

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

ROBERT NELSON

ELABORATION DU SYSTEME DE FINANCEMENT DES ACTIVITES:
SOCIETE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS

SEPTEMBRE 1984



Mise en garde/Advice

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

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

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

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

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Le choix de la Société de Développement International (SDID), comme projet d'intervention, me fut dicté par l'intérêt que j'ai toujours porté au développement international.

Ce choix m'a semblé d'autant plus justifié que la SDID est une petite entreprise qui s'est donnée pour mission de s'associer au développement d'entreprises coopératives dans le Tiers-Monde. Comme PME, elle est, elle-même, aux prises avec la problématique du développement de la petite et moyenne organisation, objet du programme de maîtrise dont ce mémoire en est l'aboutissement.

Je tiens à remercier, en tout premier lieu, M. Michel Doray, directeur général de la SDID qui a permis et facilité grandement le travail de recherche, ainsi que M. Michel Lagacé, directeur administratif et financier, pour son appui et la mise à ma disposition des informations dont j'avais besoin. Ces remerciements s'adressent tout autant aux autres membres du personnel de la SDID qui ont collaboré à cette étude.

Je tiens de plus à souligner la collaboration de

M. Pierre Gobeil, à la réalisation de la première partie de l'étude dans le cadre du séminaire "Problèmes de PM0", ainsi que l'excellent travail de Mme Rita Lajoie et Mlle Lise Leblond, pour le support qu'elles ont apporté à l'entreprise et la patience qu'elles ont démontrée pour les nombreuses reprises que ce genre de travaux entraîne.

En terminant, qu'il me soit aussi permis d'exprimer ma gratitude envers les membres du Comité de lecture, MM. Paul Prévost, Adam Lapointe et Guy Trudeau, pour leurs encouragements et judicieux conseils.

TABLE DES MATIERES

	Page
AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES.....	ix
LISTE DES GRAPHIQUES.....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES ANNEXES.....	xiii
LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES.....	xiv
INTRODUCTION.....	1

PREMIERE PARTIE

LA SOCIETE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS:

"L'IMAGE RICHE"

CHAPITRE 1: ORIENTATIONS ET ACTIVITES DE LA SDID.....	8
1. Historique.....	9
2. Statut actuel et relations avec le Mouvement Desjardins.....	10
3. Mission.....	13
4. Buts généraux.....	13
5. Rôles.....	14
6. Produits ou services.....	15
7. Usagers ou destinataires.....	16
8. Lieux d'intervention.....	16
CHAPITRE 2. DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT.....	18
1. Environnement du bénéficiaire de l'aide.....	19
2. Environnement du système subventionnaire.....	21
a) Coopération institutionnelle.....	21
b) Coopération bilatérale ou multilatérale...	22
3. Variables incontrôlables.....	23

CHAPITRE 3:	EVOLUTION DU MARCHE.....	25
1.	Evolution globale du chiffre d'affaires.....	27
2.	Evolution selon les sources de financement.....	30
3.	Evolution selon les lieux d'interventions.....	32
4.	Evolution selon les types de projets.....	34
	a) Coopératives d'épargne et de crédit.....	34
	b) Développement rural.....	35
5.	Sommaire.....	36
CHAPITRE 4:	RENTABILITE DES OPERATIONS.....	38
1.	Evolution des revenus et des dépenses.....	39
2.	Evolution des bénéfices bruts et des coûts fixes.....	41
3.	Analyse de l'augmentation des coûts de personnel des cadres et professionnels.....	43
4.	Perspectives.....	46
CHAPITRE 5:	FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION.....	48
1.	Mode d'organisation et organigramme.....	49
2.	Ressources humaines.....	51
	a) Propriétaire-décideur.....	51
	b) Professionnels et cadres de l'entreprise.....	52
	c) Personnel de support.....	53
3.	Processus de fonctionnement.....	54
	a) Schéma général.....	54
	b) Système d'activités et sous-systèmes.....	55
	c) Sous-système "recherche et formulation de projets".....	56
	d) Sous-système "gestion de projets".....	57
	e) Aire de problèmes.....	58
4.	Description du climat organisationnel.....	59
	a) Relations entre structure et activités.....	59
	b) Relations entre différents types d'intervenants.....	60
	c) Relations humaines entre le système étudié et le super-système.....	60
	d) Climat général.....	61
CHAPITRE 6:	SOMMAIRE DES OBSERVATIONS.....	63
1.	Environnement.....	64
2.	Evolution du marché.....	64
3.	Rentabilité des opérations.....	65

4. Fonctionnement de l'organisation.....	66
5. Perspective globale.....	67

DEUXIEME PARTIE

LA PROBLEMATIQUE ET LE CHOIX DU SYSTEME PERTINENT:

"L'ANCRAGE"

CHAPITRE 7: LA PROBLEMATIQUE.....	69
1. Efficacité de la production.....	70
2. Financement des activités.....	72
CHAPITRE 8. ANALYSE DES OPTIONS.....	74
1. Augmentation du volume d'affaires.....	75
2. Diversification des bailleurs de fonds.....	75
a) Bilatéral.....	76
b) Multilatéral.....	78
c) Sommaire.....	79
3. Modification du produit.....	80
4. Modification du système de financement de la CISD.....	83
a) Financement par marge bénéficiaire.....	84
b) Financement par subvention.....	86
c) Financement mixte.....	88
CHAPITRE 9. CARACTERISTIQUES DU NOUVEAU MODE DE FINANCEMENT.....	90
1. Différenciation des catégories de coûts.....	92
2. Financement par catégorie de coûts.....	93
3. Implication du Mouvement Desjardins.....	95
4. Délégation d'autorité.....	97
CHAPITRE 10. DEFINITION ET VALIDATION DU SYSTEME DE FINANCEMENT DES ACTIVITES DE LA SDID.....	99
1. Définition.....	100
2. Validation.....	101

TROISIEME PARTIE

ELABORATION DU SYSTEME DE FINANCEMENT DES ACTIVITES ET ANALYSE DE SES IMPLICATIONS SUR LA SDID

"LE MODELE"

CHAPITRE 11.	SCHEMA DE FINANCEMENT.....	104
1.	Eléments du schéma.....	107
a)	Développement institutionnel.....	107
b)	Financement des projets.....	109
c)	Marge bénéficiaire.....	111
2.	Simulation financière.....	112
a)	Quantification de l'entente.....	112
b)	Comparaison avec la situation antérieure.....	114
c)	Sommaire.....	119
3.	Implication du Mouvement Desjardins.....	120
a)	Modification du statut juridique de la SDID.....	120
b)	Politique d'appui du Mouvement.....	121
c)	Contrepartie en argent et/ou temps-personne.....	121
d)	Mise en oeuvre d'un programme de sensibilisation.....	121
e)	Participation accrue du Mouvement Desjardins.....	122
CHAPITRE 12.	PROCESSUS DE FINANCEMENT.....	123
1.	Processus de révision périodique des paramètres de financement.....	125
2.	Identification des changements.....	128
a)	Gestion financière.....	128
b)	Planification.....	132
c)	Recherche et formulation de projets.....	134
CHAPITRE 13.	MODIFICATION DES STRUCTURES DE LA SDID.....	136
1.	La structure organisationnelle proposée.....	137
2.	Les rôles et les tâches des différentes directions.....	140
a)	Direction générale.....	140
b)	Programmes spéciaux.....	140
c)	Développement de l'appui institutionnel..	141
d)	Administration.....	141
e)	Etudes et recherche.....	141
f)	Programmes.....	142
CHAPITRE 14.	IMPLANTATION ET CONCLUSION.....	143

QUATRIEME PARTIE

REFLEXION METHODOLOGIQUE:

"LE PROCESSUS

CHAPITRE 15:	LES ACQUIS ET LES DIFFICULTES.....	149
1.	Niveau de la connaissance.....	150
2.	Niveau de l'intervention.....	154
CHAPITRE 16:	LE PROCESSUS D'ANALYSE.....	155
1.	L'ancrage.....	158
2.	Le modèle.....	162
3.	Schéma d'analyse.....	164
CHAPITRE 17:	LA METHODE ET LES PMO.....	167
1.	L'analyse du temps.....	169
2.	Les alternatives.....	171
CHAPITRE 18.	LE DIAGNOSTIC INTERVENTION ET LA METHODE SCIENTIFIQUE.....	176
1.	La méthode et le processus utilisé.....	178
2.	L'objectivité de l'observateur.....	181
CONCLUSION.....		183
ANNEXES.....		189

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES

A.C.D.I.	Agence Canadienne de Développement International
C.C.P.E.D.Q.	Confédération des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins du Québec
C.C.Q.	Conseil de la Coopération du Québec
C.D.F.	Cooperative Development Foundation
C.I.D.R.	Compagnie Internationale de Développement Régional Ltée
C.I.S.D.	Une division de l'ACDI pour la Coopération Institutionnelle et les Services au Développement
F.A.O.	Food Aid Organisation
M.C.P.E.D.	Mouvement des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins
O.N.G.	Organismes non-gouvernementaux
P.M.E.	Petites et moyennes entreprises
P.M.O.	Petites et moyennes organisations
S.D.I.D.	Société de Développement International Desjardins
W.O.C.C.O.	World Council of Credit Unions

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1	Evolution globale du chiffre d'affaires
GRAPHIQUE 2	Evolution selon les sources de financement
GRAPHIQUE 3	Evolution selon les lieux d'interventions
GRAPHIQUE 4	Evolution selon les types de projets: . coopératives d'épargne et de crédit
GRAPHIQUE 5	Evolution selon les types de projets: . développement rural
GRAPHIQUE 6	Evolution des revenus et des dépenses
GRAPHIQUE 7	Evolution des bénéfices bruts et des coûts fixes
GRAPHIQUE 8	Evolution des coûts fixes de direction et de base

LISTE DES TABLEAUX

TABEAU I	Volume d'affaires par professionnel
TABEAU II	Organigramme
TABEAU III	Qualifications du personnel professionnel
TABEAU IV	Schéma général de fonctionnement
TABEAU V	Système et sous-système d'activités
TABEAU VI	Processus de recherches et formulation de projets
TABEAU VII	Processus de gestion de projets
TABEAU VIII	Résultat d'opérations 1979 et 1983
TABEAU IX	Déficits d'opérations des années 1982 et 1983*
TABEAU X	Financement comparé de l'ACDI selon normes Bilatéral et normes CISC pour les années 1982 et 1983
TABEAU XI	Impact d'une norme de financement Bilatéral sur les déficits d'opérations pour les années 1982 et 1983
TABEAU XII	Schéma de la participation des intervenants coopératifs canadiens aux projets supportés par le CISC
TABEAU XIII	Financement par marge bénéficiaire 1979 à 1983
TABEAU XIV	Taux de croissance de 1979 à 1984
TABEAU XV	Prévisions budgétaires pour les trois années de l'entente, 1984-85, 1985-86, 1986-87
TABEAU XVI	Résultats d'opérations 1979 à 1983 et la première année de l'entente
TABEAU XVII	Répartition des coûts indirects du siège social selon les catégories de coûts
TABEAU XVIII	Nouvelle entente vs dépenses équivalentes en 1983

TABLEAU XIX	Schéma global du processus de financement
TABLEAU XX	Processus de révision périodique des paramètres de financement
TABLEAU XXI	Paramètres de financement
TABLEAU XXII	Programmes et projets financés par l'ACDI
TABLEAU XXIII	Processus d'imputation des coûts aux programmes et aux projets
TABLEAU XXIV	Projection de la contribution du personnel du siège social aux programmes
TABLEAU XXV	Organigramme proposé
TABLEAU XXVI	Processus rationnel d'action collective et phases de l'image riche, de l'ancrage et du modèle de la recherche-action
TABLEAU XXVII	Phase de diagnostic - Analyse du temps
TABLEAU XXVIII	La méthode scientifique et le diagnostic-intervention
TABLEAU XXIX	Proposition d'un modèle simplifié de l'entreprise

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	Termes de références du mandat
ANNEXE 2	Mouvement Desjardins: Organigramme et schéma des compagnies
ANNEXE 3	Evolution des revenus
ANNEXE 4	Evolution des coûts, des bénéfices bruts et revenus
ANNEXE 5	Résumé des entrevues
ANNEXE 6	Mandat et recommandations - rapport Tremblay- Desforges
ANNEXE 7	Expérience professionnelle de la SDID depuis 1972
ANNEXE 8	Détail des éléments couverts par la subvention institutionnelle

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- . Actualisation des prévisions pour l'année 1983 - SDID
1983-08-09
- . Analyse des états financiers de la SDID - Robert Nelson
6 mars 1983
- . Appui du M.C.P.E.D. aux activités de la SDID en 1982 - SDID
1983-01-07
- . Assemblées générales annuelles du M.C.P.E.D.
Séance d'information sur la SDID - 23 mars 1983 - SDID
- . Budget d'opérations de la SDID - anticipation 1984-85 - SDID
1983-06-08
- . Description des tâches et curriculum vitae du personnel -
SDID
- . Données financières comparatives (1971-80) SDID
- . Enveloppe budgétaire globale CISC/C.C.P.E.D.Q. 83-84
Etat de la situation au 1983-08-31 - SDID
- . Etats financiers et rapports annuels de la SDID pour les
années 1979, 1980, 1981, 1982 et 1983
- . Etats financiers semestriels (1er janvier au 30 juin 1983)
SDID
- . Etude sur l'autofinancement de la CIDR-Michel Lagacé
Septembre 1980
- . Expérience professionnelle de la SDID depuis 1972
- . Macro-budget 1983 - SDID - 82-12-07
- . Mémoire sur la situation financière de la SDID présenté par
le Conseil d'administration de la SDID au Conseil d'adminis-
tration de la C.C.P.E.D.Q.. - SDID - 21 juin 1983
- . Nouvelle entente ACID (CISC) - MCPED (SDID) 1er avril 1984-
31 mars 1987
Proposition de la CCPEDQ - SDID - Mai 1984
- . Objectifs stratégiques - SDID - 1983-11-08

- . Les orientations de la SDID: 1982-1985 - SDID - 1982-02-22
- . Planification 1983: Dossier 1000-01-04 - SDID
- . Programme de promotion 1983 - SDID
- . Rapport d'évaluation: La Société de Développement International Desjardins et les Caisses Populaires en Haute-Volta.
Equipe d'évaluation: Jean-Guy Desforbes, spécialiste en
gestion des coopératives
Louise Fillion, analyste documentaliste
Gaëtan Tremblay, spécialiste en
évaluation
ACDI - Janvier 1984
- . Rapport trimestriel de la SDID au 30 juin 1983
- . Résultats d'exploitation (Janvier à Juin 1983) - SDID
1983-07-27
- . Stratégie et programme de promotion 1983 - Dossier 4260-01-05
SDID - 10 mars 1983

INTRODUCTION

INTRODUCTION

La Société de Développement International Desjardins est un organisme constitué par la Confédération des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins qui est vouée au développement coopératif et rural dans le Tiers-Monde. Son domaine d'expertise spécifique concerne les caisses d'épargne et de crédit et ses régions d'intervention se situent essentiellement en Afrique francophone et en Amérique Latine.

