion de 50%, le financement est assuré par les comptes à payer et 44.4% par des emprunts bancaires et marges de crédit. A cette époque de l'année, la situation est très tendue. Les marges de crédit bancaires sont saturées, les possibilités de remboursements d'emprunts sont menaçantes, les recours à d'autres prêts sont quasi impossibles et les créanciers réclament leurs dûs de toutes parts.

Une fois les subventions reçues, on peut tenter de redresser la situation pour une certaine période de temps. Le cycle recommence année après année.

3.3.4 LES ZONES PROBLEMATIQUES IDENTIFIEES

3.3.4.1 Les fonds provenant des opérations (F.P.O.)

L'analyse de la position financière de l'organisme nous révèle que les fonds provenant des opérations (revenus d'opération moins les dépenses d'opération) sont insuffisants à couvrir les besoins de fonds en

investissement. Ces fonds pourvoient tout juste à l'opérationnel et cela, malgré le montant des subventions gouvernementales. Il est donc évident que les frais d'intérêts et le remboursement de la dette se fait avec la plus grande difficulté puisque l'entreprise ne génère pas suffisamment de fonds.

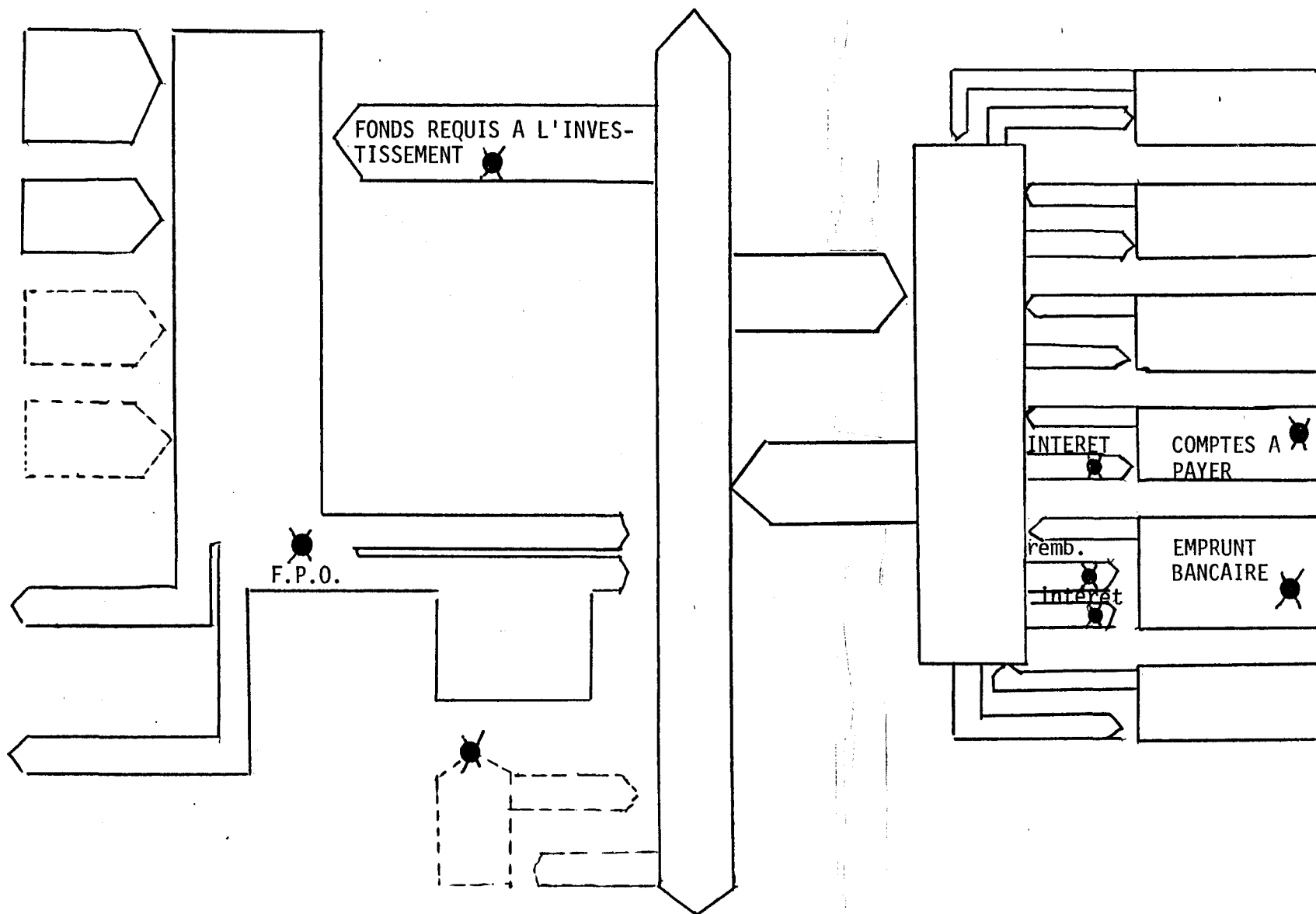
3.3.4.2 Les fonds requis à l'investissement

Les fonds requis à l'investissement sont un autre problème majeur. En effet, aucune planification n'est faite pour prévoir les réels besoins de fonds requis à l'amélioration ou à la construction de nouvelles immobilisations, ni des besoins ultérieurs en matériel didactique. Si aucune planification des besoins n'est faite, les sources de financement nécessaires ne le sont pas et encore moins le coût de ce financement. Et comme les F.P.O. sont nettement insuffisants, il en résulte une position financière précaire et menaçante pour l'organisation. Et cette situation risque de se représenter à tous les printemps, en creusant davantage les déficits.

3.3.4.3 Les versements de transfert

L'Auberge-Jeunesse Saguenay, organisme appartenant à la Corporation des Jeunes Aubergistes Inc., verse ces profits dans les comptes de la Base de plein air St-Gédéon. Cela permet "d'arrondir un peu les angles" d'une gestion financière déficiente. Malheureusement, ce transfert de fonds handicape l'Auberge-Jeunesse elle-même pour ses propres besoins actuels et futurs.

TABLEAU XX



ZONES PROBLEMATIQUES IDENTIFIEES

3.3.4.4 La structure financière

La structure financière ne fait pas non plus l'objet de considération sérieuse de la part des dirigeants.¹ On ne s'interroge pas sur la structure de financement actuel et sur la nécessité de la re-structurer en fonction des besoins et capacités financières de la Base. Toutes ces décisions qui sont de la compétence du conseil d'administration, sont déléguées au gestionnaire qui, somme toute, ne peut qu'essayer d'éteindre les feux. Les fluctuations accentuées du fond de roulement, exigent un financement à court terme très risqué et coûteux (50% du financement à court terme est assuré par les comptes à payer). L'absence de planification, en particulier du mouvement de la trésorerie, met le gestionnaire et les créanciers sur la corde raide. La période suivant la réception fait l'effet d'une trêve entre l'organisme et les créanciers. Mais cela ne calme pas le climat parce que, de part et d'autre, on ne sait pas où l'on va.

3.4 JUSTIFICATION DU POINT D'ANCRAGE

La position financière de la Base et les tensions qu'elles provoquent sont dues à une carence sur le plan de la planification et du contrôle de la gestion de la part des dirigeants.

"Une bonne planification diminue les risques de morcellement des efforts, de fausses manoeuvres et de perpétuel réajustement. Elle fait toute la différence entre aller à l'aveuglette et avoir une certaine maîtrise sur les événements. De par les efforts de prospective, les problèmes

¹ dirigeants=membres du conseil d'administration, gestionnaires - directeur administratif des organismes de la corporation.

sont identifiés de façon constructive , de nouvelles alternatives apparaissent et de nouvelles opportunités se créent qui rendent la gestion plus facile et plus sûre..."⁽¹⁰⁾ Les principaux symptômes résultant d'un manque de planification sont la confusion entre les fins et les moyens, de l'insécurité, des hésitations, le règlement des problèmes cas par cas, des décisions prématurées et impulsives ..." ce qui donne comme résultat l'incohérence, un besoin constant de coordination, des fausses manoeuvres, des erreurs coûteuses, etc..."⁽¹¹⁾

Les membres de l'appareil managérial, les dirigeants et les gestionnaires se divisent les quatre principales fonctions du management. C'est "le rôle du conseil d'administration, de planifier et de contrôler l'organisation" et il est responsable de ces activités devant l'assemblée générale qui s'assure que la planification cadre avec les orientations qu'elle s'est fixées. Enfin, les dirigeants délèguent les fonctions d'organisation et de direction aux cadres (ou gestionnaires) de l'"organisation".⁽¹²⁾

3.5 DEFINITION DU POINT D'ANCRAGE

Le système de planification financière des Jeunes Aubergistes Inc recherche, choisit, prépare ce à quoi la Base Plein Air St-Gédéon veut parvenir et cela, dans un processus précis impliquant les dirigeants, les gestionnaires et les employés.

Ce système vise à assurer la pérennité de la Base de plein-air St-Gédéon et à atteindre les objectifs sociaux¹ de l'organisme au sein de la région du Saguenay Lac St-Jean et toutes les autres régions du Québec en équilibrant la position financière de l'organisme.

¹ Les objectifs sociaux de l'organisme sont élaborés au point 1.7 de la section "mandat".

Validation du point d'ancrage

- P - La corporation des Jeunes Aubergistes Inc.
- E - Région du Saguenay Lac St-Jean et toutes les autres régions du Québec.
- C - Base Plein Air St-Gédéon
- T - Rechercher, choisir, préparer, équilibrer la position financière
- A - Les dirigeants, les gestionnaires et les employés de la Base
- P - Assurer la pérennité de la Base, atteindre les objectifs¹ sociaux de l'organisme.

¹ Les objectifs sociaux de la Base sont élaborés à la section "mandat" au point 1.7: mission et objectifs de la base.

CHAPITRE IV

LE MODELE CONCEPTUEL ET SA COMPARAISON AVEC LA REALITE

4.1 CONCEPTUALISATION

4.1.1 Généralités

Un système de planification financière doit comporter un certain nombre d'activités essentielles. Ces activités ne se feront que si une planification stratégique est faite au préalable. Voyons donc les activités d'un système de planification financière et ses liens avec la planification stratégique d'une part et regardons jusqu'à quel point ses activités sont escamotées dans la réalité de la base de plein air St-Gédéon, dans un deuxième temps. Nous pourrions alors opérationnaliser un système de planification financière pertinent et durable.

4.1.2 Le plan stratégique de l'entreprise

Comme il a été mentionné précédemment, avant de songer à un système de planification financière, il nous faut comme pré-requis, le plan stratégique de l'organisation. Sans vouloir escamoter les activités d'un système de planification stratégique, mentionnons qu'elle découle de l'analyse globale de l'environnement de l'entreprise et du diagnostic général de l'organisation. De là, les planificateurs peuvent établir les priorités desquelles découleront des objectifs précis et mesurables que l'entreprise devra atteindre d'ici trois à cinq ans. Une fois les objectifs fixés, l'organisation met en place le plan stratégique contenant les objectifs, les programmes ou moyens, les responsables, l'échéancier, le lieu et les ressources.

Dans l'analyse et les objectifs stratégiques, l'aspect financier y est abordé comme tous les autres aspects de l'organisation. Mais la planification financière demande une mise en situation plus poussée et les objectifs et moyens fixés sont dérivés de la planification stratégique, laquelle se répercute dans toutes les activités du système de planification financière.

4.1.3 Les modalités de participation

Dans un organisme sans but lucratif, l'aspect participation semble loin d'être négligeable. Autant pour la planification stratégique que pour la planification financière, les gestionnaires doivent identifier les acteurs qui pourront participer au processus de planification. Pour aider à établir les critères qui éclaireront leurs choix, les gestionnaires se dirigeront vers les expériences passées de l'organisme ou de d'autres organismes ou s'inspirer de la littérature existante.

4.1.4 Les activités de base d'un système de planification financière

4.1.4.1 La mise en situation

Les planificateurs financiers doivent faire l'analyse sérieuse de l'environnement financier et de la position financière de l'organisme afin d'en arriver à bien identifier les limites et les besoins financiers de l'organisme.

4.1.4.1.1 L'étude de l'environnement financier

Les activités du système de planification financière découlent tout d'abord d'une analyse sérieuse de l'environnement financier et l'impact qu'il a sur la position financière de l'organisme. On doit considérer les marchés financiers et leurs fluctuations, le coût du capital et des intérêts, les politiques financières des gouvernements et des institutions financières

et sur les tendances économiques générales à court, moyen et long terme afin d'en dégager les points forts et les points faibles.

4.1.4.1.2 L'étude du profil financier

Cette phase est l'équivalent d'un diagnostic financier. Tous les outils financiers de l'entreprise sont examinés avec soin pour y dégager la position financière actuelle de l'organisme ainsi que l'évolution de celle-ci à travers le temps, c'est-à-dire le profil financier. On y étudie donc les budgets d'opération, d'immobilisation et autres, les sources et emplois de fonds, le budget de caisse et les états financiers avec un soin particulier afin de bien en saisir les forces et les faiblesses.

4.1.4.2 La précision des objectifs financiers

Le plan stratégique pré-requis à la planification financière a permis de tracer les grands objectifs financiers de l'entreprise en concordance avec la mission de l'organisme. Cependant, la mise en situation financière peut amener à préciser certains objectifs et à élaborer des sous-objectifs en termes de revenus, dépenses, structure financière, immobilisations, etc...

4.1.4.3 Les moyens et le plan financier

Les planificateurs financiers doivent maintenant répondre à la question suivante: Quelles sont les activités nécessaires pour atteindre les objectifs financiers? Les moyens financiers employés dans une planification financière sont les budgets prévisionnels, les états financiers pro-forma, le budget de caisse et les outils de gestion interne spécifiques, etc...

Une fois les moyens choisis, il nous reste à compléter le plan en y

fixant des responsables par moyens, un échéancier, un lieu d'application, les ressources et les dates de contrôle et cela, en concordance avec le plan directeur ou stratégique.

4.1.4.4 Les canaux d'information

Le plan financier doit faire l'objet de diffusion vers les membres de l'organisme, les employés et certains organismes ayant des liens consultatifs tel que les banques et certains créanciers. Il faut donc prévoir quelles informations peuvent ou doivent être diffusées à qui, dans quelle mesure et par quels moyens.

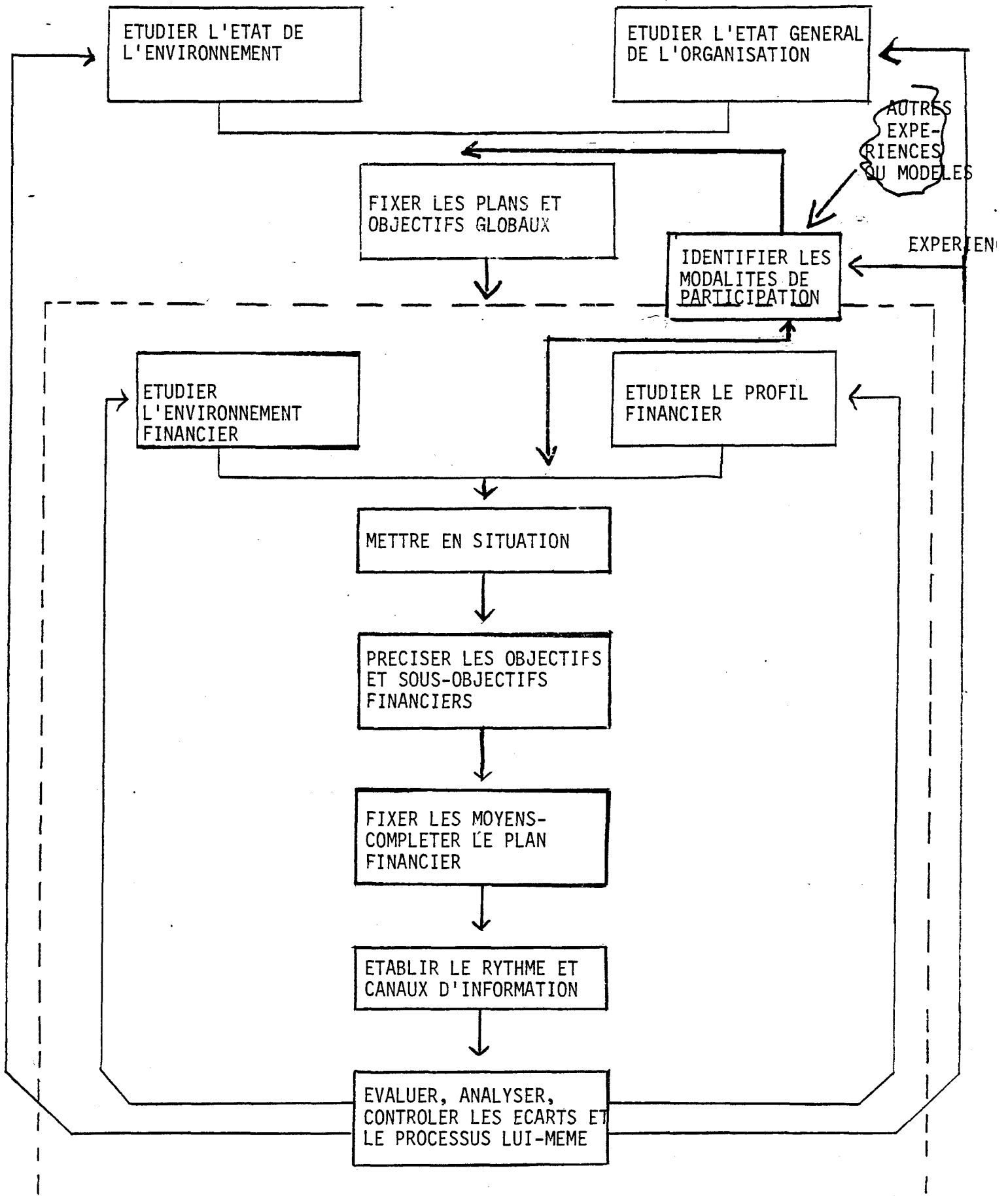
4.1.4.5 L'évaluation, l'analyse et le contrôle des écarts

Les plans financiers ne devraient jamais être un carcan dans lequel l'organisation est prisonnière. Il est de première importance de respecter les points de contrôle et d'analyser les écarts entre les objectifs et les résultats. Plus les points de contrôle sont rapprochés, moins l'écart est grand, plus les correctifs peuvent être efficaces.

(Le contrôle et l'analyse des écarts financiers n'a pas d'impact qu'à travers le plan financier mais bien à travers le plan stratégique de l'organisation. L'écart financier peut être tel que le processus de planification stratégique peut être déclenché pour en arriver aux correctifs qui s'imposent).

Puis, à la fin de chaque année, il faut analyser l'ensemble des résultats et recommencer le plan financier en suivant exactement le processus, car l'environnement financier et la position financière de l'organisation évoluent très rapidement.

TABLEAU XXI



Validation du système

Objectifs: garantir la pérennité, atteindre les objectifs sociaux.

Mesure de rendement: stabilité de l'organisme, tension diminuée, objectifs atteints.

Sous-système: S.S budget, S.S. gestion.

Super-système: environnement-système de planification stratégique

Environnement: Saguenay Lac St-Jean, Québec

Preneur de décisions: dirigeants, gestionnaires, employés.

Pérennité: plan annuel, analyse des résultats, re-planification.

Ressources: humaines, financières.

Connexion: flux d'information

4.2 COMPARAISON ENTRE LE SYSTEME DE PLANIFICATION FINANCIERE ET LA BASE DE ST-GEDEON

4.2.1 Le plan stratégique

Le conseil d'administration de la Base, grâce à la première partie du diagnostic actuel, s'est sensibilisé à l'environnement et l'impact qu'il a sur l'organisation et l'état actuel de l'organisation. Les opportunités et les menaces de l'environnement, les forces et faiblesses générales de l'organisme sont maintenant connus des dirigeants mais cela n'a pas engendré la liste des priorités et les objectifs nécessaires à un plan stratégique. En effet, les objectifs de développement que se fixe le conseil d'administration ne sont pas bien précis. Les objectifs à court terme ainsi que la mission de l'organisme viennent en partie des exigences gouvernementales d'une part, et les besoins urgents du moment, d'autre part. Le conseil d'administration se concentre davantage sur les objectifs opérationnels que stratégiques de sorte que la condition sine qua non d'une planification financière (soit un plan stratégique) est inexistante.

4.2.2 La mise en situation financière

A venir jusqu'à maintenant l'environnement financier et l'analyse de la position financière réelle, n'ont jamais été faits. Les objectifs financiers dépendaient des exigences et du support monétaire du gouvernement et non des besoins réels de l'organisme (surtout les immobilisations).

4.2.3 La fixation des moyens financiers

Les moyens généraux employés dans une planification financière ne sont pas complets.

4.2.3.1 Les budgets d'opération prévisionnels

Les budgets prévisionnels de revenus et de dépenses existent pour une seule année. Le fait qu'ils dépendent de l'ordre des subventions, n'est pas une raison pour ne pas budgéter sur deux ou trois ans. Les budgets sont prévisionnels et adaptatifs, c'est-à-dire qu'ils doivent être rectifiés fréquemment afin d'être toujours réalistes, par rapport au moment présent. Ils ne sont que des outils pour pouvoir extrapoler à partir d'un point de départ: la situation présente, qui évolue parfois rapidement.

4.2.3.2 Les bilans prévisionnels.

Il n'y a pas de bilans prévisionnels. Ainsi, il y a une belle surprise qui attend les membres du conseil d'administration et les membres de l'assemblée générale, année après année.

4.2.3.3 Le budget de caisse

Il est essentiel surtout dans un organisme dont le fond de roulement est à ce point perturbé, de prédire pour les douze prochains mois, le comportement de l'encaisse et les besoins de fonds nécessaires afin de trouver d'avance les sources de fonds nécessaires (pour pouvoir négocier au début de l'année avec les banques). Cet outil, pourtant essentiel, est inexistant.

4.2.3.4 Le budget d'immobilisation

L'organisation a toujours cru que le budget d'immobilisation était égal à la subvention gouvernementale. Malheureusement, ce n'est pas le cas. Les besoins et sources de fond pour le matériel didactique n'ont ja-

mais été prévus de sorte que l'organisation n'était pas en mesure d'en absorber, ni l'achat, ni le coût du financement. Et cette situation pourra encore se répéter.

De plus, lorsqu'on parle de budget d'immobilisation, on parle de fonds requis à l'investissement. On doit donc considérer les coûts d'entretien et d'améliorations locatives; ces coûts pour les trois ou cinq prochaines années ne sont pas prévus. Il risque de se passer le même phénomène que pour le matériel didactique. Le budget d'immobilisation ou les fonds requis à l'investissement demande que l'on se tourne vers la structure de financement et son coût et qu'on les analyse très sérieusement. Cette phase est aussi escamotée.

4.2.3.5 LE PLAN FINANCIER

La Base de plein air a possédé jusqu'à présent un plan quinquennal pour les immobilisations (Horizon 80), il s'est avéré un guide utile, malgré le manque de contrôle au cours des dernières années.

Il n'existe pas de plan triennal ou quinquennal de l'organisation en général, ni pour les besoins de financement. Etant donné l'absence d'objectifs précis à moyen et court terme, il est difficile d'avoir un plan d'action précis, avec un choix de moyens et des responsables pour ces moyens. Le plan financier doit comporter des objectifs précis et mesurables à atteindre dans un laps de temps tout aussi précis. Il est essentiel de donner aux dirigeants la responsabilité de certains moyens (ex: plan d'immobilisation et analyse de la structure financière). Le gestionnaire peut être parfois le responsable mais surtout, il doit assurer les rôles d'or-

ganisateurs et de directeurs et assurer la fonction de support aux responsables. (Les fonctions de planification et de contrôle relèvent des membres du conseil d'administration).

Actuellement, le plan financier annuel existe grâce aux exigences gouvernementales. Ce sont: le budget annuel avec des précisions sur certaines activités. Le responsable, les échéances, les objectifs, le lieu et un certain contrôle y sont exercés. Cependant, comme il a été précisé antérieurement, ce plan manque parfois de réalisme et la phase de contrôle est mitigée.

4.2.4 LES CANAUX D'INFORMATION

Les informations comptables arrivent souvent trop tard pour exercer la fonction contrôle (analyse des écarts). De plus, vu le manque de planification, les créanciers (autant que le gestionnaire) manquent d'information sur les comportements futurs de l'encaisse. Il en résulte un manque de confiance de la part des créanciers. Les informations comptables et financières n'occupent pas l'intérêt qu'il devrait y avoir chez les dirigeants surtout aux périodes difficiles. Ces informations devraient, au contraire, avoir une place prédominante dans une période de crise financière comme celle que la Base vient de vivre et risque de vivre d'une façon encore plus aigüe dans les années futures, si l'attitude au laisser-aller continue.

4.2.5 LES MODALITES DE CONTROLE FINANCIER

C'est là une des tâches primordiales des dirigeants: voir si les instructions de la planification ont été suivies, analyser les résultats, constater les écarts et leurs causes, analyser les conséquences de ses

écarts et appliquer les correctifs le plus rapidement possible. Il y a, bien sûr, un certain contrôle de la part des dirigeants puisque ceux-ci ont à coeur l'organisation qu'ils administrent. Mais il est difficile d'appliquer un contrôle réel sans les autres activités de planification. C'est un cercle vicieux qu'il faut briser au plus vite.

CHAPITRE V

OPERATIONNALISATION ET IMPLANTATION D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION FINANCIERE

5. OPERATIONNALISATION ET IMPLANTATION D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION FINANCIERE

A la lumière du chapitre précédent, un certain nombre d'activités de base essentielles à une bonne planification financière ont été identifiées. De ces activités de base, un certain nombre sont effectuées en totalité ou en partie par les dirigeants et les gestionnaires de la base. D'autres activités, dû au fonctionnement de la base, ont dû être escamotées. Voyons maintenant comment les dirigeants et les gestionnaires devront s'y prendre pour se donner un système de planification financière qui ré-équilibrera à moyen terme la position financière de l'organisme.