Le mandat* qui nous fut confié dans un premier temps, avait pour objet, l'élaboration d'un plan de développement stratégique visant à définir les principaux axes de développement de la société au cours des prochaines années. Cependant, dès les premières étapes d'analyse et de rencontre avec le personnel de la SDID, il devient évident qu'une étape préalable devait être franchie avant de pouvoir réaliser cette tâche.

La rentabilité des opérations s'était détériorée au cours des deux dernières années, de façon telle, que le Mouvement Desjardins devait intervenir par une contribution spéciale

*Note: Voir annexe 1 pour les termes de références du mandat

en mai 1983, afin d'assurer la stabilité nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette détérioration remettait en cause les relations avec le principal bailleur de fonds et préoccupait au plus haut niveau les responsables du Mouvement Desjardins. La SDID se retrouvait donc coincer entre les pressions du Mouvement Desjardins qui peut difficilement maintenir en opérations une organisation déficitaire, et l'ACDI, qui lui adressait des critiques parfois sévères dans le développement et la gestion des projets.

A la lumière du rapport que nous lui déposons* et du rapport Tremblay-Desforbes commandé par l'ACDI**, portant sur une évaluation organisationnelle de la SDID, la direction de la SDID entreprit, de concert avec les responsables de l'ACDI, de modifier le mode de financement de ses activités.

Ainsi, cette concertation donna lieu à la formulation par la SDID d'une nouvelle entente de financement dont seules quelques modalités restent à être finalisées.

*Note: Séminaire: Problèmes de PMO - 2 PMO 804 - Société de Développement International Desjardins - Eléments de réflexion en regard de la situation actuelle.
Pierre Gobeil et Robert Nelson - Novembre 1984.

**Note: Voir Annexe 7: Mandat et recommandations du Rapport Tremblay-Desforbes.

Le présent mémoire se veut donc le reflet de plusieurs interventions et d'une démarche qui dura plus d'un an. De plus, l'analyse de cette démarche est basée sur la méthode d'intervention-diagnostic de P.B. Chekland inspirée de l'approche systémique.

Selon cette approche méthodologique, l'identification de la situation et le choix de la problématique reposent avant tout sur une description de l'environnement affectant l'organisation et une description de cette dernière, en termes de processus et de structure, de façon à obtenir une représentation riche de la situation.

La première partie du mémoire présente donc cette image riche de la situation et, à peu de choses près, reprend essentiellement les travaux que nous avons réalisés à l'automne dans le cadre du séminaire "Problèmes de PMO". Elle ajoute aux éléments méthodologiques mentionnés plus haut une description de l'évolution de l'entreprise depuis les cinq dernières années, car c'est là une des sources importantes de la problématique.

L'ancrage particulier ou point de vue à partir duquel le modèle conceptuel est élaboré à l'aide du langage systémique, constitue la deuxième étape du processus méthodologique.

La deuxième partie traite donc de l'ancrage retenu pour solutionner la problématique de la rentabilité des opérations. Elle comporte une analyse des options plausibles ainsi qu'un choix quant à l'approche retenue. Cette analyse confirme la justesse des recommandations du Rapport Tremblay-Desforges quant aux caractéristiques du système de financement à développer. Ces caractéristiques sont traitées plus particulièrement au chapitre 9.

Une fois l'ancrage déterminé et le système défini, nous aurions dû normalement procéder successivement aux étapes méthodologiques de conceptualisation, de comparaison et d'identification des changements possibles. Compte tenu, cependant, de l'absolue nécessité de s'assurer que le nouveau système de financement des activités puisse répondre, dans chacune de ces parties, aux différents éléments de la problématique, nous avons préféré développer, en un seul mouvement, le modèle. Selon notre approche, le développement conceptuel, la comparaison avec la situation actuelle et l'identification des changements s'élaborent parallèlement et non successivement, contrairement à une approche plus conventionnelle.

La troisième partie, le modèle, élabore donc en détail le système de financement découlant de la proposition d'entente formulée par la SDID à l'ACDI et identifie ses

avantages en regard de la situation actuelle. De plus, nous y indiquons l'ensemble des changements impliqués par ce nouveau mode de financement.

Enfin, la quatrième partie présente une réflexion sur l'expérience vécue ainsi que des commentaires sur la méthode d'intervention-diagnostic de P.B. Chekland qui, nous l'espérons, pourra enrichir la démarche méthodologique de futurs intervenants.

PREMIERE PARTIE

LA SOCIETE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS

"L'IMAGE RICHE"

CHAPITRE PREMIER

ORIENTATIONS ET ACTIVITES DE LA SDID

CHAPITRE PREMIER

ORIENTATIONS ET ACTIVITES DE LA SDID

1. HISTORIQUE⁽¹⁾

Quoique vers les années 1950, et sans doute même avant, par des collaborations spontanées et parfois très personnelles, différentes institutions du Mouvement Desjardins se soient impliquées activement dans des activités de coopération internationale, c'est en 1963, que le Mouvement Desjardins institutionnalise son engagement à l'égard des pays en voie de développement. Il le fait en donnant, entre autres, comme mission à l'Institut Coopératif Desjardins, celle d'être un lieu et un outil de formation pour des cadres coopératifs originaires de ces pays.

En 1970, afin de rendre plus enracinée et plus permanente cette collaboration internationale et en réponse à des besoins exprimés au Cameroun et en Haute-Volta en particulier, le Mouvement Desjardins participe à la création de la Compagnie Internationale de Développement Régional (CIDR) en collaboration avec la CIDR-France. A cette époque, il s'agit plutôt d'un intérêt et d'une implication manifestés par quelques membres de la direction générale que du Mouvement, dans son

ensemble.

Cette entreprise demeure fragile et à deux reprises, en 1973 et en 1978, on envisage de mettre fin à ses activités. Ce n'est que par le militantisme des promoteurs, l'implication financière croissante du Mouvement Desjardins, de même qu'un support accru de l'ACDI, qu'elle réussit à poursuivre ses activités.

En 1980, la CIDR devient la SDID. Ce faisant, le Mouvement Desjardins reconnaît officiellement qu'il s'agit d'une institution du Mouvement, et il est associé aux succès et aux revers que pourra connaître cette nouvelle filiale de la Confédération (CCPEDQ).

2. STATUT ACTUEL ET RELATIONS AVEC LE MOUVEMENT DESJARDINS⁽²⁾

La SDID, à titre d'institution du Mouvement Desjardins, détient un statut de corporation formée en vertu de la première partie de la Loi des compagnies, soit celui d'une entreprise à but lucratif. Tel qu'illustré à l'Annexe 2, la SDID constitue l'une des neuf (9) institutions rattachées à la Confédération des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins du Québec. Elle constitue l'organisme d'intervention en matière de développement rural et coopératif dans le Tiers-Monde.

La majorité de ces institutions englobent des activités

de support aux opérations financières du Mouvement. Plusieurs institutions ont des vocations élargies qui témoignent de l'implication du Mouvement dans son milieu (Fondation Girardin-Vaillancourt, Institut Coopératif Desjardins) et au plan international, ce qui est le cas de la SDID.

Le statut légal d'entreprise à but lucratif qui régit la SDID découle beaucoup plus de l'évolution historique (transformation du CIDR) et des exigences passées de l'ACDI-Bilatéral en regard des entreprises contractantes que d'une intention de rentabilité de l'entreprise de la part du Mouvement Desjardins.

Dans les faits, le Mouvement supporte la SDID de plusieurs façons et considère celle-ci, à toutes fins pratiques, comme une entreprise sans but lucratif à travers laquelle, il contribue au principe coopératif de promotion de la formule du "self-help" dans le Tiers-Monde.

Il a souscrit, entre autres, la presque totalité du capital de la Société qui s'élève à 250 000\$. Ces fonds financent le fonds de roulement de la Société et lui permettent de réaliser des revenus d'intérêt sur les sommes disponibles. Ce montant est considéré comme un investissement à fonds perdus dans la mesure où le Mouvement n'anticipe et ne désire aucun rendement financier sur ces investissements. En terme de contribution annuelle, cet investissement équivaut donc à plus de

25 000\$ par an comme contribution financière du Mouvement Desjardins.

Des contributions en espèces s'ajoutent à ce support financier sous la forme de mise en disponibilité de ressources humaines pour du travail à l'étranger, pour l'accueil et l'encadrement de stagiaires et pour fournir certains services au siège social de la SDID. De plus, les administrateurs siègent à titre bénévole. Près de 300 journées-personnes furent consacrées à la SDID en 1982. Par ailleurs, certaines ressources de la CCPEDQ mises au service de la SDID lui sont facturées et ce, au coût réel sans majoration. Cette pratique se justifie dans la mesure où il s'agit d'apporter une expertise technique ou professionnelle requise par les activités prévues dans les projets. A ce titre, la SDID tire avantage du réseau Desjardins, en y puisant des ressources qu'elle devrait autrement recruter à l'extérieur à des coûts plus élevés.

Soulignons aussi la garantie de sécurité d'emploi (réinsertion) offerte par la CCPEDQ à certains coopérants de la SDID. Cette politique favorise la création d'un bassin élargi de ressources compétentes tout en offrant une sécurité additionnelle et en facilitant le recrutement de ressources humaines qualifiées.

De plus, à travers une sensibilisation accrue, soulignons l'implication de quelques fédérations de Caisses Populaires qui

envisagent de fournir des personnes ressources et une contribution financière à certains projets et jumelages réalisés à travers la SDID.

3. MISSION⁽³⁾

S'associer, dans les pays en voie de développement, à la promotion, à la mise en oeuvre et à l'autonomisation d'entreprises et d'institutions communautaires appropriées, par la voie de services de recherches, d'animation et de consultations en développement rural et coopératif, auprès de collectivités et d'organismes autochtones déterminés à prendre en main leur propre développement en vue de satisfaire des besoins de base (alimentation, habitation, santé, éducation, etc...) et d'accroître les revenus des individus et des familles.

4. BUTS GENERAUX⁽³⁾

- Collaborer, dans le cadre de projets de développement rural ou urbain, à la mise en oeuvre d'institutions communautaires appropriées, à la création et à la consolidation d'associations coopératives locales et nationales et à la promotion de l'épargne et du crédit mutuels;
- Contribuer à la prospection et au développement d'une relève autochtone capable de prendre en charge de telles

institutions et d'en assurer l'autonomie financière et institutionnelle;

- Soutenir l'échange d'expertises et la coopération entre ces institutions aux niveaux national, régional, continental et international;
- Favoriser l'établissement de liens de collaboration entre ces institutions et des institutions québécoises et canadiennes.

5. ROLES

a) Agent d'exécution de la CCPEDQ, lorsque celle-ci s'associe à un organisme ou institution du pays concerné, suite à une demande de ce dernier. Les interventions qui en découlent sont presque exclusivement financées par l'ACDI-CISD. Dans ce contexte, la SDID assume, avec le bénéficiaire, la co-responsabilité du projet de coopération.

b) Contractant auprès d'un organisme d'assistance bilatérale (entente de pays à pays) tel que l'ACDI; ou d'assistance multilatérale (entente d'un organisme international tel que Banque Mondiale, FAO, etc... avec un pays); ou avec le récipiendaire de l'aide ou un organisme mandaté par le pays ou bien encore avec une firme privée ayant obtenu un contrat d'exécution de ces organismes d'assistance. Les projets décou-

lant de ces ententes sont très souvent de type développement rural et presque exclusivement financés par l'ACDI bilatérale à ce jour. C'est pour pouvoir contracter sur ce genre de projet que la SDID s'est donnée un statut de corporation à but lucratif. Pour ce type de projet, la responsabilité de la SDID est limitée par les termes du contrat. C'est l'organisme d'assistance bilatérale ou multilatérale qui assume avec le gouvernement du pays concerné la responsabilité du projet.

6. PRODUITS OU SERVICES⁽³⁾

- Etudes et recherches

- . études de pré-faisabilité et faisabilité;
- . élaboration de plans d'action;
- . études socio-économiques ou agronomiques;
- . évaluation.

- Support-conseil

- . animation et vulgarisation;
- . organisation communautaire;
- . élaboration et application d'outils et de systèmes de gestion;
- . éducation et formation;
- . développement organisationnel;
- . recherche;
- . documentation;
- . communication et marketing;

- . inspection;
 - . vérification et préparation d'états financiers;
 - . mobilisation de ressources financières et matérielles;
 - . législation coopérative.
- Gérance et exécution de projets
 - . coordination de projets dont la planification, l'exécution, le monitoring et le contrôle peuvent être confiés entièrement ou en partie à la SDID.
 - Accueil et encadrement de stagiaires
 - Sensibilisation à la coopération internationale des institutions membres du Mouvement Desjardins

7. USAGERS OU DESTINATAIRES⁽¹⁾

- Des organisations non-gouvernementales ou para-gouvernementales engagées dans des actions de développement aux niveaux local, national ou continental.
(Par exemple: groupements villageois, associations et fédérations coopératives; organismes de formation)
- Des instances gouvernementales
(Par exemple: ministères, offices ou banques de développement)

8. LIEUX D'INTERVENTION

- AFRIQUE: Jusqu'à maintenant dans la partie francophone, à l'exclusion de l'Afrique du Nord.

- AMERIQUE LATINE: A ce jour, plus centré sur l'Amérique Centrale, mais on travaille actuellement pour être aussi présent en Amérique du Sud.

-
- (1) Extrait en majeure partie du document "Assemblée générale annuelle du MCPED", séance d'information sur la SDID, 23 mars 1983.
 - (2) Extrait partiellement du document confidentiel "Rapport d'évaluation: La Société de Développement International Desjardins et les Caisses Populaires en Haute-Volta", présenté à la Direction générale de la CISD, Programmes spéciaux, Agence canadienne et développement international par l'équipe d'évaluation: Jean-Guy Desforges, Louis Fillion, Gaëtan Tremblay, Janvier 1984. P. 1 et suivantes.
 - (3) Extrait du document "Les orientations de la SDID 1982-85", approuvé par le Conseil d'administration de la SDID, 26 novembre 1981.

CHAPITRE DEUX

DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT

CHAPITRE DEUX

DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT

Pour bien comprendre les facteurs externes qui peuvent influencer le développement des services offerts (produits) par la SDID, il est primordial de distinguer entre ceux qui affectent l'institution (le bénéficiaire de l'aide) avec qui la SDID collabore pour la réalisation d'un projet et ceux qui affectent les relations avec le ou les bailleurs de fonds.

1. ENVIRONNEMENT DU BENEFICIAIRE DE L'AIDE:

Bien que tous les facteurs habituels qui conditionnent l'environnement économique et social jouent, de façon importante, dans la réalisation de tout projet que la SDID entreprend, il y en a deux qui, à notre avis, influencent la définition même des projets auxquels elle s'associe avec les bénéficiaires.

Ce sont, d'une part, le degré de développement de l'organisation et d'autre part, la disponibilité de ressources humaines compétentes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Ces deux facteurs feront que la SDID interviendra,

soit au premier niveau de développement organisationnel (formation du personnel de base, de coopérative locale, d'industrie de transformation de produits agricoles, d'entreprise de transport, etc.), soit au deuxième niveau correspondant au développement d'institutions couvrant une sous-région du pays, ou au troisième niveau relié à du support aux organismes nationaux, régionaux ou continentaux (fédérations, etc.).

Ces niveaux d'intervention sont directement reliés à l'état de développement du pays ou de la région géographique d'intervention.

De plus, ces deux facteurs feront que la nature du projet exigera un apport de compétences canadiennes plus ou moins grandes.

D'un côté, il s'agira tout au plus de transmettre presque intégralement une demande d'assistance aux bailleurs de fonds et de faire un suivi périodique pour s'assurer du respect des clauses de l'entente. Donc, dans ce cas, l'état de développement de l'organisation lui permet, avec ses ressources humaines ou celles disponibles dans l'environnement, de formuler et d'exécuter elle-même ses projets.

A l'autre extrême, les professionnels de la SDID ou du personnel engagé par eux devront élaborer et formuler la demande

du bénéficiaire afin qu'elle réponde aux exigences professionnelles des organismes subventionnaires et, pour son exécution, fournir une assistance technique de coopérants étrangers.

Entre ces deux extrêmes, les projets comportent plus ou moins d'éléments de formation de la contrepartie, soit par des stages au Canada ou soit par de l'entraînement et de l'encadrement sur le terrain.

Par ailleurs, il est important de noter que les changements politiques tant à l'intérieur du pays que de l'organisation peuvent avoir un impact direct sur la réalisation et la survie d'un projet; sans parler des retards inévitables que ceux-ci entraînent.

A tous ces facteurs incontrôlables s'ajoutent ceux imposés par les organismes subventionnaires.

2. ENVIRONNEMENT DU SYSTEME SUBVENTIONNAIRE

Deux mécanismes fondamentaux gouvernent les démarches reliées à la réalisation des projets et constituent, par conséquent, des environnements fort différents.

a) Coopération institutionnelle:

Elle consiste en l'association volontaire d'un organisme du pays et de la SDID, pour la définition et la

réalisation d'un ou des projets. Ce(s) projet(s) est(sont) ensuite soumis au bailleur de fonds pour financement. La responsabilité du(es) projet(s) relève dans ce cas des deux institutions concernées.

b) Coopération bilatérale ou multilatérale:

Elle consiste en la participation de la SDID à la réalisation d'un projet (partiel ou total) découlant d'un accord entre l'organisme d'aide (ACDI-Bilatéral, Banque Mondiale, etc...) et le pays concerné. Dans ce cas, la SDID pourra être contractante, soit avec l'organisme d'aide, soit avec le pays ou un organisme mandaté par le pays, ou soit avec une firme privée ayant obtenu un contrat d'exécution. Contrairement à la coopération institutionnelle, sa responsabilité est limitée à la partie contractée du projet.

Il est à noter que des projets de type coopération institutionnelle peuvent donner lieu, par la suite, à des projets de type bilatéral ou multilatéral et vice versa.

Un certain nombre de projets actuellement en cours à la SDID, financés par la coopération institutionnelle (ACDI-CISD) proviennent de projets bilatéraux.

3. VARIABLES INCONTROLABLES

Il faut être conscient que dans ces cas, chacun des interlocuteurs ajoute ses propres variables incontrôlables aux projets.

a) pour la coopération institutionnelle:

<u>Variables incontrôlables</u>	<u>Conséquences</u>
1. Nombre de redéfinition ou revue du projet initial pour le rendre acceptable par l'organisme subventionnaire (ACDI-CISD) ou ses responsables.	Dépense d'énergie et de temps + ou - grande du personnel de la SDID sans aucune rémunération*.
2. Les délais d'approbations.	Perte de volume d'affaire prévue lorsque les délais sont prolongés et manque à gagner en regard de la marge bénéficiaire.
3. Les activités que l'ACDI-CISD accepte de financer.	Dépenses non remboursables remettant en cause la rentabilité du projet.

(*) Cet élément n'existe pas dans la coopération bilatérale ou multilatérale, car le projet est défini par l'organisme subventionnaire.

b) pour la coopération bilatérale ou multilatérale:

Variables incontrôlables	Conséquences
1. Les délais d'acceptation de projets dus à des changements de politiques ou de gouvernement ou d'orientation du projet.	Retarde la réalisation d'un volume d'affaires prévue et conséquemment entraîne un manque à gagner en regard de la marge bénéficiaire.
2. Les exigences des organismes en regard des soumissionnaires.	Obligation pour la SDID de travailler comme sous-contractant ou d'être financée via la CIRD plutôt que la coopération bilatérale, ce qui a comme conséquence: marge bénéficiaire plus faible.

c) pour les deux genres de coopération:

La SDID doit aussi faire face à tous les délais ou remises en cause des projets pouvant être occasionnés par des changements de la situation financière, politique, climatique, sociale, etc., du bénéficiaire, ce qui entraînera inévitablement une réduction, voire même annulation du projet (manque à gagner en regard de la marge bénéficiaire prévue).

CHAPITRE TROIS
EVOLUTION DU MARCHE

CHAPITRE TROIS

EVOLUTION DU MARCHE

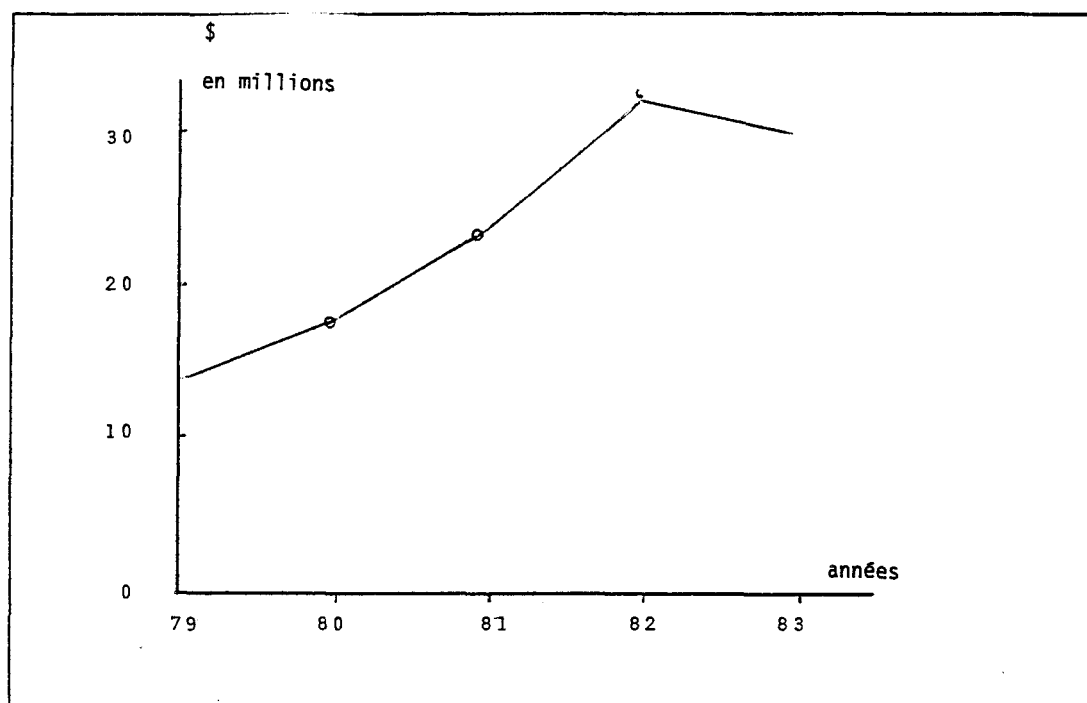
Pour mieux illustrer les modifications qui se sont produites au cours des dernières années, en regard de l'évolution du marché, les graphiques qui suivent identifient les tendances qui se dégagent des années 1979 à 1983 et ce, sous quatre aspects, soit:

- l'évolution globale du chiffre d'affaires;
- l'évolution des sources de financement des projets;
- l'évolution selon les lieux d'intervention;
- l'évolution selon les types de projets.

Les données utilisées pour cette étude sont extraites des états financiers apparaissant aux rapports annuels des années 1979, 1980, 1981, 1982 et 1983.

Afin d'en faciliter la consultation, ces données ont été regroupées sous forme de tableau que vous retrouverez à l'Annexe 3.

1. EVOLUTION GLOBALE DU CHIFFRE D'AFFAIRES



GRAPHIQUE 1

Il est facile de constater, au graphique 1, que l'année 1983 représente pour la SDID un plafonnement, et même un léger recul comparé à la forte croissance des années 1980, 1981 et 1982.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que les prévisions budgétaires pour l'année 1983, au montant de 3 640 194\$, laissaient entrevoir une poursuite de la croissance.

L'écart entre la prévision budgétaire 1983 et la réalisation, selon les états financiers, est causé par:

- des projets prévus qui n'ont pas démarré (i.e. CISSIN, Pêche Costa-Rica);
- des projets qui ont démarré en retard;
- principalement par un ralentissement des activités dans les projets et conséquemment des déboursés.

Cet écart caractérisé par un ratio de 1,3 entre les prévisions* et la réalisation est peut-être normal dans ce type d'affaires. Cependant, il indique que pour l'atteinte des objectifs de développement de l'entreprise, soit 5 à 6 millions d'ici 1985 ou 1986, il faudra disposer d'un volume de projets, confirmés ou à 90% de probabilité, de 6,0 à 7,8 millions, ce qui présuppose de doubler la capacité actuelle de génération de projets (3,6\$ millions pour le budget 1983).

Bien qu'il soit quelque peu normal qu'une entreprise

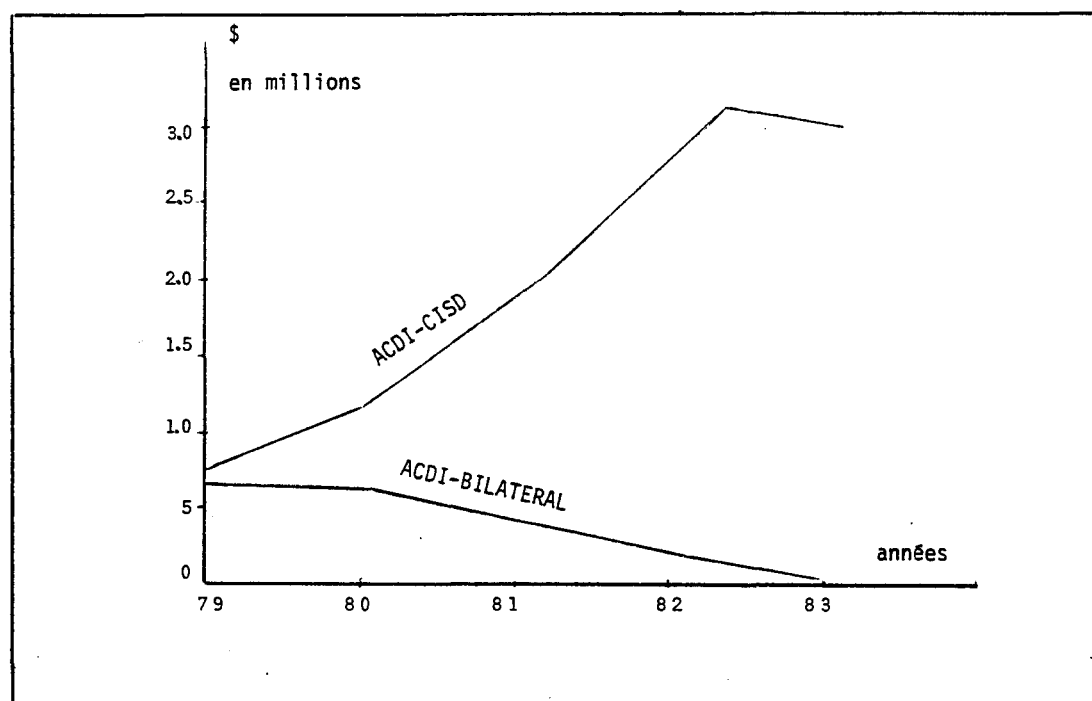
*Note: Au budget 1983 adopté par le Conseil d'administration, on prévoyait un volume d'affaires de 3 640 194\$

qui a connu des taux de croissance allant jusqu'à 40% pour 1981-82, et de 29% et 26% pour 1980-81 et 1979-80 respectivement, connaisse une année de ralentissement, il est inquiétant de constater que cette évolution ne se soit pas soldée par une amélioration de la rentabilité des opérations (voir Chapitre 4). Il n'est pas certain qu'une augmentation importante du volume d'affaires, dans le contexte actuel, n'ait pas pour effet de détériorer encore plus la rentabilité des opérations.

Cette situation découle, à notre avis, du changement qui s'est produit dans le financement des projets.

De plus, les différents types de projets et les lieux d'intervention, ont aussi un impact sur les opérations de l'entreprise, mais il est difficile d'en quantifier les effets.

2. EVOLUTION SELON LES SOURCES DE FINANCEMENT



GRAPHIQUE 2

Quoique l'évolution du chiffre d'affaires ait été très rapide, le changement qui s'est produit en termes de sources de financement est encore plus dramatique puisqu'il s'est opéré vers le bailleur de fonds qui apporte le plus de restriction sur les marges bénéficiaires rattachées au projet et les dépenses de direction qui peuvent être remboursées.