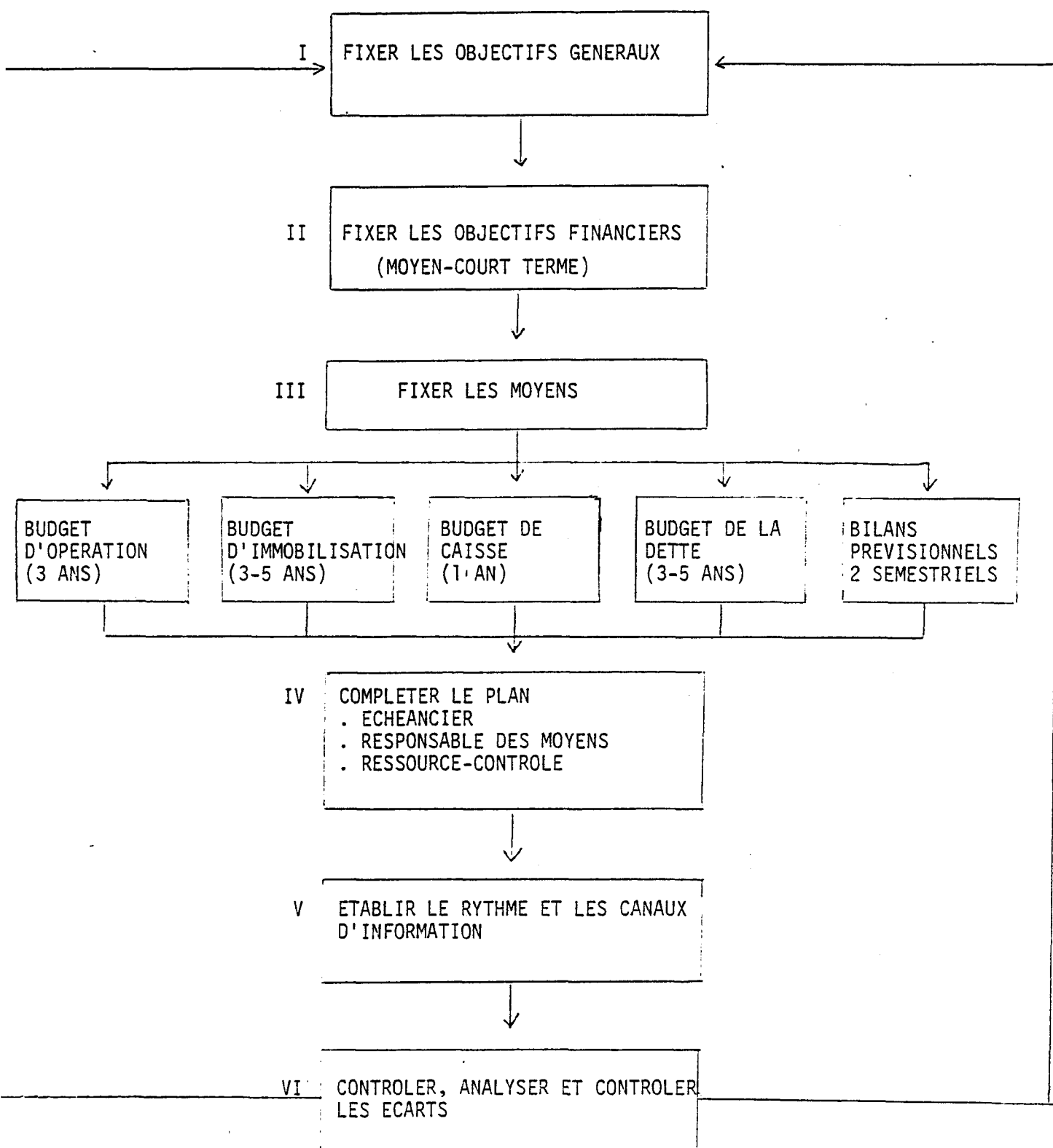
5.1 LES OBJECTIFS GENERAUX

Bien sûr, avant d'établir toute planification financière, il est extrêmement important d'avoir analysé l'environnement et diagnostiqué l'organisme. Cette phase vous permettra d'établir une planification stratégique de votre organisme, phase essentielle avant d'entreprendre une planification financière.

5.2 LES OBJECTIFS FINANCIERS

Il est de la compétence du conseil d'administration de fixer les

TABLEAU XXII



objectifs financiers de la Base-Plein Air St-Gédéon pour les trois ou cinq prochaines années. Il est cependant essentiel qu'ils tiennent en ligne de compte les priorités dégagées lors de l'analyse financière précédente soit:

- . la nécessité d'une planification des fonds requis à l'investissement.
- . la nécessité de générer des fonds provenant des opérations qui soient suffisants à:
 - . couvrir les besoins de fonds requis à l'investissement.
 - . couvrir les remboursements et intérêts du financement.
- . la nécessité de repenser la structure financière de l'organisme.

5.3 LES MOYENS

Parmi les nombreux moyens possibles pour atteindre des objectifs qui soient précis et mesurables, il y a des outils qui devront en priorité être installés ou utilisés de façon différente.

5.3.1 LES BUDGETS D'OPERATION

Les budgets d'opération servent à calculer les fonds provenant des opérations. On y retrouve le budget prévisionnel des revenus totaux et les frais reliés à la production des services (dépenses d'opération).

Ces budgets d'opération servent à savoir quel est le montant des fonds provenant des opérations et s'il est suffisant pour couvrir les fonds requis à l'investissement et le service de la dette. Ces budgets doivent

être concis regroupant le plus possible les postes afin d'avoir facilement tous les renseignements pertinents. Voyons de plus près:

5.3.1.1 Le budget triennal des revenus

Le budget triennal des revenus divise les revenus de la base en trois groupes distincts:

A) Les revenus d'opération qui ne calculent que les montants forfaitaires de services rendus à la base. Ce sont les revenus les plus importants de la base.

B) Les autres revenus de la base, ce sont les autres revenus générés par l'entreprise par la vente de biens ou de services divers.

Le total de A et de B nous donne les revenus autonomes de la base. (C)

D) Les revenus externes sont les revenus non générés directement par la vente de biens et de services de la base.

La somme des revenus autonomes (C) et des revenus externes (D) nous donne les revenus totaux espérés par la base. (E)

Il faut bien comprendre que les revenus espérés doivent être souvent réajustés (comme nous le verrons dans la section contrôle) et qu'ils ne sont pas l'équivalent des "entrées de fond". C'est pourquoi, il sera essentiel d'analyser le budget de caisse dans une étape ultérieure.

5.3.1.2 Le budget triennal des dépenses d'opération

Le budget triennal des dépenses d'opération sont les dépenses reliées exclusivement à la production de biens ou de services. Elles sont divisées en trois groupes distincts:

F) Les dépenses fixes annuelles qui doivent être supportées que la base

TABLEAU XXIII

BUDGET TRIENNAL DES REVENUS

	1982-3	1983-4	1984-5
<u>REVENUS D'OPERATION</u>			
Revenus d'opération (été)			
Revenus d'opération (hiver)			
<u>TOTAL DES REVENUS D'OPERATION (A)</u>			
<u>AUTRES REVENUS DE LA BASE</u>			
cotisation des membres			
location de terrain			
location d'équipement			
casse-croûte			
ventes variées			
accès aux pistes			
commanditaires			
autres _____			

<u>TOTAL DES AUTRES REVENUS DE LA BASE (B)</u>			
<u>TOTAL DES REVENUS AUTONOMES DE LA BASE (C)</u> <u>(A+B)</u>			
<u>REVENUS EXTERNES</u>			
paiement de transfert			
vente d'actif			
subventions			
autres _____			

<u>TOTAL DES REVENUS EXTERNES (D)</u>			
<u>REVENUS TOTAUX E) (C+D)</u>			

RESPONSABLE _____

TABLEAU XXIV

BUDGET TRIENNAL DES DEPENSES D'OPERATION

	1982-3	1983-4	1984-5
<u>DEPENSES FIXES ANNUELLES</u>			
associations			
assurances			
cours de formation			
dépenses de bureau			
divers			
électricité-chauffage			
fournitures diverses			
frais de comptabilité			
frais de déplacement			
frais d'engagement personnel			
gaz propane			
honoraires professionnels			
frais de banque*			
mauvaises créances			
petits outils			
premiers soins			
publicité			
salaires et bénéfices marginaux			
taxes			
téléphone-timbres			
transport			
autres _____			

<u>TOTAL DES DEPENSES FIXES ANNUELLES F)</u>			

* A l'exception des frais d'intérêts

1982-3 1983-4 1984-5

DEPENSES ESTIVALES

achats-nourriture
frais de déplacement
locations diverses
salaires-bénéfices marginaux
transport
autres _____

TOTAL DES DEPENSES ESTIVALES G)

DEPENSES HIVERNALES

achats-nourriture
divers
frais de déplacement
salaires-bénéfices marginaux
transport
autres _____

TOTAL DES DEPENSES HIVERNALES H)

TOTAL DES DEPENSES D'OPERATION I)
(F+G+H)

RESPONSABLE _____

LES FONDS PROVENANT DES OPERATIONS (F.P.O.)

	1982-3	1983-4	1984-5
REVENUS TOTAUX E)			
MS DEPENSES D'OPERATION I)			
F.P.O. J)			

Budgets préparés par _____

Responsable _____

Date _____

fonctionne ou non. En séparant ces dépenses des frais saisonniers, il est plus facile de voir les conséquences d'une saison dont on suspend les opérations. Toutes les dépenses sont énumérées dans le même ordre que l'annexe B des états financiers, afin de faciliter les opérations. Il va sans dire que ces dépenses sont calculées de la même façon que les états financiers.

G) Les dépenses estivales et H) les dépenses hivernales sont aussi énumérées selon l'annexe B des états financiers et sont calculées de la même manière.

Le total des dépenses d'opération (I) est la somme des trois types de dépenses: les dépenses fixes annuelles (F) plus les dépenses estivales (G) et les dépenses hivernales (H).

5.3.1.3 Le fond provenant des opérations (FPO)

Les fonds générés par les revenus totaux (E) moins les dépenses d'opération (I) nous donne les fonds provenant des opérations (J).

Ces fonds provenant des opérations serviront à couvrir en totalité ou en partie les dépenses en immobilisation (ou fonds requis à l'investissement) et le remboursement et les intérêts de la dette et des déficits.

5.3.2 LE BUDGET TRIENNAL DES IMMOBILISATIONS

Il est impératif de planifier les besoins de fonds requis à l'investissement. Bien que le budget des immobilisations soit triennal, il serait souhaitable que les dirigeants se tournent vers un laps de temps plus long pour les grandes lignes de développement.

TABLEAU XXV

BUDGET TRIENNAL DES IMMOBILISATIONS

(FONDS REQUIS A L'INVESTISSEMENT)

	1982-3	1983-4	1984-5
<u>FONDS REQUIS A L'ACQUISITION</u>			
<u>Immobilisation</u>			
Matériel didactique			
Terrain			
Stocks-fournitures			
<u>TOTAL DES ACQUISITIONS K)</u>			

1982-3 1983-4 1984-5

FONDS REQUIS A L'ENTRETIEN

Immobilisation-terrain

Matériel didactique autre

TOTAL DE L'ENTRETIEN L)

Projet d'amélioration locative

TOTAL DES AMELIORATIONS LOCATIVES M)

FONDS REQUIS A L'INVESTISSEMENT N)
(K+L+M)

Préparé par _____

Responsable _____

Date _____

BUDGET DE CAISSE EXERCICE FINANCIER 19

[illegible]

Trois types de dépenses en immobilisation doivent être envisagés, les fonds requis à l'acquisition (K), les fonds requis à l'entretien (L) et les fonds requis à l'amélioration locative (M). Il est essentiel de bien planifier ces besoins de fonds, d'une façon très réaliste afin de vivre selon ses moyens et discerner l'obligatoire du facultatif et considérer les possibilités de financement, lequel sera reporté au budget de la dette.

5.3.3 LE BUDGET DE CAISSE (ETAT PROJECTIF DE LA TRESORERIE)

Il a été constaté, au chapitre III, que les fonds provenant des opérations ne sont pas nécessairement des entrées et des sorties de fonds. Le mode de versement des subventions est tel qu'actuellement, on doit en absorber le financement. Il est essentiel de connaître les mouvements de trésorerie afin de pouvoir négocier à l'avance les marges de crédits bancaires, planifier les entrées de fond en fonction des besoins et prendre des ententes avec les autres créanciers. De plus, ce budget de caisse (ré-ajusté à chaque mois) aidera à compléter le budget de la dette.

(Quoique le budget de caisse est complexe, le mode de présentation au conseil d'administration suivra de près le modèle ci-joint).

5.3.4 LA DETTE

5.3.4.1 Le budget triennal de la dette

Les fonds provenant des opérations doivent servir à financer les fonds reçus à l'investissement, d'une part et le service de la dette, d'autre part. Le budget de la dette obligent les dirigeants à revoir la

structure financière de l'organisme et le poids de son endettement. Elle doit se poser la question, avec l'aide de son banquier, sur la possibilité de re-structurer le financement. Le budget de la dette comprend deux volets: le remboursement de la dette à moyen et long terme (P) et les coûts totaux d'intérêts. Lors de l'élaboration du budget triennal des immobilisations, il a été abordé la capacité de financement externe. Pour l'instant, les possibilités de financement externe sont saturées et il faut donc éviter d'y recourir.

5.3.4.2 Calcul de la position financière

Nous connaissons les fonds provenant des opérations, les besoins de fonds requis à l'investissement et le coût du service de la dette pour les trois prochaines années. Si les fonds provenant des opérations sont insuffisants à couvrir l'immobilisation et la dette, il faut absolument revoir les budgets d'opérations et trouver les moyens de générer des revenus autonomes. (Il faut penser à chercher dans ce type de revenus que dans l'espoir de moins en moins probable d'une manne gouvernementale).

Avec l'aide des membres et des employés, le conseil d'administration devra trouver une solution, développer de nouveaux services, ouvrir un bar ou un dépanneur, service de camping, augmentation des forfaits ou toute autre solution pouvant générer des revenus et respecter la mission de l'organisme. La position financière de l'organisme doit redevenir positive.

TABLEAU XXVII
BUDGET TRIENNAL DE LA DETTE

	1982-3	1983-4	1984-5
<u>DETTE A LONG ET MOYEN TERME</u>			
.Fondation Asselin			
.Nantissement commercial (P+3)			
.2 ^e hypothèque			
hypothèque (10½%)			
emprunt (14½%)			
emprunt (P+1)			
autre _____			

<u>TOTAL DE LA DETTE A LONG TERME P)</u>			
<u>INTERETS</u>			
.Intérêts sur marge de crédit			
.Intérêt sur comptes à recevoir			
autres intérêts _____			

<u>TOTAL DES COUTS D'INTERETS Q)</u>			
<u>TOTAL DU SERVICE DE LA DETTE R)</u> <u>(P+Q)</u>			

Préparé par _____

Responsable _____

Date _____

TABLEAU XXVIII

CALCUL DE LA POSITION FINANCIERE

	1982-3	1983-4	1984-5
(J) Fonds provenant des opérations			
Moins			
(N) Fonds requis à l'investissement			
<u>Position financière sommaire 0)</u>			
Moins			
(R) Service à la dette			
<u>Position financière réelle S)</u>			

Préparé par _____

Responsable _____

Date _____

5.3.5 LES BILANS PREVISIONNELS

Les bilans prévisionnels sont les photos de notre planification financière annuelle. Puisque le but de celle-ci est d'améliorer la position financière et réduire le déficit, le meilleur moyen de prévoir le résultat de la planification, est de regarder des bilans prévisionnels.

Les budgets préparés précédemment, tous les renseignements recueillis sont suffisants à monter un bilan. Il est réaliste de préparer deux bilans intérimaires en date du 30 septembre 1981 et du 31 mars 1981, périodes critiques à l'organisation. Il n'y aura qu'à les comparer avec les bilans intérimaires pour l'analyse des écarts

5.4 LE PLAN

Jusqu'à maintenant, nous avons trouvé des objectifs et les moyens pour y parvenir, maintenant, il nous faut savoir:

- A quelle date tous les budgets triennaux, le budget de caisse et les bilans prévisionnels devront être préparés pour fins d'analyse par le conseil d'administration.
- Qui sera responsable des budgets ou bilans.
- A quel rythme le responsable et le conseil d'administration compareront-ils le réel du prévisionnel (nous le verrons plus en détail dans la section contrôle 5.6).
- Quel est l'échéancier précis des réunions du conseil d'administration pour exercer leur contrôle sur la planification financière et son résultat.

TABLEAU XXIX
BILANS PREVISIONNELS

ACTIF	Septembre 82	Mars 82
<u>A COURT TERME</u>		
Encaisse		
Comptes à recevoir		
Dépôt-électricité		
Subventions à recevoir		
Stocks		
Frais payés d'avance		
Autres _____		

<u>TOTAL DES ACTIFS COURT TERME</u>		
Autres éléments de l'actif		
Frais d'incorporation _____		

<u>TOTAL DES ACTIFS</u>		
PASSIF		
Découvert de banque		
Emprunt de banque		
Comptes à payer		
Revenus reçus d'avance _____		

<u>TOTAL DU PASSIF</u>		
SOLDE A LA FIN DE L'EXERCICE		

Préparé par _____
Responsable _____
Date _____

Le plan financier soumis ici vous suggère un rythme de contrôle très sévère. Il est dû à la situation financière tendue de la base. Cela demande beaucoup de vigilance de la part du conseil d'administration. La situation devant s'améliorer, le rythme de contrôle pourra changer.

5.5 LES CANAUX D'INFORMATION

Une fois les budgets et bilans complétés, des informations devront être diffusées aux personnes que le conseil d'administration jugera pertinentes de nommer.

Du côté de l'information pertinente à la planification, le conseil d'administration se doit de veiller à ce que les informations nécessaires à l'application du plan soient disponibles. Surtout cette année le contrôle devant être très exigeant, il est essentiel d'avoir les informations à temps pour pouvoir corriger le plus rapidement possible.

5.6 LE CONTROLE

Les activités de planification précédente, demanderont des efforts considérables (mais vitaux pour la base) de la part du personnel et des membres du conseil d'administration. Mais les efforts seront inutiles, si le guide de comportement financier qu'est la planification n'est pas suivi. Cela ne veut pas dire que toutes les projections s'avèreront parfaites, mais que les imprécis et les écarts devront emmener un réajustement rapide, pertinent et efficace. Pour cela, il faut constater les écarts à temps, c'est-à-dire , au rythme où nous allons, allons-nous

TABLEAU XXX

PLAN FINANCIER

Budget triennal des opérations (F.P.O.)

date de remise: _____

responsable: _____

rythme de contrôle: à tous les mois

Budget triennal d'immobilisation

date de remise: _____

responsable: _____

rythme de contrôle: à tous les deux mois

Budget de caisse

date de remise: _____

responsable: _____

rythme de contrôle: à tous les mois

Budget triennal de la dette

date de remise: _____

responsable: _____

rythme de contrôle: à tous les deux mois

Bilans prévisionnels

date de remise: _____

responsable: _____

rythme de contrôle: à tous les deux mois

ECHEANCIER DE CONTROLE¹

	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février
Budget d'opération	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Budgets immobilisation		X		X		X		X		X		X
Budgets de caisse	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Budget de la dette		X		X		X		X		X		X
Bilan		X		X		X		X		X		X

¹ voir la section contrôle pour les explications supplémentaires

atteindre nos objectifs? Oui ou non.

5.6.1 LE CONTROLE MENSUEL DES BUDGETS D'OPERATION

Actuellement, les budgets d'opération seront l'indice premier de la santé financière puisqu'ils révèlent les fonds générés par l'entreprise (F.P.O.). Ainsi, mensuellement, le conseil d'administration pourra savoir si l'organisme peut récolter suffisamment de fonds pour les besoins planifiés. Si l'écart est important, il vaut mieux prendre le taureau par les cornes que de tout laisser aller et voir empirer les choses. Le rythme de contrôle sera mensuel.

5.6.2 LES BUDGETS DE CAISSE

Il faut le recommencer à tous les mois. En effet, c'est un indice des dangers immédiats ou à court terme que court l'organisme et là, plus que jamais, il est impératif de réagir rapidement. Cet intérêt et ce contrôle que le conseil d'administration aura sur la trésorerie ne fera que mettre un climat de confiance entre les créanciers et l'organisme.

5.6.3 LES BUDGETS D'IMMOBILISATION ET DE LA DETTE

Ils sont difficiles à dissocier. Il suffira, à tous les deux mois, de comparer le budget planifié et le budget réel. Si les dépenses réelles sont supérieures au budget annuel, il faut donc voir à réajuster le budget de fonctionnement, en conséquence il est important, lors du constat de l'écart de connaître les causes et les conséquences de cet écart sur la santé financière de l'organisme. Le calcul de la position financière se fera en même temps, à tous les deux mois.

5.6.4 LES BILANS

A tous les deux mois, le conseil d'administration revoit tous les budgets annuels et les résultats actuels atteints. Le bilan réel donne une bonne idée de l'ensemble de l'action que poursuit le conseil d'administration. Il sera un élément motivateur, dès que les signes d'amélioration se feront sentir. Il doit toujours y avoir deux bilans semi-annuels prévisionnels en marche.

5.6.5 LE CONTROLE ANNUEL

A la fin de chaque année financière, on évalue grâce aux états financiers, les résultats de la planification annuelle. On fait le sommaire des correctifs apportés et les changements importants dans les objectifs fixés au début de l'année, puis on refait le processus complet de planification en ajoutant d'autres moyens, si cela s'impose. On doit toujours avoir une vue triennale de l'organisme.

TABLEAU XXXI

BUDGET D'OPERATION COMPARATIF

<u>REVENUS D'OPERATION</u>	<u>REEL</u>	<u>BUDGET ANNUEL</u>	<u>ECART OUI-NON</u>
Revenus d'opération (été)			
Revenus d'opération (hiver)			
<u>TOTAL DES REVENUS D'OPERATION A)</u>			
 <u>AUTRES REVENUS DE LA BASE</u>			
cotisation des membres			
location de terrain			
location d'équipement			
casse-croûte			
ventes variées			
accès aux pistes			
commanditaires			
autres _____			

<u>TOTAL DES AUTRES REVENUS DE LA BASE B)</u>			
 <u>TOTAL DES REVENUS AUTONOMES DE LA BASE C) (A+B)</u>			
 <u>REVENUS EXTERNES</u>			
paiement de transfert			
vente d'actif			
subventions			
autres _____			

<u>TOTAL DES REVENUS EXTERNES D)</u>			
 <u>REVENUS TOTAUX E) (C+D)</u>			

<u>DEPENSES FIXES ANNUELLES</u>	<u>REEL</u>	<u>BUDGET ANNUEL</u>	<u>ECART OUI-NON</u>
associations			
assurances			
cours de formation			
dépenses de bureau			
divers			
électricité-chauffage			
fournitures diverses			
frais de comptabilité			
frais de déplacement			
frais d'engagement personnel			
gaz propane			
honoraires professionnels			
frais de banque *			
mauvaises créances			
petits outils			
premiers soins			
publicité			
salaires et bénéfices marginaux			
taxes			
téléphone-timbres			
transport			
autres _____			

<u>TOTAL DES DEPENSES FIXES ANNUELLES F)</u>			

* A l'exception des frais d'intérêts

DEPENSES ESTIVALES

achats-nourriture

assurances

frais de déplacement

locations diverses

salaires-bénéfices marginaux

transport

autres _____

TOTAL DES DEPENSES ESTIVALES G)REELBUDGET ANNUELECART
OUI-NON

DEPENSES HIVERNALES

achats-nourriture

assurances

divers

frais de déplacement

salaires-bénéfices marginaux

transport

autres _____

TOTAL DES DEPENSES HIVERNALES H)

TOTAL DES DEPENSES D'OPERATION I)
(F+G+H)

LES FONDS PROVENANT DES OPERATIONS (F.P.O.)

	<u>REEL</u>	<u>BUDGET ANNUEL</u>	<u>ECART</u> <u>OUI-NON</u>
REVENUS TOTAUX E)			
MS DEPENSES D'OPERATION I)			
F.P.O. J)			

Note du responsable _____

Préparé par _____

Responsable _____

Date _____

[illegible]

TABLEAU XXXII

BUDGET COMPARATIF DES FONDs REQUIS A L'INVESTISSEMENT

ECART
OUI-NON

REEL

BUDGET ANNUEL

FONDS REQUIS A L'ACQUISITION

Immobilisation

Matériel didactique

Terrain

Stocks-fournitures

TOTAL DES ACQUISITIONS K)

Note du responsable:

	<u>REEL</u>	<u>BUDGET ANNUEL</u>	<u>ECART OUI-NON</u>
<u>FONDS REQUIS A L'ENTRETIEN</u>			
Immobilisation-terrain			
Matériel didactique autre			
<u>TOTAL DE L'ENTRETIEN L)</u>			
Projet d'amélioration locative			
<u>TOTAL DES AMELIORATIONS LOCATIVES M)</u>			
<u>FONDS REQUIS A L'INVESTISSEMENT N)</u> <u>(K+L+M)</u>			

Préparé par _____

Responsable _____

Date _____

BILAN COMPARATIF

REEL

BUDGET
SEMESTRIEL

ECART
OUI-NON

ACTIF

A COURT TERME

Encaisse

Comptes à recevoir

Dépôt électricité

Subventions à recevoir

Stocks

Frais payés d'avance

Autres _____

TOTAL DES ACTIFS COURT TERME

Autres éléments de l'actif

Frais d'incorporation _____

TOTAL DES ACTIFS

PASSIF

Découvert de banque

Emprunt de banque

Comptes à payer

Revenus reçus d'avance _____

TOTAL DU PASSIF

SOLDE A LA FIN DE L'EXERCICE

Préparé par _____

Responsable _____

Date _____

TABLEAU XXXIII

BUDGET COMPARATIF DE LA DETTE ET

CALCUL DE LA POSITION FINANCIERE

	<u>REEL</u>	<u>BUDGET ANNUEL</u>	<u>ECART</u> <u>OUI-NON</u>
<u>DETTE A LONG ET MOYEN TERME</u>			
. Fondation Asselin			
. Nantissement commercial (P+3)			
. 2 ^e hypothèque			
hypothèque (10½%)			
emprunt (14½%)			
emprunt (P+1)			
autre _____			

<u>TOTAL DE LA DETTE A LONG TERME P)</u>			
<u>INTERETS</u>			
. Intérêts sur marge de crédit			
. Intérêt sur comptes à recevoir			
autres intérêts _____			

<u>TOTAL DES COUTS D'INTERETS Q)</u>			
<u>TOTAL DU SERVICE DE LA DETTE R)</u> <u>(P+Q)</u>			

Préparé par _____

Responsable _____

Date _____

	<u>REEL</u>	<u>BUDGET ANNUEL</u>	<u>ECART</u> <u>OUI-NON</u>
(J) Fonds provenant des opérations			
Moins			
(N) Fonds requis à l'investissement			
Position financière sommaire 0)			

Plus

(R) Service à la dette			
Position financière réelle S)			

Note du responsable _____

Préparé par _____

Responsable _____

Date _____

CHAPITRE VI

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

RECOMMANDATIONS

La situation financière de l'organisme exige un redressement drastique de la situation. Voici les étapes que devrait suivre le conseil d'administration, le plus rapidement possible.

ETAPE I

Rencontre d'une journée minimum de tous les membres du conseil d'administration, des gestionnaires et de certains employés. De cette rencontre devrait être fixés:

- . les objectifs généraux de la base pour les trois prochaines années.
- . les objectifs financiers précis pour les trois prochaines années.
- . l'allocation de responsabilité bien précise pour chacun des membres du conseil d'administration.
- . et la date de remise des outils de planification financière élaborés au chapitre précédent, pour étude ultérieure.

ETAPE II

Analyse en profondeur par les membres du conseil d'administration de tous les outils financiers élaborés précédemment. Cette rencontre

devrait prendre aussi une journée, car on doit concilier les outils, étudier les moyens de parvenir aux objectifs, établir un plan d'action précis (avec l'aide du modèle de plan financier), établir les échéanciers de contrôle et enfin, élaborer les stratégies d'information externes aux créanciers (rencontres spéciales).

ETAPE III

Les responsables, c'est-à-dire tous les membres du conseil d'administration, doivent veiller à contrôler étroitement les activités de la base, selon l'échéancier élaboré précédemment.

C'est l'étape la plus importante puisque sans mesure de contrôle, toute planification devient inefficace. C'est aussi l'étape la plus difficile puisqu'elle exige de la persévérance et de l'implication de la part du conseil d'administration.

Les responsables doivent voir à la préparation des outils à temps, les analyser et en détecter les écarts et leurs conséquences, pour ensuite, avec le reste du conseil d'administration trouver les correctifs qui s'imposent. C'est un mode de fonctionnement semblable à celui du Cabinet (les ministres sont responsables de leur ministère, mais ce n'est pas eux qui font nécessairement le travail).

6.2 CONCLUSION DE L'ETUDE

La Base de plein-air de St-Gédéon est une entreprise ayant connu une croissance rapide, il lui faut une gestion à sa mesure. La crise qu'elle traverse actuellement, force les gestionnaires et les membres du conseil

d'administration à redoubler les efforts. Mais le jeu en vaut la chandelle. Les apports économiques qu'a l'organisme sur l'économie locale et régionale, son champ d'expertise à la fine pointe des besoins québécois, son intérêt face à la démocratisation des loisirs nautiques, voilà autant de bonnes raisons pour redonner à cet organisme un regain de santé.