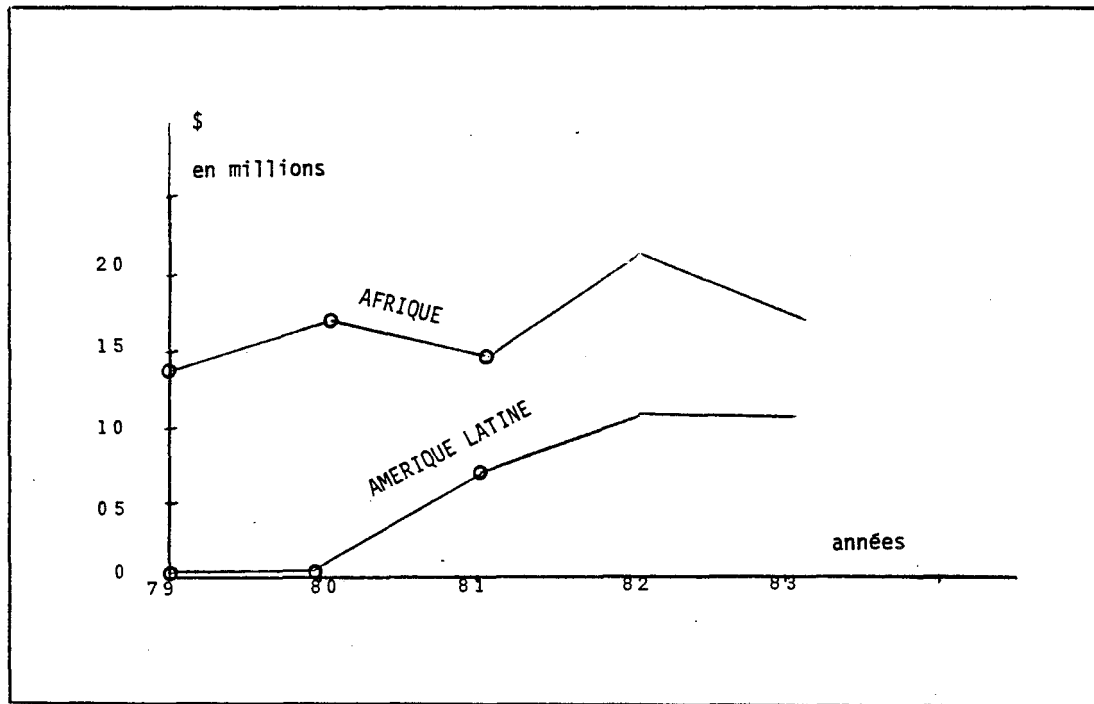
La SDID a évolué d'une position où le financement

provenait à peu près également de deux sources en 1979, soit ACDI-Bilatéral et ACDI-CISD, à une position dépendant d'une seule source de financement. Il est à noter que ceci ne reflète aucunement une décision d'abandon du champ de coopération bilatérale ou multilatérale par la SDID. Elle résulte plutôt d'éléments circonstanciels et d'un changement d'orientation à l'ACDI qui a eu pour effet de transférer une partie du financement de projet bilatéral à l'ACDI-CISD.

De plus, des propositions ou soumissions de projets avec l'ACDI-Bilatéral et la Banque Mondiale ont été annulées et retardées. Les délais d'approbation et de mise en route pour ce type de projets étant extrêmement longs, ils exigent une planification de deux à trois ans. Conséquemment, il faut prévoir que tout changement à la situation actuelle des bailleurs de fonds ne pourra se réaliser qu'à moyen terme.

Il faut aussi noter que la SDID a récemment négocié une entente avec l'ACDI-CISD qui amènera des institutions du Mouvement Desjardins à financer partiellement de petits projets de coopération.

3. EVOLUTION SELON LES LIEUX D'INTERVENTIONS



GRAPHIQUE 3

Lorsque l'on examine la croissance accélérée de l'entreprise sous l'angle des lieux d'interventions, nous constatons qu'elle résulte du développement de projets, en Amérique Latine. A peu près inexistantes en 1979 et 1980, ces projets atteignent maintenant le million, représentant ainsi plus du tiers du volume d'affaires de la SDID.

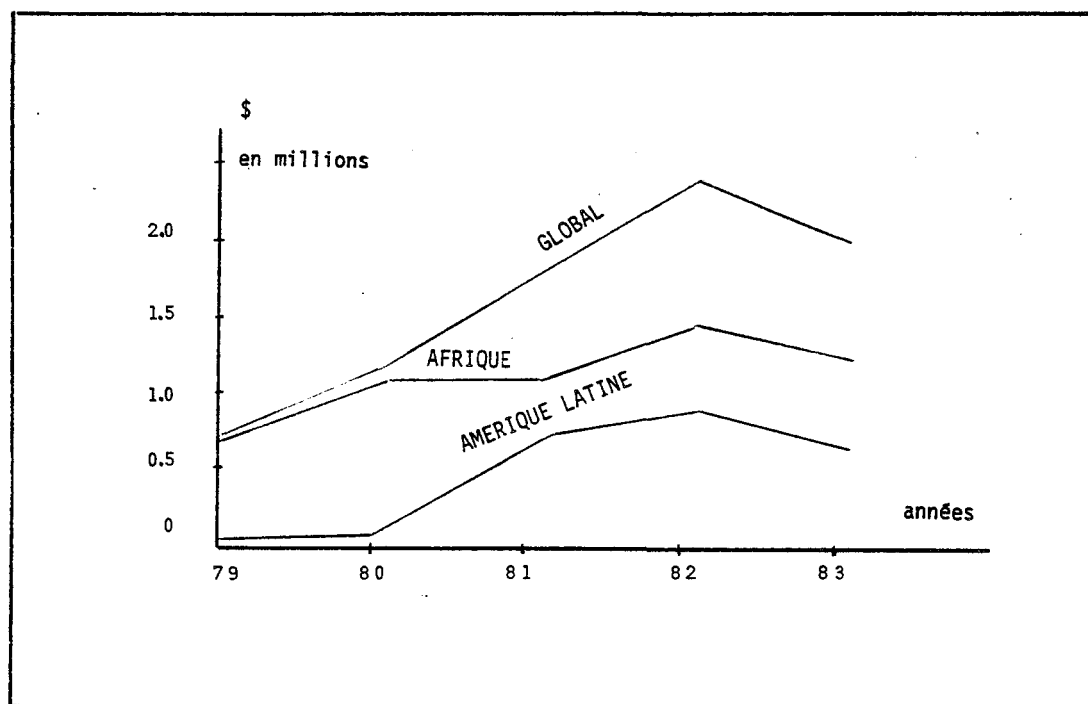
Il est à remarquer que ces projets ne sont pas de même nature pour les deux régions considérées. En Afrique, ils

s'adressent plus au premier et deuxième niveaux de développement organisationnel, tandis que pour l'Amérique Latine, c'est le deuxième et troisième niveaux qui sont touchés. Ceci a un impact considérable sur le mode gestion des projets (voir chapitre 2).

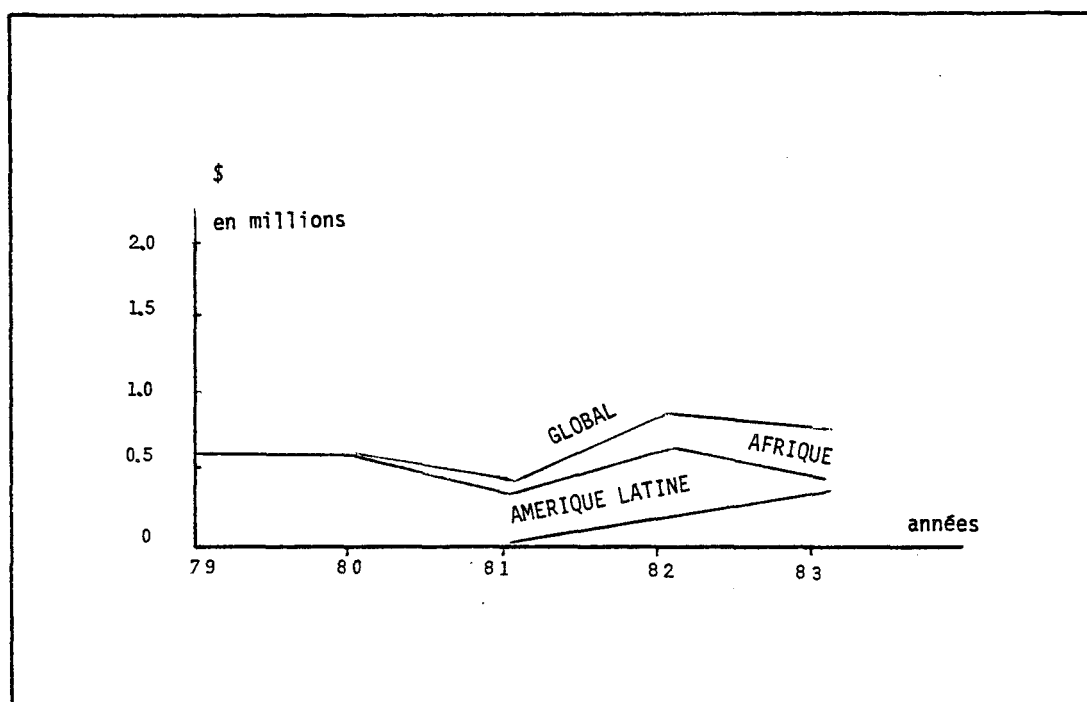
4. EVOLUTION SELON LES TYPES DE PROJETS

Pour illustrer cet aspect de l'évolution des activités de l'entreprise, nous avons utilisé la division des deux principaux secteurs d'intervention de la SDID, soit:

a) Coopératives d'épargne et de crédit:



GRAPHIQUE 4

b) Développement rural:

GRAPHIQUE 5

Il est à remarquer que les projets de coopératives d'épargne et de crédit ont eu une croissance soutenue jusqu'en 1982.

Cette croissance est directement rattachée au développement des interventions en Amérique Latine.

Cette remarque vaut tout autant pour le développement rural qui représente plus du tiers du volume d'affaires.

5. SOMMAIRE

L'évolution du marché des cinq dernières années est caractérisée par:

- a) une forte croissance du volume d'activités pour les années 1980, 1981 et 1982 due, principalement, au développement de projets en Amérique Latine suivi d'un plafonnement en 1983;
- b) une modification dramatique au cours de ces cinq ans dans les sources de financement (bailleurs de fonds) qui affectent, de façon importante, la rentabilité des opérations (voir Chapitre 4).
- c) un maintien de l'importance relative des deux principaux secteurs d'intervention de la SDID, soit,

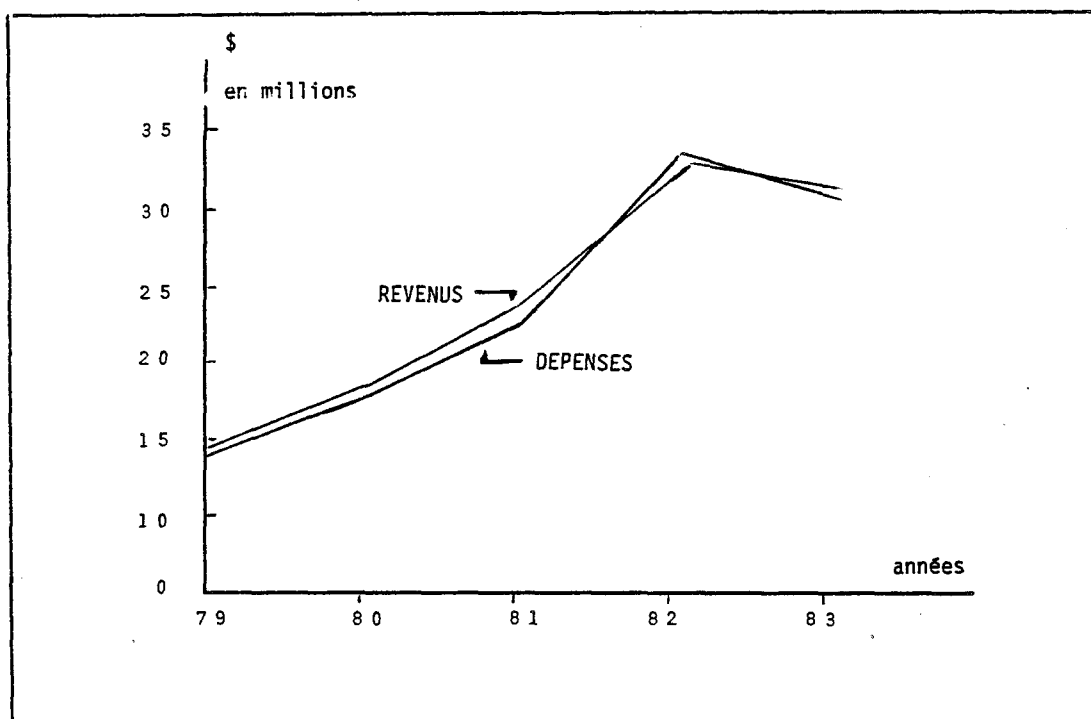
- les coopératives d'épargne et de crédit
représentant environ 60% du volume d'affaires;
- le développement rural qui conserve une part
de plus de 30% du total.

CHAPITRE QUATRE
RENTABILITE DES OPERATIONS

CHAPITRE QUATRE

RENTABILITE DES OPERATIONS

Comme pour l'étude de l'évolution du marché, les données utilisées ici proviennent des états financiers pour les années 1979, 1980, 1981, 1982 et 1983. Pour fins de référence, elles sont regroupées sous forme de tableau à l'Annexe 4.