Bien sûr, tout le succès de cet entreprise est entre les mains des bénévoles... et c'est là que se situe tout le défi. Mais la qualité et l'expertise des membres du conseil d'administration et l'intérêt et le dévouement des cadres et des employés témoignent des chances de succès de cet organisme. N'a-t-il pas passé à travers d'autres crises, sinon semblables tout au moins aussi critiques.

Il faut mettre la main à la pâte et employer tout le sens de l'innovation et d'originalité que possèdent les membres pour trouver les moyens de générer des revenus suffisants et exercer un contrôle adéquat sur la situation. Cela n'a pas manqué dans le passé, cela ne manquera pas dans le futur.

CHAPITRE VII

REFLEXIONS SUR LA METHODOLOGIE

7.1 GENERALITES

Le diagnostic d'entreprise, selon l'approche systémique de Monsieur Peter B. Checkland, professeur à Lancaster a été proposé aux étudiants de maîtrise en gestion des PMO comme propice à "... faciliter l'attaque des problèmes complexes (objectifs flous, processus décisionnel incertain, mesure de performance difficile à obtenir, rationalité multiple chez les acteurs, etc.)⁽²⁰⁾. Les organismes sans but lucratif vers lesquels se tournent les deux prochains chapitres (en particulier, la Base de Plein Air St-Gédéon) entrent bien dans cette définition de complexité.

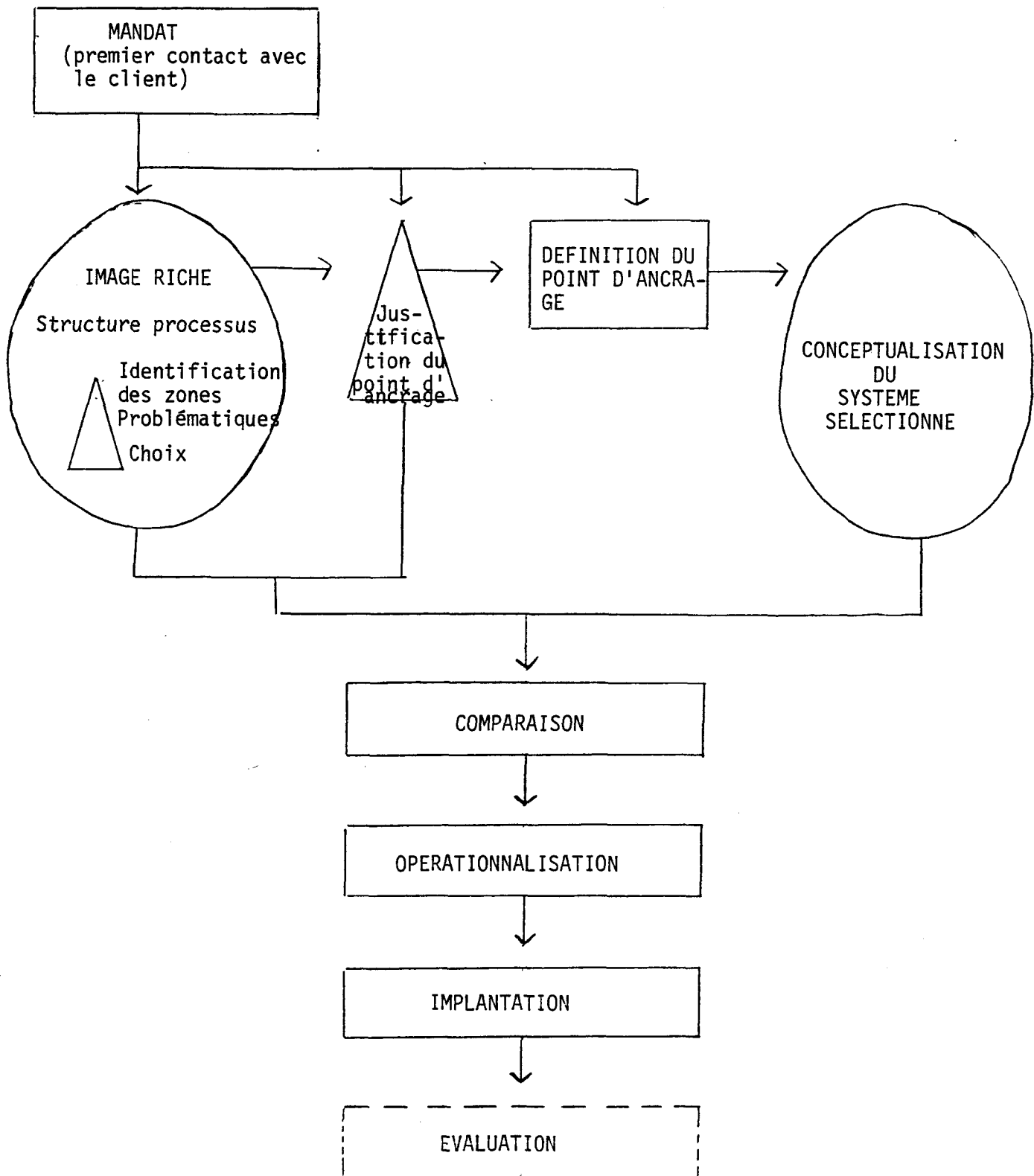
Ce chapitre nous permettra, d'analyser toutes les phases de la méthodologie et s'arrêter sur les difficultés rencontrées. Nous verrons ensuite les processus de validation qui ont été utilisés tout au long de la présente intervention. Nous pourrons ainsi vérifier jusqu'à quel point cette méthode est efficace pour la résolution de problèmes.

7.2 LE MANDAT

7.2.1 Le mandat d'une recherche-action

Une recherche-action est "...un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement un donné 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 cadre éthique mutuellement accepté⁽²¹⁾." Etant donné l'importance de la coalition acteur-chercheur, il est de première importance que le client-acteur soit mis au courant de la méthodologie employée par le chercheur, de la responsabilité du client envers le chercheur et vice-versa, et que les autres acteurs soient, eux aussi, conscients et impliqués dans le processus. Comme le groupe d'étude sur la recherche-action fait état, le dilemme des valeurs et des objectifs entre les deux composantes sont très réalistes, dans le cas de cette recherche. D'un côté, le client demande l'expertise d'un chercheur pour régler un problème urgent et d'un autre côté, le chercheur qui en est à ses premières armes, se concentre vers la méthodologie et la nécessité d'un certain sens critique, d'une logique et d'une objectivité "...valeurs auxquelles adhèrent le chercheur"⁽²¹⁾, aux dépens ou malgré sa "sympathie" pour l'organisme et ses acteurs. Dans le domaine de la consultation tel que le connaît l'auteur, la relation entre le client et le chercheur est telle qu'il y a une limite dans l'implication des acteurs à la recherche de solutions. L'organisation demande l'aide d'un chercheur, à cause de son incapacité à trouver une solution. Et c'est contre une rétribution que le chercheur doit trouver la solution au problème. L'identification de la volonté d'implication des acteurs à la re-

TABLEAU XXXV



METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE-ACTION PRESENTE

(INSPIREE DE P.B. CHECKLAND)

cherche de solutions s'avère pertinent à une recherche-action de ce type.

7.2.2 Le mandant

Le premier contact qu'a le chercheur avec l'organisation est à travers le mandant. Il est très important de connaître ce mandant, le rôle qu'il joue dans l'organisme, son pouvoir de décision et qui, finalement, a pris l'initiative de procéder à un diagnostic. Il y a, en effet"...une nette distinction entre le "décideur" du système à construire et le "client" de ce même système; le premier dispose de ressources dont une partie sera remise à la disposition du concepteur et le second est celui pour qui le système est élaboré: il en est bénéficiaire".⁽²⁰⁾

Parfois, comme c'est le cas de la recherche présente, la distinction n'a pas d'effet sur le système à construire (la définition du problème initial permettant un consensus tacite) mais dans le cas d'une autre recherche-action (sur une revue communautaire)⁽²²⁾, cette distinction a été définitive du succès ou de l'échec de la recherche-action, puisque la définition du problème (et la construction du système pertinent) était différente et aucun consensus n'a pu convenablement se faire.

C'est à l'élaboration du mandat que le chercheur doit identifier tous les acteurs de première ligne¹ de cette recherche et voir à définir le problème pour lequel on a besoin d'une intervention externe. Nous en reparlerons au chapitre 8.

1. Les preneurs de décision dans le dossier.

7.2.3 Le problème initial

Lors du premier contact entre le mandant et le chercheur, l'on s'efforce de définir la raison pour laquelle l'organisation a besoin d'une intervention externe: c'est la définition du problème initial. "Les problèmes sont des constructions abstraites et des modèles simplifiés de la réalité. Ces constructions et ces simplifications reflètent nécessairement, et à un degré plus ou moins grand la personnalité, la culture, les objectifs et les ambitions de celui qui définit le problème".⁽²³⁾ En ayant identifié le mandant, son rôle et son pouvoir de décision, le chercheur peut plus aisément identifier le point de vue du mandant face à son problème.

Le chercheur, à cette étape, en est à sa première difficulté. Le problème initial en est-il un que pour le mandant? Quel point de vue (ou ancrage) adopte-t-il? Quels seraient les autres points d'ancrage possibles? Le problème initial est-il seulement un prétexte à une intervention servant des fins personnels?

Le processus d'identification de problème est un aspect fondamental dans le domaine de la consultation. Dans les organismes sans but lucratif, cet aspect doit être traité avec beaucoup d'égard. C'est pourquoi, nous avons jugé pertinent d'en traiter plus longuement aux prochains chapitres.

Nonobstant ce fait, nous devons d'ores et déjà constater que la problématique initiale peut s'avérer être un biais dans la méthodologie, "the methodology takes as given not a problem but a situation in which

some aspects are perceived by concerned actors to be problematical⁽²⁴⁾.

Checkland admet que le chercheur, dès le début, est objectif, qu'il essaie de connaître l'organisme et les perceptions des acteurs sur la problématique. Mais le mandat est un contrat et même si la méthodologie prévoit un consensus sur le choix de la problématique à traiter (une reconsidération du mandat initial), le problème initial reste présent dans les trois premières étapes de la démarche.

Dans les deux expériences de consultation qui nous intéressent, chacun des mandants s'attendait à voir leurs problèmes bien en évidence dans l'image riche et bien énumérés dans les zones problématiques identifiées. Le chercheur ne peut pas mettre de côté cette attente, il doit donner une certaine satisfaction au mandant.

7.3 L'IMAGE RICHE

7.3.1 Elaboration de l'image riche

"...Checkland suggère en premier lieu de prendre contact avec le milieu problématique, à l'aide d'une description de ce dernier, en termes de structures et de processus de façon à obtenir une "représentation riche de la situation"⁽²⁰⁾. Le chercheur a eu le privilège de vivre dans l'organisme dans lequel il intervenait, pendant toute la saison estivale. Etant donné que l'organisme était une base de plein air à vocation nautique, dont il n'avait aucune idée des processus, des structures, des idéologies qui y étaient véhiculés, cela lui permettait d'effectuer une représentation plus

riche de l'organisation.

Cependant, même si le consultant vivait 24 heures sur 24 dans l'organisation, il n'en était pas moins un étranger qui faisait une étude sur l'organisation et ses composantes. "L'attitude du chercheur en gestion à l'égard de son terrain d'étude prend explicitement en compte le fait que l'accueil qui lui est réservé est un symptôme à expliquer et ce qu'il observe, ce n'est pas le fonctionnement de l'organisation, mais seulement les aspects de ce fonctionnement auxquels les raisons de sa présence lui autorisent l'accès, modifiées par les perturbations introduites par cette présence même"⁽²⁵⁾.

Cette affirmation semble fort justifiée, d'autant plus que le chercheur tient à être impartial tout au long de l'intervention. Il n'était alors pas question de se faire identifier par quelques clans d'acteurs que ce soient. Nous revenons donc à un des dilemmes de la recherche-action: "excès d'identification par défaut de distanciation; excès de distanciation par défaut d'identification".⁽²¹⁾

L'image riche principale présentée à la première partie de cette étude s'est structurée à partir de lectures (particulièrement abondantes et pertinentes dans le secteur des loisirs), par des entrevues avec les acteurs et des intervenants tel un agent de développement du MLCP, le directeur-général du CRL, un analyste du MLCP et le directeur-général de la Base Plein Air Cépai de Jonquière. L'étude de l'environnement et de l'analyse du

contexte des loisirs dans la province, dans la région et particulièrement dans les bases de plein air était fait au moins, essentielles pour établir le contact du chercheur au terrain d'étude. L'analyse des structures et processus s'est relativement bien déroulée, nous permettant ainsi de bien saisir l'organisme et son fonctionnement mais "...les attentes exprimées par les interlocuteurs à l'endroit du chercheur, les manifestations d'intérêt et de rejet dont il était l'objet et les modalités contractuels qui le lie à l'entreprise étudiée"⁽²⁵⁾ était toujours des contraintes devant être rationalisées tout au long de cette étape.

La fin de l'image riche donnait naissance aux zones problématiques identifiées. Le conseil d'administration a considéré chacune des zones, mais il n'eut jamais de débat sur la zone problématique à traiter. On s'en est tenu au mandat initial.

7.3.2 Justification du point d'ancrage

La plupart des organismes possèdent un niveau de complexité assez élevé pour empêcher une description exhaustive. Après la sélection de la zone problématique, il est parfois nécessaire de retourner à l'organisme pour cueillir des informations pouvant enrichir davantage l'image. Cet enrichissement permet alors de détecter les symptômes menant aux problèmes réels.