1. EVOLUTION DES REVENUS ET DES DEPENSES:

GRAPHIQUE 6

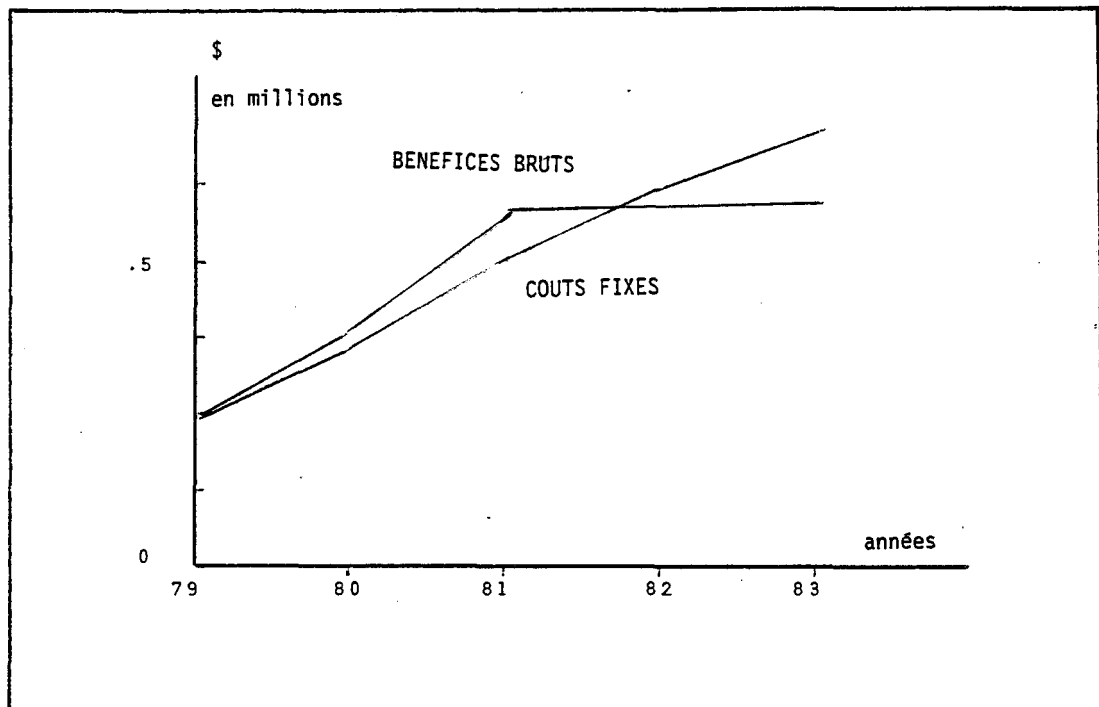
Comme on peut le constater au graphique 6, les revenus totaux de l'entreprise couvrent à peine les dépenses, à l'exception de 1982. Par ailleurs, on peut noter, qu'en général, les dépenses et les revenus suivent les mêmes taux de croissance ou de décroissance.

Bien que cette situation soit conforme aux objectifs d'une entreprise sans but lucratif, elle cache néanmoins de sérieuses difficultés.

Pour les années 1979 à 1982, ce n'est que grâce aux revenus de placements que cet équilibre fragile s'est maintenu, tandis que pour l'année 1983, le Mouvement Desjardins a dû contribuer une somme de 75 000\$ de subventions afin d'assurer l'équilibre financier.

Cet objectif d'équilibre pour 1983 n'aurait d'ailleurs pas été atteint si l'ACDI-CISD n'avait pas accepté en fin d'année de rembourser des coûts d'études et de développement de projets. Jusqu'à ce jour, il n'était pas dans leur politique de rembourser ce type de dépenses.

2. EVOLUTION DES BENEFICES BRUTS ET DES COUTS FIXES:

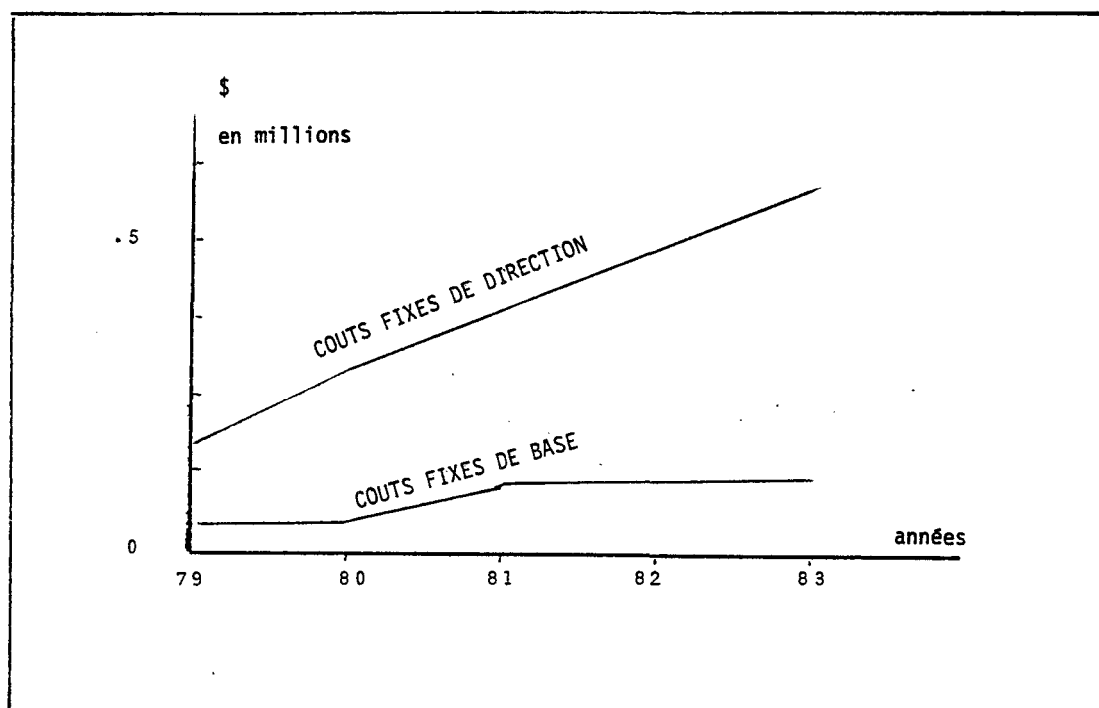


GRAPHIQUE 7

C'est peut-être ce graphique qui illustre le mieux la situation difficile que vit actuellement l'entreprise avec une stabilisation des bénéfices bruts*, tandis que les coûts fixes poursuivent leur croissance au même rythme.

*Note: Le bénéfice brut étant la marge bénéficiaire accordée par l'organisme subventionneur en majoration des coûts directs du projet.

Le graphique suivant (8) nous indique que cette croissance des coûts fixes est directement reliée aux frais de direction (générale, administrative et de projets) non remboursés par les organismes subventionnaires.



GRAPHIQUE 8

Cependant, il serait prématuré de conclure que cette croissance des coûts fixes est due uniquement à l'augmentation du personnel cadre et professionnel.

Comme nous le démontrerons plus loin, elle résulte

beaucoup plus de l'importance prise par le financement des projets par l'ACDI-CISD (voir Chapitre 3, point 2.) que de l'augmentation du personnel. Il devient normal que ces coûts continuent de progresser au fur et à mesure de la disparition du financement bilatéral, car ce dernier acceptait de rembourser les coûts de direction de projet et d'étude, tandis que ceux-ci ne sont pas réclamables à l'ACDI-CISD.

3. ANALYSE DE L'AUGMENTATION DES COUTS DE PERSONNEL DES CADRES ET DES PROFESSIONNELS

Le tableau qui suit présente l'évolution du personnel cadre et professionnel depuis 1979. Il inclut tous les cadres et professionnels assumant des responsabilités de direction et d'encadrement en fonction à Québec, sans tenir compte du fait que pour certains d'entre eux, l'ACDI-Bilatéral remboursait partiellement ou totalement leurs salaires pour la direction de projets. De plus, il propose un ratio du volume d'affaires selon le nombre de professionnels et cadres à l'emploi de l'entreprise pour l'année considérée.

TABLEAU I

Volume d'affaires par professionnel

Année	Nombre de personnes	Volume d'affaires	Ratio (2)÷1
1979	4	1 458 578	365 000
1980	4	1 837 128	460 000
1981	7	2 370 676	340 000
1982	8	3 319 300	415 000
1983	8	3 057 859	382 000

Ce tableau nous permet de constater que bien que les coûts fixes non-remboursables aient progressé considérablement depuis 1979, il n'en demeure pas moins que le ratio du volume d'affaires, par professionnel, s'est maintenu dans une fourchette allant de 350 000\$ à 450 000\$.

Cette constatation nous permet tout au moins d'avancer l'hypothèse que la détérioration de la situation financière est

beaucoup plus une résultante des changements intervenus chez les bailleurs de fonds qu'une baisse de la productivité*.

Si aucun changement n'intervient soit par:

- une modification des politiques de l'ACDI-CISD quant à la marge bénéficiaire ou aux coûts admissibles au remboursement;
- une diversification des bailleurs de fonds;
- une recherche de projets beaucoup moins onéreux à gérer (modification du produit de l'entreprise);

le scénario suivant risque fort de se produire: Au fur et à mesure que le chiffre d'affaires augmente, le déficit d'opération augmente*.

Un rapide calcul démontre que pour atteindre dans les conditions actuelles

6\$ millions de volume d'affaires

il faudra disposer d'un volume de projets confirmés ou à 90% de probabilité (ratio 1,3)

de 7,8\$ millions

et conséquemment, d'un personnel de cadre et professionnel (hypothèse moyenne de 400 000\$/pers.)

de 19,5 personnes

*Note: Une étude faite par le directeur administratif en 1981 en arrivait à la même conclusion, soit:
 "qu'il est pratiquement impossible d'atteindre l'auto-financement à partir des projets de type ONG seulement",
 p. 19.

ce qui représente à un coût moyen de 48 000\$ par cadre ou professionnel

936 000\$

ce qui entraîne déjà une perte de

36 000\$

(l'ACDI-CISD ne remboursant que 15% de 6\$ millions, soit 900 000\$)
sans parler des AUTRES COUTS FIXES DE BASE!!!

qui s'élèvent actuellement à 110 000\$ pour huit (8) cadres et professionnels.

4. PERSPECTIVES

Compte tenu du support assuré par le Mouvement Desjardins, la situation financière n'est pas encore rendue à un point de non-retour. Il apparaît cependant évident qu'il sera nécessaire, pour redresser la situation, de:

- a) renégocier avec l'ACDI-CISD, soit l'augmentation de la marge bénéficiaire et/ou l'acceptation de rembourser certains coûts de direction de projets, afin d'éliminer les déficits occasionnés par la réalisation de ce type de projets;
- b) revoir le fonctionnement interne de l'entreprise afin de réduire les coûts de personnel non-remboursables sur certains projets;

- c) augmenter le volume d'affaires en diversifiant les bailleurs de fonds.

CHAPITRE CINQ

FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

CHAPITRE CINQ

FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

Dans ce chapitre, nous abordons sommairement la structure de l'organisation, les ressources humaines qui en font partie, le processus de fonctionnement ainsi que les relations entre les différents intervenants afin de préciser le climat organisationnel de l'entreprise.

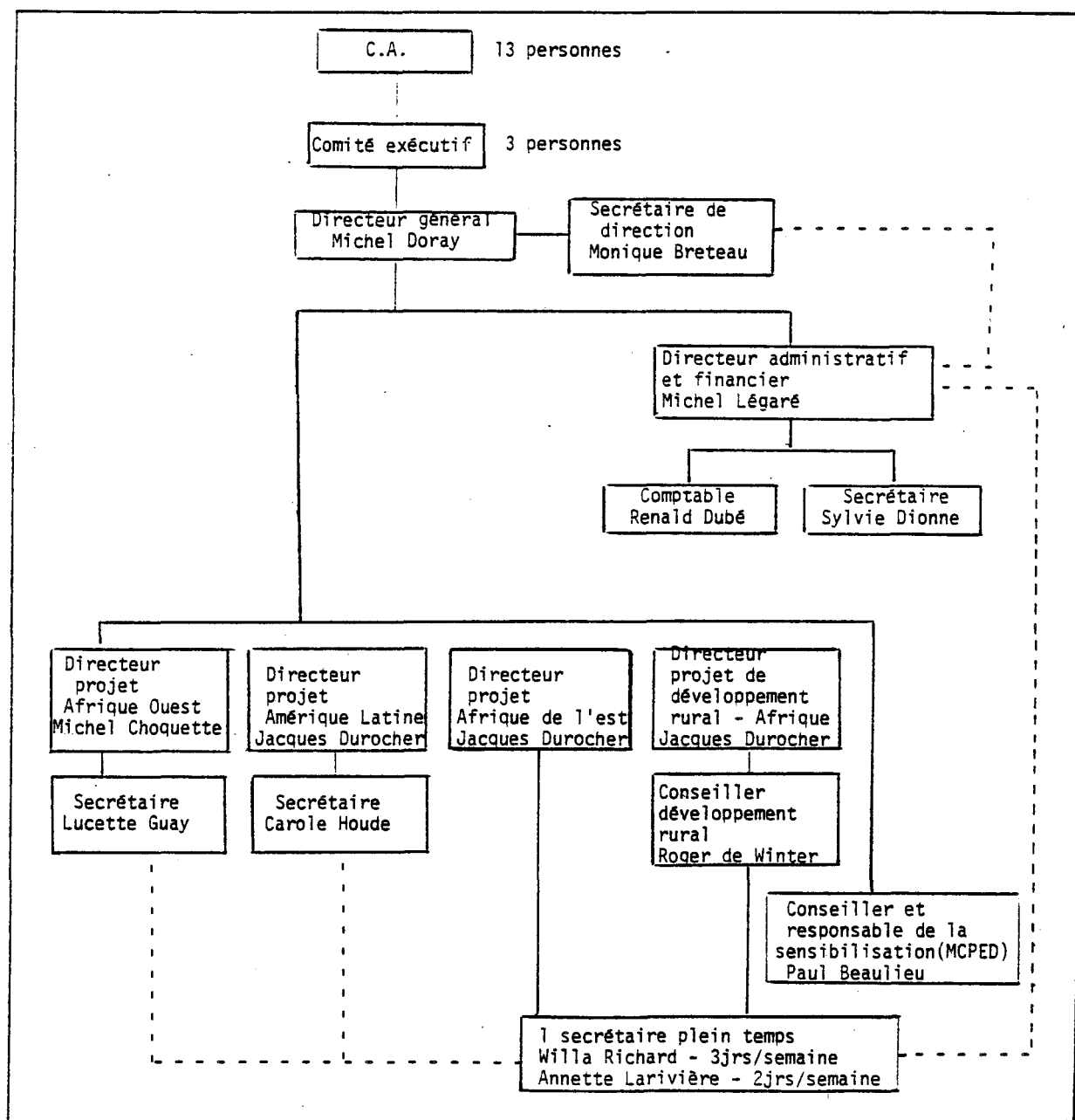
Il est à remarquer que c'est au niveau du financement des activités du sous-système, recherche et formulation de projet par l'ACDI-CISD, que nous pouvons expliquer en bonne partie les tensions actuelles dans l'entreprise. Les autres éléments de diagnostic nous apparaissent moins cruciaux que celui-ci.

1. MODE D'ORGANISATION ET ORGANIGRAMME

L'organigramme qui suit en est un typique de toute entreprise de professionnel. Chaque directeur de projet se suffit par lui-même et il n'est relié à l'organisation que par la ligne d'autorité avec le directeur général. Une des lacunes principales de ce genre d'organisation est la difficulté de faire circuler l'information et l'expertise. Chaque directeur de projet est pratiquement une PME au sein de la PME.

TABLEAU II

Organigramme



Donc, il est aussi tout à fait normal que les objectifs et les attentes de chacun, qui sont différents les uns des autres, s'ajoutent à ceux de l'entreprise. Dans ce cadre, certains privilégient comme objectif général leur champ de spécialisation, tandis que d'autres mettront plus d'emphase sur la diversification et, encore d'autres, suggéreront le développement de nouveau marché... etc.* Dans un processus de développement rapide, cette approche est idéale, mais lorsqu'une entreprise fait face à une nécessité de consolidation, il devient impérieux de revoir le mode d'organisation.

Présentement, la plus grande partie de la gestion des projets est centralisée à Québec, ce qui amène les directeurs de projets à de fréquents déplacements et, par le fait même, à des pertes de temps.

2. RESSOURCES HUMAINES

a) Propriétaire-décideur:

Le système propriétaire-décideur est composé de deux (2) parties qui n'ont pas nécessairement les mêmes objectifs.

*Note: Voir Annexe 5: Résumé des entrevues

Il y a, d'une part, les actionnaires de la SDID qui représentent les institutions membres du Mouvement Desjardins et dont, la majorité des actions, est détenue par la Confédération des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins du Québec. L'intérêt principal des actionnaires est relié au développement des interventions d'aide au niveau international, dans le domaine coopératif, tout en assurant la survie de l'entreprise. D'autre part, les bailleurs de fonds participent effectivement aux décisions en acceptant, refusant ou modifiant les projets.

Leurs intérêts diffèrent de ceux des actionnaires en ce qu'ils n'ont pas comme visée le développement du domaine coopératif et la survie de l'entreprise. Parfois même, leur remise en cause des projets présentés par la SDID contribue à la non-rentabilité des opérations.

b) Professionnels et cadres de l'entreprise:

Comme le démontre le tableau suivant, les cadres et les professionnels de l'entreprise possèdent un très haut niveau de compétence avec une scolarité de niveau de 2e cycle pour plus de la moitié d'entre eux. On constate, de plus, qu'avec six professionnels, c'est dans le domaine de l'économie et de l'administration qu'ils possèdent la plus grande expertise.

Quoiqu'ils aient tous l'expérience d'un séjour à l'étranger, soit l'Afrique, seulement trois d'entre eux ont oeuvré en Amérique Latine.

TABLEAU III

Qualifications du personnel professionnel

SCOLARITE											
NIVEAU		DOMAINE				LANGUE				EXP.	TERRAIN
1er cyc.	2e cyc.	Adm.	Socio- logie	Economique	Agronomie rurale	Fr.	Angl.	Esp.	Autres	Afrique	Amérique Latine
Roger de Winter	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Marc Lampron	✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓
Michel Lagacé	✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓
Pierre Emond	✓	✓				✓	✓			✓	
Jacques Durocher	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	
Michel Choquette	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	
Paul Beaulieu	✓	✓				✓	✓			✓	
<u>TOTAL:</u>	7	4	3	2	3	7	7	3	1	7	3

C) Personnel de support:

Le personnel de support n'est pas exagéré lorsque l'on constate qu'il y a moins d'une personne par cadre et professionnel. Cependant, ceci a des exigences de coordination pour une utilisation maximale de ces ressources qui se concilie difficilement avec le mode d'organisation actuel.

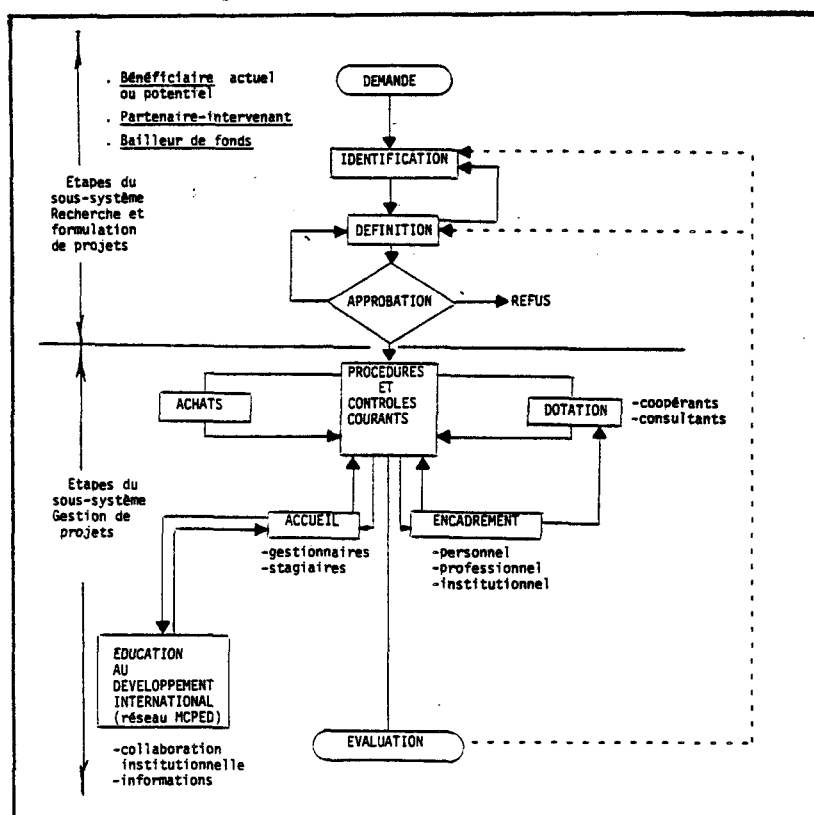
3. PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT

a) Schéma général:

Le schéma général des activités élaboré par le directeur général et présenté ici se subdivise en deux sous-systèmes principaux: la recherche et formulation de projets et celui de la gestion de projets. Ces sous-systèmes ainsi que leurs interrelations sont abordés dans cette sous-section.

TABLEAU 4

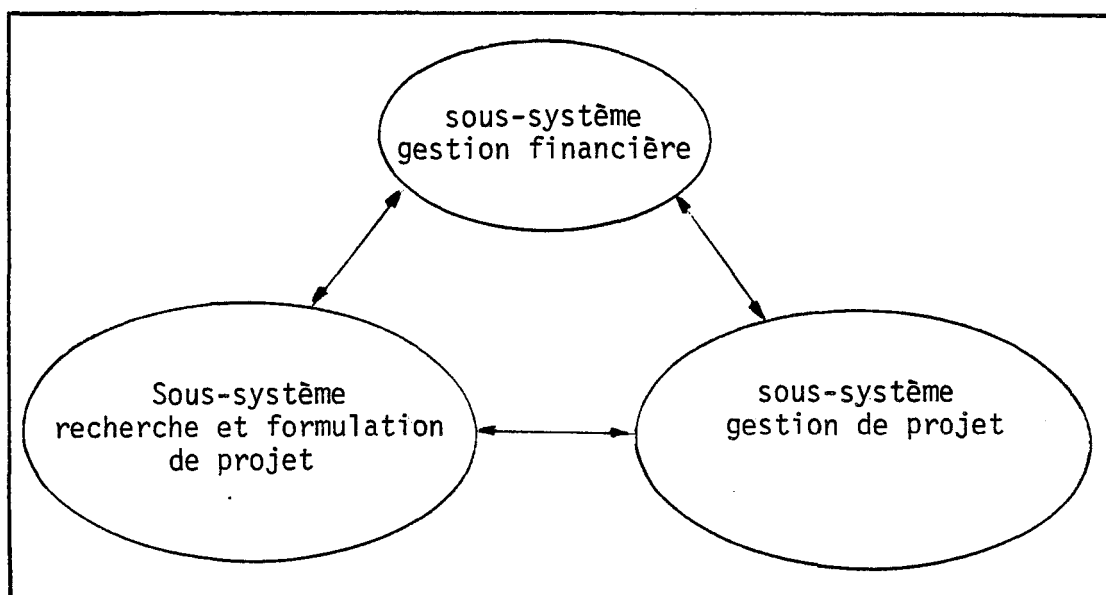
Schéma général de fonctionnement



b) Système d'activité et sous-systèmes:

TABLEAU V

Système et sous-systèmes d'activité



Le sous-système "gestion financière" en est un de cueillette de données financières permettant de faire le bilan de facturation aux bailleurs de fonds et de paiement des dépenses de fonctionnement. Ces données ainsi que les projections faites par les directeurs de projet sont utilisées pour la préparation des budgets et des révisions périodiques. Il ne nous a pas semblé nécessaire de le détailler plus amplement.

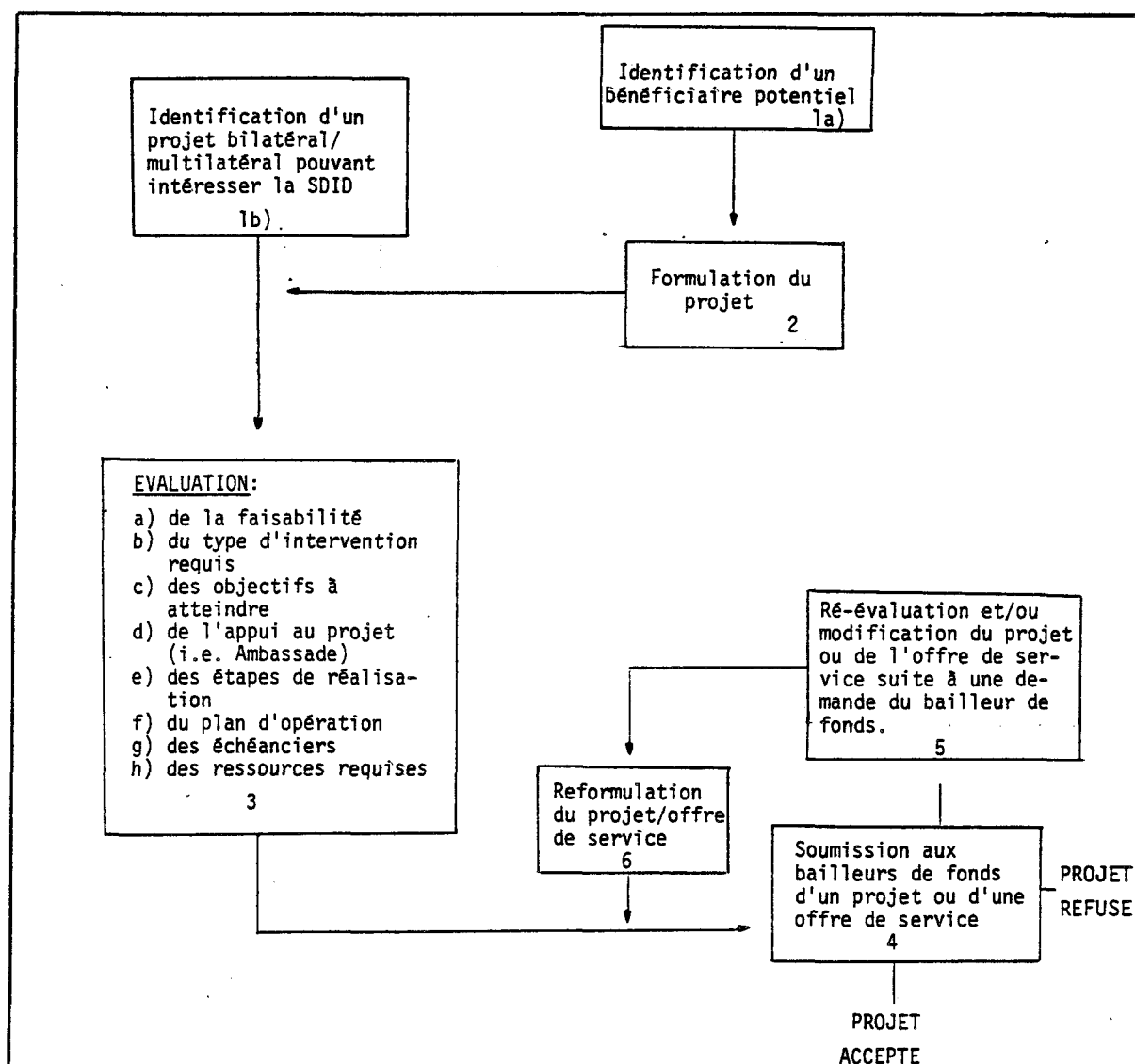
Par contre, les sous-systèmes "recherche et formulation

de projets" et "gestion de projets" sont présentés et détaillés séparément, car ils nous apparaissent problématiques.

c) Sous-système "recherche et formulation de projets"

TABLEAU VI

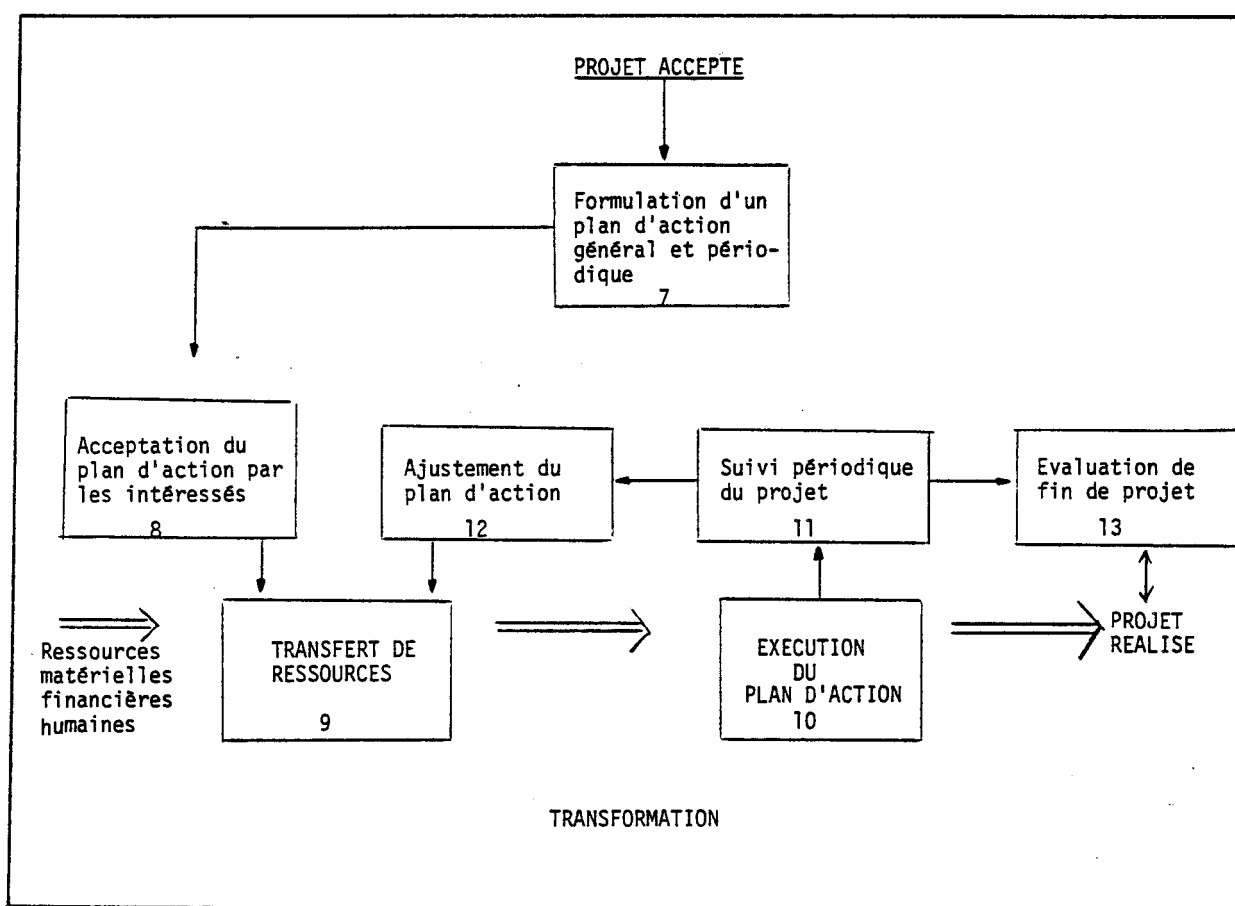
Processus de recherche et formulation de projets



d) Sous-système "gestion de projets"

TABLEAU VII

Processus de gestion de projets



e) Aire de problèmes:

Les processus présentés ci-haut sont plus ou moins exhaustifs dépendant du type de projet considéré. Dans certains cas, les étapes seront exécutées de façon très sommaire ou de façon exhaustive, dépendant de la complexité du projet, de son envergure et des exigences du bailleur de fonds (bilatéral ou CIRD).