Ce fut le cas de cette recherche. La zone problématique se résu-
mait à des difficultés financières. Il fallait alors étudier à fond les
mécanismes financiers de l'organisme en analysant en détail les données

comptables et financières. A l'aide d'une grille d'analyse, soit le modèle Hunt,⁽¹⁰⁾ nous pouvons alors cristalliser les incongruités du système financier et remonter ainsi des symptômes à leur cause. C'est seulement à cette condition que l'on peut songer à s'ancrer et conceptualiser le système pertinent. Le problème étant une représentation simplifiée de la réalité: "si cette simplification est ou trop grande ou envisagée selon un ancrage inapproprié ou bien n'englobe pas le point de vue des acteurs importants, la décision à venir risque d'être inefficace ou inappropriée."⁽²³⁾ La justification du point d'ancrage est logiquement le passage de symptômes au problème... Comment faire accepter au mandant que son problème de finance est en réalité un problème de planification? "La démarche systémique, parce qu'elle est une méthodologie de modélisation qui a la souplesse nécessaire pour s'adapter aux divers modes de génération de l'évidence, est un instrument tout désigné pour passer des symptômes aux problèmes".⁽²³⁾

Passer d'un problème de finance à une carence de planification et de contrôle n'a pu se faire sans avoir préalablement modélisé la situation. Lorsque le modèle (en l'occurrence celui de Monsieur Pearson Hunt) a été construit, il a été ensuite généralisé à l'organisme. Cette généralisation est d'autant plus satisfaisante qu'on la reconnaît dans la réalité de l'entreprise. Churchman associerait cette méthode de généralisation de l'évidence à son "mode factuel".⁽²⁴⁾ Il s'attaque aux "...problèmes bien struc-

turés ou il y a un fort consensus sur la nature du problème..."(23)

7.4 POINT D'ANCRAGE ET CONCEPTUALISATION

Une fois la justification du point d'ancrage effectuée, le système à construire (relevant systems) est évident. Dans cette étude, cela s'avère être un système de planification financière. Cette phase est un point d'ancrage de la méthode. D'une part, l'image riche et la justification du point d'ancrage a permis d'induire le point d'ancrage et de ce point d'ancrage sera déduit les activités de base du système.

La méthode, grâce au soin qu'elle prend à identifier le problème et à le positionner dans un point de vue, met ainsi beaucoup d'emphasis sur l'efficience¹. Dans le monde de la consultation, c'est un aspect non négligeable de la méthode. En effet, le système sélectionné devra atteindre les objectifs du point d'ancrage en effectuant les transformations qui y sont identifiées. Ce système devra donc donner des résultats pour le moins satisfaisant pour le client. D'ailleurs, le fait d'aller au fond du problème donne déjà l'avantage: un problème bien identifié est un problème à moitié résolu.

Dans le cas de cette étude, le système de planification financière possède des activités de base relativement simples mais essentielles. Il a été élaboré, en se coupant de la réalité de l'organisme, donc sans égard à ses contraintes et à ses limites.

7.5 COMPARAISON, OPERATIONNALISATION, IMPLANTATION

¹ efficience: au sens de finalité du système.

Une fois le modèle conceptuel élaboré, il est maintenant temps de le comparer à la réalité et créer les outils qui combleront les failles. Cette phase a été bénéfique au chercheur. Jusque là, les problèmes avaient été complexes ou nombreux et les contraintes et limites toutes aussi complexes et nombreuses. En se rattachant au modèle conceptuel, le chercheur peut maintenant constater ce qui est acceptable ou incohérent dans l'organisme, en considérer le degré d'acceptabilité ou de refus et voir à la correction de la réalité par la construction d'outil à la mesure de l'organisme.

Cette satisfaction est grande lorsque le chercheur est persuadé que le problème a bien été sélectionné et les outils sont applicables. Il a l'impression d'avoir rempli le plus important de sa tâche soit: la résolution du problème. Cependant, le processus de résolution de problème n'appartient pas uniquement au chercheur. Dans une recherche-action, les acteurs doivent y participer ou du moins, valider ou faire modifier les outils présentés par le chercheur. Dans cette étude, le mandant a accepté les outils proposés, mais les véritables décideurs, pourront-ils les appliquer. Les phases d'implantation et la phase d'évaluation ne sont donc pas terminées.

7.6 VALIDATION

On ne peut parler de recherche sans parler de validation. Cette recherche a la prétention d'être, d'une part, une recherche-action et, d'autre part, une étude scientifique qualifiée de systémique. C'est donc une double validation qu'elle doit subir.

7.6.1 VALIDATION D'UNE RECHERCHE-ACTION

Valider une recherche-action n'est pas une tâche facile puisque dans le domaine universitaire, elle en est encore "... à préciser ses contours et à définir sa mission spécifique dans le champ d'enrichissement des savoirs".⁽²¹⁾

La validation présente dérivera donc de la définition de la recherche-action retenue par le Groupe d'étude sur la recherche-action, citée dans la section 7.2.1. Cinq postulats en seront extraits qui traceront les jalons d'une validation, sérieuse mais limitée, d'une recherche-action. En les comparant à la réalité, nous pourrons constater la valeur de la recherche-action présente.

Premier postulat

La recherche-action doit être un processus d'investigation d'un donné et de pose d'action. En d'autres mots, il doit y avoir recherche(s) et action (s). Le diagnostic présent se compose effectivement d'une recherche... et d'une recherche continue. En effet, tout d'abord le chercheur s'est inscrit dans un processus inductif menant à l'identification d'une hypothèse de départ (la zone problématique sélectionnée). Il a ensuite modélisé (conceptualisation) et cette fois, par une approche déductive, le chercheur en est arrivé à un choix de solutions possibles.

Le diagnostic présent se compose effectivement d'actions...et d'actions continues. Un chercheur dans une entreprise provoque par sa présence et par les discussions qu'il soulève, des changements comportementaux

et organisationnels. Ainsi, lors de l'étude, le consultant avait constaté le bas niveau de prix. Il a dû, à plusieurs reprises, s'asseoir avec les gestionnaires pour les aider à calculer le prix de certains services. Le phénomène s'est répété à d'autres reprises, tout particulièrement pour l'élaboration d'un budget de caisse. Enfin, le chercheur a dû expliquer certains mécanismes administratifs aux gestionnaires afin d'influencer leur processus de prise de décision. C'est ainsi qu'en dernier lieu, le gestionnaire s'est livré à des calculs approfondis qui lui ont permis de prendre une décision fondée plutôt qu'intuitive (soit la suspension des activités hivernales).

Deuxième postulat

La recherche-action doit reconnaître deux entités distinctes et actives dans l'acquisition du savoir: un ou des acteurs, un ou des chercheurs.

Ce type de recherche, depuis le mandat jusqu'à l'implantation (la phase d'évaluation n'étant pas encore complétée) ne peut se faire en vase clos. A toutes les phases du processus, le ou les acteurs doivent apporter leurs savoirs, leur expertise, pour aider à la compréhension du système étudié et la recherche de solutions.

Le chercheur, au début de l'étude, n'avait pas la moindre connaissance de ce qu'est une base de plein air à vocation nautique. Sa difficulté allait même jusqu'à la méconnaissance du vocabulaire usuel employé. Jamais, sans l'aide des acteurs, il n'aurait pu comprendre l'organisme.

Lors des nombreuses entrevues que le chercheur a fait avec les acteurs, il s'intéressait à la perception de chacun des acteurs sur les problèmes, d'une part, et à leur idée quant aux possibilités de solutions, d'autre part. (Quant au type de savoir acquis, nous le verrons en profondeur au cinquième postulat). De plus, le type de validation par consensus acteur-chercheur obligatoire dans la démarche checklandienne prouve hors de tout doute, la co-existence acteur-chercheur tout au long de la démarche.

Troisième postulat

La recherche-action doit solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs.

Dans une recherche telle qu'un diagnostic d'entreprise, il va de soi que l'étude doit aboutir à une ou un choix de solutions aux problèmes sélectionnés. Il y a même une rémunération aux chercheurs pour atteindre cet objectif.

Il est extrêmement difficile pour un chercheur dans une recherche-action comme celle-ci, de s'en tenir à la solution du problème sélectionné. C'est ainsi que lorsqu'il y a des problèmes qui surgissent lors de l'étude, les acteurs demandent l'aide du chercheur, pour trouver des solutions immédiates. Ce fut le cas pour la recherche de prix ajustés à la nouvelle saison; ce fut aussi le cas lors de la crise récente du fond de roulement. Le chercheur, bien que ce ne soit pas son mandat, a pris deux jours pour expliquer aux gestionnaires les attitudes et actions à prendre pour redresser la situation.

Il faut cependant mentionner que dans la recherche qui nous intéresse, l'application de la solution échappe partiellement au pouvoir du chercheur.

Quatrième postulat

La recherche-action doit se définir un cadre éthique, méthodologique et théorique mutuellement accepté par le ou les acteur(s) et le ou les chercheur(s).

"Le cadre méthodologique spécifie les méthodes à être utilisées au cours de la recherche-action".⁽²¹⁾

Lors de la première rencontre avec le mandant, cette étape a été grandement discutée. Suite à cette première entrevue, une lettre et de la documentation a été envoyée aux membres du conseil d'administration. Enfin, il y eut une rencontre entre le président du conseil d'administration, le mandant, un troisième membre et le chercheur, afin que la méthodologie soit bien comprise et acceptée. De plus, à chaque fin d'étape, le mandant et le chercheur échangeaient sur l'étape suivante.

"Le cadre théorique détermine le champ spécifique, les modèles et les théories pertinentes à la solution du problème".⁽²¹⁾

Cette phase ne peut être discutée lors du mandat puisque le problème n'a pas encore été officiellement sélectionné. Le chercheur ne sait pas à l'avance quel cadre théorique il adoptera pour la solution au problème. Cette phase échappe aux acteurs dans une certaine mesure à

cause du degré d'abstraction et de l'exigence d'expertise qu'elle demande. Cependant, lors de la validation consensuelle, les acteurs peuvent accepter ou refuser la démarche intellectuelle permettant au chercheur de solutionner le problème.

"Le cadre éthique permet une entente sur les attentes, les fins et les moyens de la recherche-action, en conformité avec les caractéristiques et les valeurs personnelles des participants".²¹

Le cadre éthique, dans un organisme sans but lucratif tel que les connaît l'auteur, est un aspect particulièrement important de la recherche-action. L'importance de l'idéologie de base de ce type d'organisme est telle que le succès et l'échec de l'intervention dépend de l'acuité du chercheur à bien la saisir.

Dès l'étape du mandat, le mandant et le chercheur ont tenté de définir le plus explicitement possible les attentes qu'avait l'organisation face à un intervenant externe. La connaissance de la méthodologie et l'importance de la validation consensuelle à toutes les étapes importantes du processus garantissaient cette éthique.

Mais plus encore dans la recherche-action présente, le chercheur avait développé de la sympathie envers les acteurs et envers les objectifs démocratiques de l'organisme. C'est un peu l'explication logique de la "subjectivité" du chercheur, à la fois si problématique et si essentielle à la recherche-action.

Cinquième postulat

La recherche-action doit enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être.

Cette recherche a enrichi le savoir cognitif par le nombre de théories managérielles et organisationnelles qu'elle a couverts. Ainsi, la théorie de Mintzberg⁽⁹⁾ et les théories sur la planification¹ et enfin les théories de la position financière⁽¹⁰⁾ ont permis d'enrichir les champs de connaissance du chercheur et des acteurs. De plus, dans un prochain chapitre, nous essayons de lancer de nouvelles pistes de recherche chez les OSBL.

Cette recherche a aussi enrichi le savoir-faire. Du côté des acteurs, grâce aux outils de planification financière, ils pourront augmenter leurs performances de gestion et mieux coordonner leurs efforts.

Du côté du chercheur, cette recherche lui a permis d'augmenter son expertise financière et raffiner ses outils de gestion. De plus, il a su développer un meilleur comportement comme consultant dans un OSBL, il a acquis de meilleures techniques d'entrevues et une certaine expertise face aux présentations dans un conseil d'administration.

Cette recherche a aussi apporté un savoir-être, même si celui-ci est plus difficile à constater. Tout d'abord, des changements d'attitudes et de comportements ont été observés chez le mandant. Au début de l'in-

¹ Voir les citations de 11 à 19 inclusivement.

tervention, il semblait dépassé par les événements, il semble maintenant avoir plus de confiance en l'avenir et à ses capacités de gestionnaire. Différents employés semblent maintenant s'unir pour arriver à faire "performer" l'organisation. La gestion saine de l'organisation était négligée et est maintenant considérée comme une valeur importante pour la pérennité de l'organisation.

Du côté du chercheur, il est conscient qu'une telle expérience provoque des changements d'attitudes, de comportements et de valeurs. Mais il est difficile de le constater froidement. C'est par le biais d'autres personnes que le constat de changements se fait. La satisfaction d'avoir relevé un défi de cette taille ne peut qu'influencer les caractéristiques personnelles et se répercuter sur la recherche future.

7.6.2 VALIDATION SCIENTIFIQUE DE LA DEMARCHE

Le concept de validation semble être manipulé avec précaution par les scientifiques de tout acabit: "...le terme validation prend tour à tour des sens nettement différents; tantôt on l'assimilera à précision, tantôt à l'exactitude, à moins qu'on veuille parler de pertinence, de véracité ou encore de capacité à prédire".⁽²⁷⁾ Regardons les différents types de validation employés dans la méthode Checkland et dans cette recherche en vertu de la finalité recherchée.

7.6.2.1 Validation de l'image riche

finalité: comprendre le système global

<u>validation interne:</u>	consensuelle
<u>validation externe:</u>	revue de littérature

Le but de l'image riche est d'en arriver à une représentation réaliste de l'organisation. Cette représentation ne peut se faire que par l'analyse des systèmes, sous-systèmes et connexions, c'est-à-dire, par l'approche systémique: "La capacité à mieux comprendre un phénomène complexe devient une forme acceptable de validation d'un modèle issu de l'approche systémique".⁽²⁸⁾

L'étude de l'environnement a été validée par une revue imposante de littérature¹, etc. et d'entrevues avec des intervenants externes à l'organisation principalement un agent de développement du CRL, du MLCP et une rencontre avec le directeur d'une autre base de plein air.

L'analyse des structures et processus a dû se faire par l'entrevue avec les acteurs principaux reliés à des activités. Une fois les modèles construits, le chercheur vérifiait avec ses mêmes acteurs, si les modèles et leurs explications étaient conformes à la réalité. Une fois l'image riche terminée, le chercheur et le directeur-général de la base passèrent à l'analyse de tous les textes et modèles afin de vérifier la véracité de l'image riche. La présentation de l'image riche (et des zones problématiques) fut fait devant les collègues d'études et certains professeurs de la maîtrise en gestion des P.M.O., afin de valider sa cohérence interne. Une semaine plus tard, l'image riche (et les zones problématiques) était discutée

¹ Voir les citations de 1 à 8 inclusivement, etc...

et acceptée par le conseil d'administration (avec applaudissement, pour montrer leur satisfaction).