En général, les problèmes soulevés lors de l'étude du processus avec le personnel cadre et professionnel de la SDID sont reliés:

- A- au temps, qui peut être parfois très long entre l'étape 1 et l'acceptation d'un projet, ce qui occasionne parfois des temps d'attente non productifs et coûteux;
- B- à une évaluation (étape 3) trop sommaire ou erronée qui engage la SDID dans des déboursés non prévus et non facturables au bailleur de fonds, pour la réalisation adéquate du projet;
- C- à un investissement de temps et d'énergie trop considérable pour les étapes 5 et 6 qui peuvent être refaites plus d'une fois et occasionner ainsi des coûts élevés pour l'entreprise;

- D- à des dépenses non remboursées lors de l'exécution du plan d'action (étape 10) telles que: encadrement, accueil de stagiaires, expertise, etc..., soit parce que le bailleur de fonds n'a pas voulu les accepter ou qu'elles ont été omises lors de la soumission du projet; ceci peut entraîner, dans certains projets, une perte sèche;
- E- aux étapes 11 et 12. Dépendant des exigences du bailleur de fonds, elles peuvent s'avérer excessivement onéreuses pour l'entreprise;
- F- à l'absence de politiques de choix de projets par rapport aux objectifs de l'entreprise. Il ne semble pas en exister concernant les coûts de direction qu'engendrent certains projets. Aussi, il n'apparaît pas évident, dans le processus, que l'évaluation de fin de projet, surtout du point de vue de la rentabilité pour l'entreprise, soit une donnée utilisée lors de recherche de nouveaux projets.

4. DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

a) Relations entre structure et activités:

Comme on a pu le constater au point 1, la structure de l'organisme incite chacun des responsables de projets à tra-

vailler isolément les uns des autres. Ils sont unis et coordonnés uniquement par le directeur général. De plus, ce mode d'organisation oblige chacun des responsables à maîtriser toutes les étapes du processus d'activités, sans nécessairement profiter des compétences particulières à chacun. Il devient donc, par le fait même, très difficile de dégager un portrait d'ensemble de l'état d'avancement des projets ou de formulation de proposition.

b) Relations entre différents types d'intervenants:

Compte tenu que le type de structures ne repose sur aucune spécialisation en regard des tâches à accomplir, les relations entre les intervenants sont laissées à l'initiative de chacun. Ce type de fonctionnement est caractéristique au bureau de professionnel où chacun des membres engage une relation privilégiée avec son client.

c) Relations humaines entre le système étudié et le super-système:

Ces relations humaines sont aussi diversifiées qu'il y a d'intervenants. Chaque responsable de projet engage sa propre relation avec le bailleur de fonds. La qualité de cette relation est directement reliée aux intervenants en présence et peut se modifier considérablement lors de changement de personnel.

Il est à noter cependant que les relations entre les

chargés de projet de l'ACDI-CISD et les professionnels de la SDID sont parfois tendues. Cette situation provient, à notre avis, des deux causes principales suivantes:

D'une part, les chargés de projet de l'ACDI ont des exigences au niveau de la présentation de projet que ne peuvent rencontrer les bénéficiaires de l'aide à l'étranger. Conséquemment, les professionnels de la SDID doivent compléter sinon refaire entièrement les requêtes sans pour autant recevoir compensation pour l'investissement de temps consenti. Dans un tel contexte, où d'un côté, on peut exiger autant de redéfinition que l'on désire sans encourir de coûts, l'autre partie en faisant les frais, la compréhension entre les parties risque de ne pas être des plus favorisée. D'autre part, les coûts des projets présentés par la SDID apparaissent élevés à l'ACDI-CISD sans que celle-ci dispose des ressources requises pour analyser en détail les coûts et les moyens requis dans les projets. Ce contexte entraîne une certaine méfiance à tous les niveaux de décision de l'ACDI.

d) Climat général:

Le climat général d'une entreprise est une entité qu'il est difficile de cerner vraiment. Mais les quelques entrevues que nous avons faites et les réunions auxquelles nous avons participé nous permettent de penser qu'en général le climat est

bon. L'entreprise a une mission et les employés la partagent. Il faut par ailleurs être conscient que le climat d'insécurité, qui prévaut présentement dans la firme, peut amener une démotivation qui pourrait, à la longue, être néfaste.

CHAPITRE SIX

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS

CHAPITRE SIX

SOMMAIRE DES OBSERVATIONS

1. ENVIRONNEMENT

Le type de ressources externes au bénéficiaire impliquées dans la réalisation d'un projet est déterminé par le niveau de développement des institutions, dans la région géographique concernée, i.e. plus le pays est sous-développé, plus il est probable que le projet exigera des ressources humaines externes pour l'encadrement et la réalisation du projet.

Les variables incontrôlables résultant des projets d'aide et les contraintes posées par les organismes subventionneurs affectent directement la rentabilité des opérations, soit:

- . en réduisant le volume d'affaires prévu par des délais qui découlent de retards apportés à l'approbation d'un projet;
- . en refusant de financer des éléments liés à la gestion de projet ou à l'étude des propositions (i.e. demande d'expertise supplémentaire).

2. EVOLUTION DU MARCHE

Globalement, le volume d'affaires a crû rapidement de

1979 à 1982, pour se stabiliser en 1983. Cependant, cette croissance rapide est liée presque totalement au développement de projets en Amérique Latine.

Quant à la répartition entre les deux types principaux de projets, la situation est demeurée sensiblement la même, soit:

- . 60% Coopératives d'épargne et crédit
- . 30% Développement rural

De cette évolution, c'est la modification qui s'est produite parmi les bailleurs de fonds qui est la plus dramatique pour l'entreprise. Alors qu'en 1979, la répartition du financement entre coopération institutionnelle et bilatérale ou multilatérale était près de 50-50, on constate qu'en 1983, seule la coopération institutionnelle demeure. Cet aspect n'est peut-être que passager, mais il appert que le changement global s'est opéré en faveur du bailleur de fonds qui assure le moins bien la rentabilité des opérations.

3. RENTABILITE DES OPERATIONS

Elle ne peut s'améliorer qu'en modifiant, soit les conditions de financement de l'ACDI-CISD, ou en faisant intervenir d'autres bailleurs de fonds.

Il est illusoire de penser qu'une augmentation du

volume d'affaires, auprès de la CISD, puisse modifier la situation dans les conditions actuelles; à moins de SOUMETTRE DES PROJETS qui requièrent beaucoup moins de ressources professionnelles pour les développer et les gérer. Ceci équivaldrait à modifier sensiblement le produit ou les services offerts par la SDID.

4. FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

Quoique la structure actuelle, centrée sur le responsable de projets, ait bien servi le développement de l'entreprise, il y aurait lieu de la revoir pour assurer une meilleure concertation en regard du développement des projets et leur gestion, de façon à tirer le maximum des expertises et des habilités des professionnels et des cadres.

A la lecture du tableau des qualifications du personnel, on note la grande qualité des ressources humaines de l'entreprise, ce qui constitue le plus bel actif et l'élément primordial de sa mise en marché.

Il n'est pas évident que le système de fonctionnement actuel dessert le mieux les objectifs de:

- . diversification des bailleurs de fonds;
- . d'augmentation du volume d'affaires;

. de suivi de la rentabilité des opérations

Outre des modifications possibles à l'organigramme, il sera nécessaire de préciser beaucoup plus à fond les stratégies de développement. De plus, les systèmes d'information devront être revus afin d'assurer un meilleur suivi des activités en relation avec les objectifs et stratégies précisées.

5. PERSPECTIVE GLOBALE

On ne peut être qu'enthousiaste face aux perspectives d'avenir de l'entreprise, compte tenu de la qualité de ses ressources humaines et de l'intérêt que représentent, pour les pays en voie de développement, les services qu'elle offre. Cet optimisme n'est tempéré que momentanément par la crise de croissance qu'elle vit présentement. De plus, il faut être conscient que cette étude s'attarde uniquement à des aspects de problématique, puisque c'est là son objet. Cependant, les aspects positifs de l'entreprise débordent largement ces quelques éléments de réflexion et sont garants de son développement et de son dynamisme.

DEUXIEME PARTIE

LA PROBLEMATIQUE ET LE CHOIX DU SYSTEME PERTINENT

"L'ANCRAGE"

CHAPITRE SEPT

LA PROBLEMATIQUE

CHAPITRE SEPT

LA PROBLEMATIQUE

Du sommaire des observations développé au chapitre précédent, il ressort clairement que c'est la rentabilité des opérations qui constitue la plus grande menace à l'avenir prometteur de cette entreprise. Les causes de cette non-rentabilité sont reliées, soit au manque d'efficacité de l'entreprise dans la production de ses services, soit à un financement ("pricing") inadéquat des services qu'elle produit, soit aux deux à la fois. C'est à l'analyse de ces deux paramètres qu'il nous faut procéder afin d'identifier correctement la problématique sous-jacente.

1. EFFICACITE DE LA PRODUCTION

Quoique nous ayons noté précédemment que certaines améliorations pourraient être apportées au fonctionnement de l'entreprise, nous ne croyons pas que ce soit là l'essentiel de la problématique, compte tenu de la mission de l'entreprise. Tant qu'elle maintiendra son choix d'oeuvrer dans le domaine du développement institutionnel de premier et deuxième niveau, cette mission requerra toujours un fort volume d'activités professionnelles pour le développement de projets, leur supervision

ainsi que l'assistance ("coaching") requise lors de l'exécution. Il est à noter que ces activités ne sont pas financées actuellement par l'ACDI-CISD, si ce n'est que partiellement par la marge bénéficiaire de 15% accordée au projet.

Par ailleurs, une autre étude quant à l'efficacité de la SDID conclut de façon similaire, en notant un certain nombre d'améliorations quant au processus de sélection de projets et leur développement. Cette étude d'évaluation des performances de la SDID fut commandée à un groupe d'experts indépendants par l'ACDI. A l'annexe 6, vous retrouvez le mandat d'évaluation, la liste des membres de l'équipe d'évaluation, ainsi que les recommandations du rapport.

Les remarques que font ces évaluateurs quant à l'efficacité interne, portent sur l'amélioration du processus d'élaboration et de planification des projets et sur l'implication du Mouvement Desjardins dans le développement de l'entreprise. Quant à sa gestion interne, il note tout comme nous que des améliorations pourraient être apportées, ce qui renforcerait son efficience.

Cependant, pour donner suite à ces constations et principalement, à celles portant sur l'amélioration du processus d'élaboration et de planification des projets, c'est le mode de financement qu'il faudra d'abord revoir, car ces processus en

dépendent directement. Ils sont étroitement liés aux conditions posées par les organismes subventionneurs et conséquemment, fortement déterminés par le mode de financement des activités des projets négociés.

C'est donc la problématique du financement des activités qu'il faut d'abord résoudre pour procéder ensuite à l'amélioration du processus d'élaboration et de planification des projets.

2. FINANCEMENT DES ACTIVITES

Afin de mieux faire ressortir cet élément de problématique, nous avons reproduit au tableau VIII, les résultats d'opérations des cinq dernières années, en soustrayant des revenus globaux, l'item "placements et divers". Cette approche permet de mieux cerner la relation entre les revenus engendrés par les projets et leurs dépenses.

TABLEAU VIII

Résultats d'opérations 1979 à 1983*

	1979	1980	1981	1982	1983
Revenus globaux	1 458 568	1 837 128	2 370 676	3 319 300	3 057 859
Placements & Divers	15 671	51 897	115 003	51 292	136 385
Revenus de projets	1 442 897	1 785 231	2 255 673	3 268 008	2 921 474
Dépenses	1 450 989	1 807 714	2 297 879	3 357 950	3 043 765

*Note: Sources: Annexes 3 et 4.

Pour toutes ces années, l'entreprise n'a survécu que grâce à ses revenus de "placements et divers"*, revenus qui n'ont rien à voir avec ses opérations. Dans un tel contexte, le développement et la survie de l'entreprise ne peuvent qu'être constamment menacés. Ce n'est que par une meilleure adéquation entre les revenus engendrés par l'activité de l'entreprise, ses projets et ses dépenses, que peut s'établir un climat propice au développement.

Pour ce faire, quatre (4) options s'offrent à l'entreprise:

- . l'augmentation du volume d'affaires;
- . la diversification des bailleurs de fonds;
- . la modification du produit (services) afin de réaliser une meilleure adéquation avec son financement;
- . la modification au système de financement actuel.