7.6.2.2 Validation du point d'ancrage et de la conceptualisation

finalité: générer de l'information dans le but d'identifier les problèmes.

validation interne:consensuelle, vérification de la cohérence interne.

validation externe:revue de littérature

Le point d'ancrage et la conceptualisation possède comme objectif de sélectionner le système pertinent avec lequel on pourra générer assez d'informations pour identifier les problèmes à résoudre et les solutions à envisager ultérieurement. Etant donné que le point d'ancrage et la conceptualisation sont les deux phases d'élaboration du système pertinent, il va de soi que le chercheur utilise, comme validation interne, les conditions essentielles pour qu'il y ait système.

La définition du point d'ancrage est validée dans sa cohérence interne, grâce à l'identification des propriétaires-acteurs, clients du système, l'environnement de celui-ci, les principales activités du système et enfin avec quel point de vue il sera conceptualisé.

La définition du point d'ancrage (et sa justification) a été lue et expliquée avec soin au mandant. Celui-ci devait comprendre que son problème de finance était en fait, une carence du côté de la planification et du contrôle. Et ce système de planification financière allait mener à

la résolution du problème. Le mandant a très bien accepté la définition. Il a été accepté aussi par plusieurs membres du conseil d'administration.

Enfin, le point d'ancrage a été présenté et critiqué entre les collègues de maîtrise, les professeurs et le chercheur.

La conceptualisation, de son côté, dérive directement de la définition du point d'ancrage. Elle a fait l'objet d'une revue de littérature sérieuse¹ et ensuite d'une validation systémique (identification du super-système, sous-système, mesure de performances, objectifs, pérennité-connexion). Cette étape a atteint ses objectifs de génération d'informations, puisque la phase de comparaison a eu lieu.

7.6.2.3 Validation des modèles de résolution de problèmes

finalité: identifier, comprendre et résoudre les problèmes.

validation interne: dialectique

validation externe: revue de littérature

La phase de comparaison avait pour but de bien identifier et comprendre les problèmes. D'un côté, il y a un modèle exploratoire valide pour sa cohérence (conceptualisation) et de l'autre côté, il y a un modèle descriptif validé pour son réalisme (image riche). De la comparaison entre ces deux types de modèles émerge dialectiquement un nombre de solutions potentielles. C'est le processus thèse-antithèse-synthèse.

Le modèle servant à la résolution des problèmes a des finalités bien spécifiques: "Du point de vue des usagers d'un modèle, ce dernier est

¹ Voir les citations de 11 à 19 inclusivement.

généralement construit pour aider à la résolution de problèmes et à la prise de décision. Dans ce cas, le modèle doit s'intéresser plus particulièrement aux variables sur lesquelles les usagers ont un pouvoir d'intervention".⁽²⁷⁾

Les modèles, construits en s'inspirant d'une revue de littérature adéquate, ont été conçus pour diminuer les carences sur le plan de la planification et du contrôle. Ils font partie d'un processus d'aide à la prise de décision et possèdent une certaine capacité à prédire puisqu'il s'agit d'outils prévisionnels de gestion.

CHAPITRE VIII

LA BASE DE PLEIN AIR ST-GEDEON...UN ARBRE SANS RACINES?

8.1 GENERALITES

Le Comité d'étude sur la situation des Bases de plein air et sur le soutien de l'état dans le secteur⁽¹⁾, a tenté d'identifier les problèmes majeurs des bases de plein air. On a parlé de problèmes de gestion, de problèmes financiers, de problèmes de conditions de travail, des problèmes reliés à l'expansion du réseau actuel et deux paragraphes sur les problèmes d'identification et de délimitation des rôles par rapport à d'autres organismes.

"La nature et les buts d'ensemble des bases de plein air, sont en voie de se préciser tant du côté de l'état que des organismes eux-mêmes. Etant donné le développement "spontané" qu'ont connu ces organismes, nous nous retrouvons actuellement devant des orientations et des modes d'action parfois différents.

Cette situation entraîne une confusion dans l'identité et les rôles spécifiques des bases de plein air par rapport aux autres organismes qui offrent ou qui pourront offrir des services en plein air, tels que les camps de vacances, les auberges de jeunesse, les centres de vacances familiales, les parcs, les ZEC..."

Ce comité d'étude semble sous-estimer toute la problématique que ces deux paragraphes soulignent. Ces quelques lignes viennent de résumer le "véritable problème" de la Base de plein air de St-Gédéon. La nature, les buts d'ensemble, l'identité, les rôles spécifiques ne sont que confusion dans la tête des administrateurs et la Base est gérée de la même façon qu'à son origine, malgré son développement spontané. Voyons donc de plus près d'où origine cette confusion.

8.2 LA NATURE DE L'ORGANISME

Les objectifs initiaux de la Corporation⁽³⁾ des lettres patentes sont de:

- . rendre le tourisme accessible aux jeunes
- . permettre de visiter une région du Québec et même certains autres pays ou provinces
- . promouvoir l'industrie touristique en général
- . agir comme propriétaires locataires ou comme administrateurs d'auberges de jeunesse, de même que de centre d'accueil et terrains de camping et caravanning
- . détenir un permis de vente de liqueurs alcooliques
- . le montant des immobilisations était limité à \$500,000.

A peine cinq ans plus tard, on ajoute aux lettres patentes les objectifs suivants:

- . promouvoir la pratique et l'enseignement des sports et activités de plein air
- . exploiter un centre de plein air

. et on quadruple le montant prévu des immobilisations en les limitant à deux millions.

Dans les années 1970, la Base de Plein Air St-Gédéon était une auberge de jeunesse très modeste. Maintenant, elle est une base de plein air très articulée et qui a nettement changé sa trajectoire en favorisant "l'épanouissement de l'homme par le plein air".⁽³⁾

Parallèlement, la corporation possède en plus de la Base une auberge de jeunesse convenant davantage aux objectifs initiaux.

La confusion de la nature et des objectifs de la base de plein air et la corporation des jeunes aubergistes est totale. A l'assemblée générale du mois de mai 1981, certains membres pensaient encore que la Base était une auberge de jeunesse. Même le village de St-Gédéon, d'après certains acteurs de la base, reste sous cette impression. Les membres du conseil d'administration ne connaissent pas les services de la base; la nature de celle-ci leur échappe donc en grande partie (nous verrons plus en profondeur la notion de membership, un peu plus loin).

De plus, en cinq ans, les actifs de la corporation ont atteint le million de dollars, sans qu'il y ait une modification importante de la gestion (en particulier sur les mécanismes de planification et de contrôle). Comment, avec une telle confusion sur la nature d'un organisme, peut-on s'étonner des difficultés nombreuses de la Base de plein air St-Gédéon.

8.3 LE MEMBERSHIP DE LA BASE

Dix ans à peine se sont écoulés entre l'Auberge Jeunesse St-Gédéon et la Base de plein air St-Gédéon. Entre ces deux entités, sont venus se greffer temporairement des clubs privés: de voile, de ski de fond, de spéléologie ou autres. Ces clubs se sont dissous ou séparés, mais les membres de ces clubs continuent à être membres de la Base Plein Air St-Gédéon et croit encore avoir un lien légale avec celle-ci. Malheureusement, cette confusion se répercute à l'intérieur même du conseil d'administration: "Les bases étant indépendantes de toutes structures publiques, locales et régionales, ne peuvent s'assurer d'une clientèle permanente minimum auprès de celle-ci. Cette indépendance se répercute également chez la population, d'où une faiblesse du membership, laissant un petit nombre diriger ces équipements".⁽⁵⁾

En effet, les membres du conseil d'administration ne connaissent, ni la base, ni ses usagers. Les intérêts des membres pour la base se situent au niveau de la gestion des équipements puisqu'ils peuvent ainsi jouir de ceux-ci, par le biais de contrat de location particulièrement avantageux.

Les employés sont aussi membres de la Base, en vertu des règlements généraux. Lors de la dernière assemblée générale, il y eut confrontation des deux clans, soit les membres du club de voile privé non sensibilisés à la nature et aux besoins de la base et dont les intérêts sont externes à celle-ci d'une part, et les employés, bien sensibilisés à la nature et aux besoins de la base et dont les intérêts sont davantage axés sur l'expansion de la base et la protection de leurs emplois, d'autre part.

Le problème du membership de la base n'est pas exceptionnel:

"La quantité de membres individuels regroupés par un organisme (de loisir), n'a pas partout la même signification. Certains organismes y trouvent leur raison d'être: plus on a de membres, plus on travaille exclusivement pour eux. Pour d'autres, la constitution d'un membership et le service aux membres constitue un fardeau: moins on a de membres, plus on veut travailler pour le grand public et ouvrir ses services à tout le monde. Il y a peu d'exception à cette règle, sauf au niveau des clubs qui existent habituellement, que par et pour ses membres. A l'échelle actuelle des memberships, il y a peu d'organismes qui tirent un poids politique de leur membership".⁽⁸⁾

Le cas de la Base Plein Air St-Gédéon semble pouvoir se généraliser. Dans le cas d'organismes sans but lucratif fortement subventionnés, ne vaut-il pas mieux s'assurer une redistribution de la subvention à un maximum d'usagers?

"L'état apporte un soutien aux bases de plein air, parce qu'il considère que celles-ci participent à l'atteinte de certains de ses objectifs". Soit offrir à l'ensemble de la population conformément à ses aspirations, l'opportunité des expériences diversifiées de loisir de plein air et contribuer à la préservation du patrimoine naturel du Québec.⁽¹⁾

La problématique du membership est particulièrement épineuse à cause du lien qui unit la Base et l'état. La croissance de la Base Plein Air St-Gédéon, est telle qu'un membership déséquilibré ne peut que nuire à la gestion de l'entreprise.

"L'importance de leurs problèmes financiers (Bases de plein air) ne permet pas aux bénévoles d'investir l'énergie sur le développement de la pratique de plein air, qui est leur motivation première. Un certain manque de connaissances administratives les maintient dans ce cercle vicieux, qui finit souvent par avoir raison de leur implication. De plus, certains de ces centres...ont un fonctionnement d'envergure qui réclame beaucoup d'énergie, de temps et de compétence. Les bénévoles ont un urgent besoin d'un support professionnel permanent dans certains cas, pouvant gérer les opérations et faciliter la tâche des bénévoles dans leur responsabilité de développement de la pratique".⁽⁵⁾ Cette affirmation résume bien la situation actuelle des bénévoles de la base tout d'abord, les problèmes financiers actuels sont tels qu'ils demandent davantage de temps aux dépens des intérêts réels des membres.

Le résultat du diagnostic présent ne fera qu'empirer la situation puisqu'il exige une véritable implication des bénévoles dans la gestion de la Base sans en garantir une satisfaction face à leurs propres intérêts.

8.4 LE LEADERSHIP DE LA BASE

Le leadership de la Base est assuré par le directeur exécutif. Engagé à temps plein par les membres du conseil d'administration, son rôle est d'alléger au maximum la tâche du conseil d'administration. Finalement, il assume toutes les responsabilités du conseil d'administration qui endorse, plus que dirige les actions du directeur exécutif. Face au rapport

actuel de l'intervention, il ne croit pas à l'implication du conseil d'administration. C'est pourquoi, avec un membre du personnel et un membre du conseil d'administration particulièrement impliqué, ils tenteront de se former un comité ad hoc pouvant leur permettre de reprendre le contrôle administratif de l'organisme.

Il est assez facile de comprendre les positions et les attitudes des deux clans du membership. Ayant des intérêts externes à l'entreprise, pourquoi demanderions-nous à des bénévoles de travailler très fort dans une entreprise qui ne leur rapporte que peu de chose? Advenant une faillite, aucun de ces bénévoles ne serait touché personnellement.

Par contre, la situation des employés est bien différente, puisque c'est leur travail et un travail qu'ils font depuis bien des années, qui est menacé. De plus, ils ont un sentiment de propriété à cause de la somme d'efforts qu'ils ont fournis pour faire de la base ce qu'elle est présentement. Leur attitude de retrousser les manches est la même que celle d'un propriétaire d'entreprise à but lucratif.

8.5 LE RAPPORT D'INTERVENTION ET LA BASE

Offrir à un organisme sans but lucratif un système de planification et de contrôle appliqué par un conseil d'administration composé de bénévoles, est un grand défi. Je ne suis pas sûr que le conseil d'administration va accepter de changer son attitude, mais je sais que ce rapport a déjà de grandes influences sur les employés. D'ailleurs, ceux-ci envisagent d'employer la co-gestion afin de s'assurer un suivi face à la nature même de l'organisation en jeu.

En tant qu'intervenant externe à l'entreprise, je n'ai aucun pouvoir sur l'utilisation des outils de cette recherche, mais je suis certaine qu'une planification stratégique ne peut qu'assainir cette organisation. Le conseil d'administration est une instance décisionnelle, et cette instance quelqu'en soit les membres, doit assumer ses responsabilités d'administrer et de contrôler des biens appartenant à la population. J'ose espérer que cette instance va prendre en main l'organisme sinon ce sera l'état qui le gèrera. A eux de choisir.

CHAPITRE IX

CONCLUSION: ESSAI DE GENERALISATION SUR LES OSBL A TENDANCE COMMUNAUTAIRE

9.1 GENERALITES

Les organismes sans but lucratif semblent faire de plus en plus partie des moeurs québécoises. Qui d'entre nous n'est pas membre d'une coopérative, d'un organisme de loisirs ou de charité, membre d'une ZEC ou d'une association sportive?

"The private non-profit firm has been ignored by economic theory until very recently. It was easy for economist to overlook such firm in the past because of their relative importance at least, for a past century and a half. But presently, this sector has growth to a position of importance".⁽²⁹⁾

En effet, les OSBL ont proliféré mais les études à leur sujet n'ont pas suivi le même rythme. Les théories de gestion ne semblent pas s'être développées davantage que les théories économiques à leur sujet. Ces institutions avec leur mission sociale et leurs propres idéologies, défient les mesures de performance de notre système économique actuel.

Elles ont, d'ailleurs, une variété de contraintes et de difficultés toutes aussi aigües que menaçantes: difficultés de fond de roulement, rotation élevée de personnel, subsides gouvernementaux conditionnels, dé-

pendance envers les bénévoles et j'en passe.

Cet essai n'a pas l'intention de trouver une panacée à ces problèmes. A travers mes expériences de consultation, nous essaierons de trouver des dénominateurs communs et tenter de découvrir les variables qui peuvent influencer le succès ou l'échec d'une intervention dans ce type d'organisme.

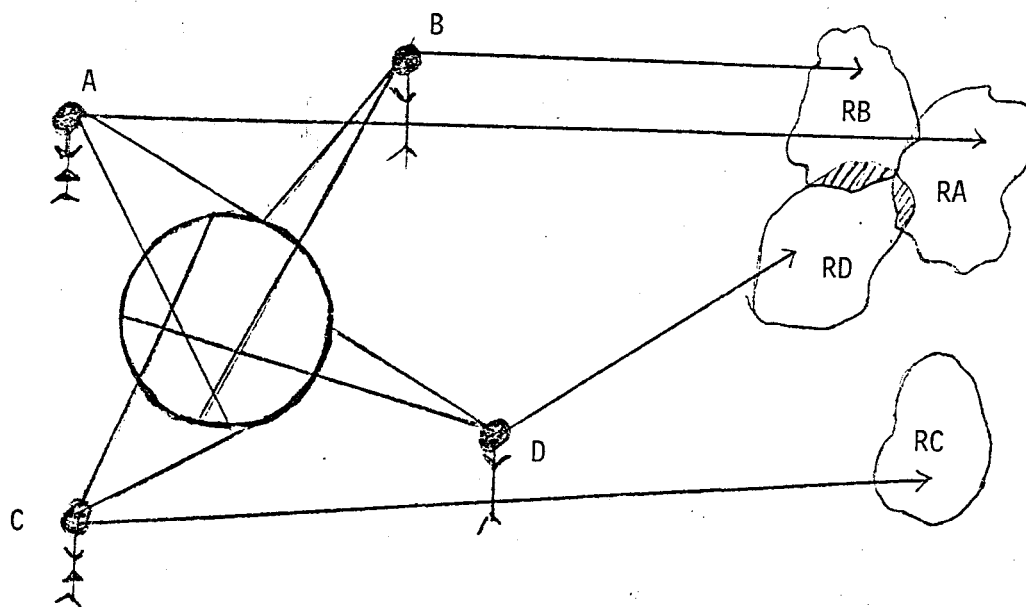
9.2 LE PROCESSUS D'IDENTIFICATION DE PROBLEMES DANS LES OSBL

Le chapitre 9 a été consacré à démontrer à quel point les membres des OSBL, comme une base de plein air, varient quant à leur représentation de la réalité et, par conséquent, quant à leur vision des problèmes. L'homme "...interprète le présent et anticipe le futur à partir de sa représentation du monde...Il est plutôt difficile de penser qu'il puisse jamais y avoir deux représentations du monde qui soient exactement semblables dans la mesure où le bagage génétique et les expériences varient d'un sujet à l'autre. Il faut admettre, en conséquence, que les individus diffèrent quant à leur représentation de la réalité et par conséquent quant à leur vision des problèmes que cette réalité leur présente et cela, malgré l'effet uniformisant des schèmes culturels partagés.⁽³⁰⁾ Tout particulièrement dans les OSBL, "...les groupes de décision ne percevront l'organisme de la même façon, ni ne lui attribueront les mêmes finalités.⁽³⁰⁾

Lorsque les finalités même de l'organisme sont à ce point différentes (une base de plein air visant la démocratisation du plein air ou

l'accessibilité des immobilisations par une minorité), que dire de la perception des problèmes par les membres d'un OSBL...

TABLEAU XXXVI



FINALITES DE L'ORGANISME VUES PAR SES MEMBRES

9.3 LE PROCESSUS DE RESOLUTION DE PROBLEMES DANS LES OSBL

"A chaque vision du problème correspond réciproquement un certain nombre de solutions inadmissibles dans la mesure où il peut être raisonnablement montré que son application a peu de chances de faire passer la situation anormale¹ dans la zone de normalité ou bien encore que les moyens mis en

¹ Un problème surgit dans la mesure où un état d'anormalité est perçu: la résolution de problèmes pouvant s'interpréter comme mise en oeuvre pour un retour à la normalité.

oeuvre pour appliquer une solution sont inacceptables moralement ou éthiquement".³⁰

Dans un organisme sans but lucratif, à cause de l'idéologie véhiculée ("issue-base" selon Checkland), non seulement le consensus sur la définition du problème peut s'avérer complexe, mais les zones de résolutions de problèmes deviennent très limitées. A ces difficultés s'ajoute naturellement ce que Monsieur Landry⁽³⁰⁾ appelle "la vision déclarée" du problème et qui se situe au niveau public du débat et "la vision personnelle" qui se réfère aux intérêts non avoués des membres.

9.4 LES DENOMINATEURS COMMUNS LORS D'UNE INTERVENTION DANS UN OSBL

Suite à ces informations sur le processus d'identification et de résolutions de problèmes, quatre variables doivent être prises en ligne de compte (et avec un soin particulier) lors d'une intervention dans un organisme sans but lucratif:

a) La vision du monde semble-t-elle avoir une zone d'union relativement grande entre les décideurs? C'est-à-dire sont-elles relativement les mêmes? (Qui s'assemble se ressemble).

b) Y a-t-il un certain consensus dans la finalité de l'organisme?

c) La perception des problèmes est-elle cristallisée¹ ou floue, chez chacun des décideurs.

d) Quelles sont les zones d'acceptation et de rejet de solutions pour chacun des décideurs (en fonction de leurs visions déclarées et personnelles).

¹ Cristallisée dans le sens de rendre cohérent, mettre de l'ordre dans la perception d'anormalité. (30)

Essayons à partir de ces variables d'analyser les raisons pour lesquelles il y a une possibilité de succès de l'intervention sur la Base de plein air et un échec partiel du côté d'une revue communautaire dans laquelle je suis intervenue. Bien sûr, ces quatre variables n'expliquent pas d'une façon exhaustive les raisons de l'échec ou du succès d'une intervention, elle ne sert que de guide face à la complexité du processus de résolutions de problèmes dans certains groupes à tendance "communautaire".

Analysons d'abord la revue communautaire. La vision du monde semble être rapprochée entre les acteurs (acteurs de style marginaux, sur le Bien-Etre Social ou au chômage, anti-capitaliste, contre la consommation, etc...).

La finalité de l'organisme semble obtenir un certain consensus. (Qualité de l'information, sensibilisation de la population à l'agression du capitalisme, option propagandiste égalitaire, lutte contre la pollution, etc...).

Par contre, la perception du problème est très floue chez les acteurs, mais les zones de rejet de solutions sont très cristallisées. (Les acteurs ne voient pas la nécessité d'une intervention, le seul problème est l'insuffisance de fonds gouvernementaux et il n'est pas question d'apporter quelques changements dans l'organisation).

La définition du problème n'a pas fait l'objet de consensus et les solutions apportées (nécessité de planification, contrôle, distribution des responsabilités) correspondaient à la vision du monde des consultants

et du gouvernement (propriétaire de l'étude). Les solutions sont donc dans une position inacceptable (de par l'idéologie et le mode de fonctionnement des clients) et risquent donc de ne jamais être appliquées.

Du côté de la Base de plein air, la vision du monde est très différente chez les acteurs de par leurs hétérogénéités (ingénieurs, professeurs, comptables, assureurs, chômeurs, etc...). La finalité de l'organisme est perçue d'une façon très différente (nous en avons suffisamment parlé au chapitre précédent).

Par contre, la définition du problème était cristallisée chez la plupart des acteurs et faisait l'objet d'un consensus.

Quant aux solutions, elles se situent dans la zone d'acceptation pour les employés à cause de la relance qu'elles suggèrent. Par contre, pour une bonne partie des membres du conseil d'administration, elles se situent dans une zone d'acceptation face à leurs visions déclarées (la nécessité d'une relance face à une crise financière est plausible), mais dans une zone de rejet face à leurs visions personnelles (les solutions leur demandent une implication qui ne leur paraît pas souhaitable). L'application des solutions est très possible dans ce cas-ci.

9.5 LE CONSULTANT DANS CE TYPE D'ORGANISME

Il ne me semble pas exagéré de m'être accordé presque trois chapitres sur la difficulté d'identifier et de résoudre un problème dans un OSBL. En effet, il me semble être dans le coeur du débat d'une recherche-action dans une entreprise. La définition du problème doit faire l'ob-

jet de stratégies de négociations toutes aussi variées que nécessaires. Les quatre questions doivent être posées à plusieurs reprises tout au long de l'intervention et remises en cause constamment.

Dans un organisme sans but lucratif à tendance communautaire, le consultant, pour améliorer ses chances de succès, doit peut-être tenter de trouver des solutions originales qui ne tombent pas dans les solutions envisagées par les acteurs. Il a ainsi plus de chances de faire accepter ses solutions.

Ces solutions originales doivent tenir compte des acteurs non sensibilisés à la rationalité administrative et à leur vision du monde. Mais l'idéal ne serait-il pas, alors, de viser à modifier cette vision du monde en fonction des besoins de l'organisme? "Le consultant moderne se soucie beaucoup plus de partager avec le client, tant des techniques d'expertise que des attitudes nouvelles en même temps qu'il lui fournit des solutions à ses problèmes: dans un tel contexte, le processus de consultation devient en même temps un processus d'éducation".⁽³¹⁾

Alors, il pourrait s'inspirer de cet adage: "Donnez un poisson à un homme, vous le nourrissez pour un jour, apprenez-lui à pêcher, vous le nourrissez pour la vie".

BIBLIOGRAPHIE

- (1) Rapport du comité d'étude sur la situation des bases de plein air et sur le soutien de l'état dans ce secteur, M.L.C.P. février 1981.
- (2) Jay - Rayon, Jean-Claude, Synthèse du cadre d'intervention Plein Air, Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, hiver 1980.
- (3) Réflexion sur l'orientation de la Base Plein Air St-Gédéon, 1980 et plus, document de travail, novembre 1979.
- (4) Synthèse de réflexion sur l'orientation de la Base Plein Air St-Gédéon, 1980 et plus, document de travail, novembre 1979.
- (5) Développement du plein air au Saguenay-Lac St-Jean, un projet collectif, Conseil Régional des Loisirs du Saguenay-Lac St-Jean, (texte de Camil Laforge), mars 1981.
- (6) Gilles Laterrière, Les activités récréatives de plein air dans la région du Saguenay-Lac St-Jean, M.L.C.P., 1979.
- (7) Alain Deschênes, Pierre Roy, Développement-Québec, revue officielle de l'O.P.D.Q., juillet 1977.
- (8) La générale de plein air, rapport final, mai 1979, page 26.
- (9) Mintzberg, Henri, The structuring of organisation, Prentice Hall Inc, 1979
- (10) Hunt, Pearson, Fund position Keystone in financial planning, Harvard Business review, may-june 1975, p. 106-115.
- (11) Laflamme, Marcel, Introduction au management suivant l'approche systémique,

LEER 1975.

- (12) Prévost, Paul, Lapointe, Richard, La Planification et le développement stratégique dans les coopératives, mouvement des Caisses Desjardins, 1979.
- (13) Laflamme, Marcel, La gestion moderne des coopératives, Gaëtan Morin et associés, 1981.
- (14) Laflamme, Marcel, Roy, André, L'administration et le développement coopératif, édition du Jour, 1978.
- (15) Charbonneau, Roland, Quelques outils pour la planification et l'évaluation de plans, programmes, projets, LEER 1981
- (16) Prévost, Paul, La planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises, LEER 1980.
- (17) Tremblay, Serge, Pour une planification à la mesure des PME, document de travail, avril 1981.
- (18) Brigham Weston, Gestion financière, les éditions HRW Ltée, 1976.
- (19) Croteau, Ouellette, Félix, Comptabilité de gestion, édition du renouveau pédagogique.
- (20) Malouin, Jean-Louis, Landry, Maurice, Le mirage des méthodes universelles en conception de système, document de travail, décembre 1979.
- (21) Groupe d'étude sur la recherche-action, Vers une définition de la recherche-action, LEER, novembre 1981.
- (22) Gravel, Chantal, Roy, Marcel, La revue Focus, Rapport de diagnostic, juin 1981.

- (23) Malouin, Jean-Louis, Landry, Maurice, Des symptômes aux problèmes par la démarche systémique, document de travail, novembre 1979.
- (24) Checkland, P.B., Wilson B., "primary-task" and "issue-based", root definitions in system studies, Journal of applied systems analysis, vol. 7, avril 1980.
- (25) Berry, Michel, Moisdon, Jean-Claude, Riveline, Claude, Qu'est-ce que la recherche en gestion, informatique et gestion, octobre 1979.
- (26) Churchman, C. West, The decision of enquiring systems, Basic Book Inc, 1979.
- (27) Landry, Maurice, Malouin, Jean-Louis, Réflexions sur les problèmes de validation des modèles, extrait de modélisation et maîtrise des systèmes, actes du congrès de l'AFCET, novembre 1977.
- (28) Malouin, Jean-Louis, Landry, Maurice, La complémentarité des approches systémiques et scientifiques dans le domaine des sciences, Relations industrielles, vol. 31, No. 3, 1978.
- (29) Newhouse, Joseph P., Toward a theory of non-profit institutions, an economic model of a hospital, the American economic review.
- (30) Landry, Maurice, Le processus d'identification des problèmes, sa nature et son importance pour les systèmes d'information, Informatique et gestion, N92, décembre 1977.
- (31) Wallot Hubert, La consultation: un processus andragogique centré sur le client, Relations industrielles, volume 32, No. 2