Le choix du système d'activités pertinent découle naturellement de l'option ou des options retenues. C'est ce que nous examinons dans le prochain chapitre.

*Note: En 1983, les revenus de placements et divers incluent une subvention de 75 000\$ du Mouvement Desjardins.

CHAPITRE HUIT
ANALYSE DES OPTIONS

CHAPITRE HUIT

ANALYSE DES OPTIONS

C'est donc, sous l'angle de l'atteinte du seuil de rentabilité à court terme, ainsi que d'une stabilité dans les opérations, que les quatre options mentionnées précédemment sont ici étudiées.

De cette analyse, c'est l'option répondant le mieux à ces critères qui détermine la perspective selon laquelle est abordée la définition du système de financement des activités de la SDID.

1. AUGMENTATION DU VOLUME D'AFFAIRES

Au chapitre 4, où nous traitons de la rentabilité des opérations, notre analyse sommaire démontre qu'une augmentation du volume d'affaires à 6 millions dans les conditions actuelles ne peut qu'entraîner un déficit (voir page 30). Cette option se voit donc rejetée.

2. DIVERSIFICATION DES BAILLEURS DE FONDS

Cette diversification peut s'exercer tant vers des projets de type Bilatéral-ACDI, que vers des projets d'agences

multilatérales, telles que Banque Mondiale, Nations-Unies, FAO, etc... Chacun de ces types de projets, bilatéral et multilatéral, est examiné séparément pour conclure sur leurs avantages et inconvénients.

a) Bilatéral:

Afin de mieux situer les avantages d'un financement de projet selon la formule bilatérale, nous avons calculé sommairement l'impact qu'il aurait eu sur les déficits d'opérations de la SDID pour les années 1982 et 1983. Cet impact est calculé à partir des données du tableau IX (déficit des opérations 1982 et 1983) et du tableau X (financement comparé Bilatéral et CISD). Les résultats du calcul d'impact, tableau XI, démontrent que pour l'année 1982, le déficit d'opérations aurait été réduit des 2/3, et aurait été complètement éliminé en 1983.

TABLEAU IX

Déficits d'opérations des années 1982 et 1983*

	1982	1983
A. Dépenses	3 357 950	3 043 765
B. Revenus de projets	2 268 003	2 921 474
Déficits d'opérations (A-B)	(89 942)	(122 291)

*Note: Sources: Tableau VIII: Résultat d'opérations 1979 à 1983

TABLEAU X

Calcul de la contribution de l'ACDI aux dépenses générales d'administration en utilisant comme modèle comparatif les normes de financement bilatéral et les normes de financement de la CISD pour les années 1982 et 1983*.

Contribution nette aux salaires directs, avantages sociaux et aux frais généraux d'administration	1982	1983
. Normes - Bilatéral	778 889	806 868
. Normes - CISD	724 293	680 018
Ecart dû au financement bilatéral	54 606	126 580

TABLEAU XI

Impact d'une norme de financement bilatéral sur les déficits d'opérations pour les années 1982 et 1983

	1982	1983
Déficits d'opérations (Tableau 9)	(89 942)	(122 291)
Ecart dû au financement bilatéral (Tableau 10)	54 606	126 580
Impact du financement bilatéral	(35 336)	4 289

*Note: Sources: Rapport Tremblay, Desforges, pages 60-61.

Bien qu'à l'évidence le type de financement bilatéral soit plus avantageux, il n'est pas certain qu'à long terme il permette à la CISD de couvrir entièrement ses coûts d'opérations, puisque ceux-ci contiennent une part de développement importante auprès d'associations coopératives étrangères.

Outre les délais de temps très longs liés à l'obtention de projets bilatéraux (1 à 2 ans), cette option risquerait d'aller à l'encontre des orientations actuelles de l'ACDI et de la mission de la SDID. Elle ne peut donc être retenue tant sur le plan des résultats escomptés à court terme que de sa faisabilité. Dans ce contexte, l'option de revoir le mode de financement avec l'ACDI-CISD s'avère plus à propos.

b) Multilatéral:

Les normes de financement reliées à ce type de projet sont généralement aussi généreuses que celles d'un financement bilatéral et parfois même plus avantageuses. Cependant, il faut être conscient que ce type de projets ne peut constituer l'élément principal du volume d'activités de l'entreprise puisque les organismes multilatéraux d'aide au développement exigent des contractants qu'ils démontrent une forte compétence dans leur pays avant de pouvoir se qualifier auprès d'eux. De plus,

le niveau de compétition internationale élevé que représentent ces appels d'offres ainsi que les longs délais (2 à 3 ans) requis pour la mise en route de ces projets, ne nous permettent pas de retenir cette solution à court terme. Ce n'est qu'à moyen terme que cette approche peut avoir un impact sur la rentabilité des opérations, bien que nous ne puissions espérer qu'elle ne devienne l'élément principal.

Il va de soi cependant, que la SDID doit s'efforcer de développer ce marché afin de compléter et d'améliorer son expertise. De plus, cette diversification permettra l'identification de nouveaux partenaires avec qui elle pourra s'associer dans le développement de ses projets.

c) Sommaire:

Cette option de diversification des bailleurs de fonds vers le bilatéral ou le multilatéral est peu garante de succès et ce, pour des raisons différentes. Dans le cas du bilatéral, les orientations de l'ACDI et de la SDID sont a contrario de cette option. Tandis que pour l'option multilatérale, c'est la faisabilité à court terme ainsi que l'impact relativement faible qu'elle pourrait avoir sur l'ensemble des activités qui jouent à son désavantage.

Il nous faut donc rejeter cette approche comme voie de solution à la problématique de la rentabilité des opérations, sans toutefois rejeter l'option de diversification comme une des orientations de développement de l'entreprise.

3. MODIFICATION DU PRODUIT

Le service offert par la SDID est caractérisé par sa très grande emphase sur l'émergence institutionnelle et technique. La liste des projets qu'elle a réalisés depuis 1972 (voir Annexe 7) en fournit un exemple éloquent. Cependant, cette approche est très exigeante au niveau de l'expertise professionnelle pour l'encadrement au siège social et sur le terrain, de même que le niveau de qualification des coopérants pour de tels projets, est élevé. De plus, comme nous le mentionnions au chapitre 2, cette intervention se situe principalement, pour l'Afrique, au 1er et 2ième niveau institutionnel (local et sous-régional), ce qui comporte en soi des exigences supplémentaires.

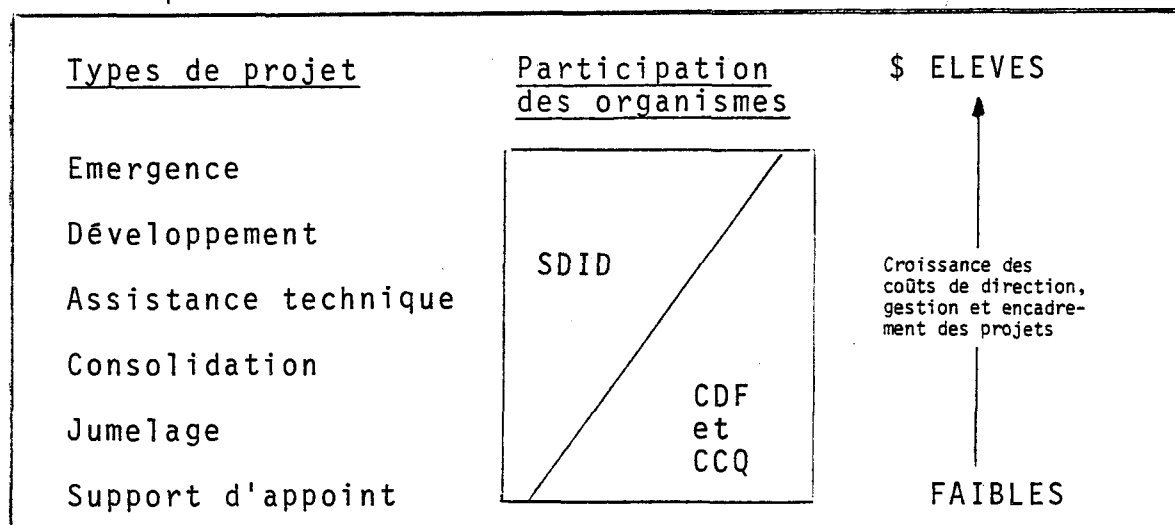
Comparée aux deux autres institutions canadiennes qui oeuvrent dans le domaine du développement coopératif au niveau international, le Conseil de la Coopération du Québec (C.C.Q.) et la "Cooperative Development Foundation" (C.D.F.), l'action de la SDID se différencie nettement en terme d'exigences professionnelles. Leurs rôles s'apparentent plus à du support institutionnel alors que la SDID adopte carrément une perspec-

tive d'organisme de développement.

Selon un schéma proposé par le rapport Tremblay-Desforges*, et que nous reproduisons ici au tableau XII, on peut comparer aisément la situation respective des intervenants coopératifs canadiens aux différents types de projets supportés par la CISD.

TABLEAU XII

Schéma de la participation des intervenants coopératifs canadiens aux projets supportés par la CISD



Les coûts de direction, d'encadrement et de gestion générale pour ces différents types de projets sont très reliés

*Note: Rapport d'évaluation: Société de Développement International Desjardins, Janvier 1984, page 39.

à leur nature et croissent rapidement avec la complexité. Ainsi, un projet du type support d'appoint requiert peu d'encadrement tandis qu'à l'autre extrême les projets de type émergence et développement sont très onéreux à ce titre. De plus, la SDID doit agir comme organisme de conception et de planification stratégique tandis que son homologue anglophone bénéficie d'un autre organisme, "World Council of Credit Union" - WOCCU, qui assume ces fonctions ainsi que le suivi des projets.

Même s'il nous est difficile de quantifier ces différents aspects, il est certain qu'une modification du produit vers des types de projets moins onéreux en gestion et en expertise (i.e. Emergence $\xrightarrow{\text{vers}}$ Support d'appoint) aurait un impact très positif sur la rentabilité des opérations.

Toutefois, un tel changement d'orientation n'irait pas sans une perte considérable de crédibilité auprès de ceux avec qui la SDID oeuvre depuis de nombreuses années. A ceci, s'ajouterait pour l'ACDI, une perte d'expertise canadienne dans un domaine en émergence. Conséquemment, une telle réorientation au niveau du produit apparaît néfaste et périlleuse pour l'entreprise. A ces raisons de rejet de l'option, s'ajoutent le peu d'expertise et de contacts détenus par l'entreprise dans ces autres domaines, ce qui l'empêcherait d'opérer un tel revirement à court terme.

Bien que cette option au niveau du produit ne puisse être retenue, elle offre cependant suffisamment d'intérêt pour qu'elle puisse être explorée dans le cadre du développement de l'entreprise comme source d'activités complémentaires. L'ajout de projets similaires à ceux réalisés par son homologue anglophone enrichirait considérablement son domaine d'intervention.

4. MODIFICATION DU SYSTEME DE FINANCEMENT

Compte tenu du contexte actuel où, d'une part, l'ACDI veut utiliser de plus en plus l'expertise de la SDID dans le développement coopératif, et d'autre part, la SDID se doit d'assurer son développement sur le marché canadien des bailleurs de fonds, c'est l'approche qu'il faut retenir.

Cette option est d'autant plus réaliste qu'elle exprime la volonté des deux partenaires de modifier les mécanismes de financement présentement utilisés. Ni l'un, ni l'autre, n'est satisfait des modalités actuelles. Les échanges et études engagés depuis le début de 1983 ont conduit à des engagements fermes de la part de l'ACDI, quant à la modification de ses paramètres de financement. Le rapport d'évaluation "Tremblay-Desforges" de janvier 1984 constitue la base sur laquelle l'ACDI et la SDID ont développé les paramètres généraux d'une nouvelle entente de financement qui entre en vigueur en avril 1984.

Avant d'aborder les caractéristiques du mode de financement proposé par le rapport, une revue des diverses options s'impose, afin de mieux cerner les avantages et implications de la formule proposée. Ces options sont de trois (3) ordres: financement par marge bénéficiaire, financement par subvention ou financement par un mixte des deux premiers.

a) Financement par marge bénéficiaire

Le principal avantage d'un tel système se situe du côté du bailleur de fonds car il lui permet d'exercer un contrôle total sur le choix des projets ainsi que leurs coûts, puisqu'il en fait l'approbation. Ceci évite que l'entreprise soit "juge et partie", en étant associée à la fois à la définition et à l'exécution des projets.

Cependant, pour ce faire, cette approche exigerait que la CISD soit dotée des ressources requises pour analyser en détail les moyens et les coûts des projets, ce qu'elle n'a pas.

De plus, en l'absence de critères bien définis par l'organisme subventionneur, celui-ci peut occasionner des frais d'étude et de développement plus élevés que prévus. Cette approche ne permet, ni pour l'un, ni pour l'autre, de contrôler les coûts d'études et de développement de projets.

Par ailleurs, cette approche n'assure pas une stabilité

de base au développement de l'entreprise, puisque le financement de ses coûts indirects est soumis aux aléas du volume d'activités réalisées. Ce volume peut être très en deçà des efforts de développement de projets comme nous l'avons démontré précédemment au chapitre 3. De plus, comme mentionné au chapitre 2, ce sont toutes des variables incontrôlables qui influencent la mise en route ou non d'un projet à un moment précis.

Il est possible de penser un pourcentage de marge suffisamment élevé pour obvier à certains des inconvénients mentionnés. Au tableau XIII, nous retrouvons les données de ces cinq dernières années, ce qui nous permet d'identifier le pourcentage de marge requis. Comme on peut le constater, ce pourcentage de marge est fort variable d'une année à l'autre.

TABLEAU XIII

Financement par marge bénéficiaire 1979 à 1983*

	1979	1980	1981	1982	1983
A. Coûts directs des projets	1 247 544	1 483 281	1 821 842	2 775 288	2 370 308
B. Coûts indirects (siège social)	211 014	353 847	548 834	544 012	673 457
Marge bénéficiaire requise (B/A) X 100 en %	16.9%	23.8%	32.1%	19.6%	28.4%

*Note: Source: Annexe 4

Si l'on voulait assurer la stabilité, on pourrait prendre un taux voisin du plus élevé, soit 30%. Ceci pourrait avoir l'inconvénient d'inciter l'entreprise, dans les bonnes années, à élever ses coûts indirects puisque c'est le développement qui est le moteur de son action et non le projet. Un taux moyen de 23.3% (moyenne pondérée de 5 ans) pourrait sembler plus juste et ne générer aucun profit ou surplus sur la période. Cependant, nous ne retrouvons pas là, de protection suffisante face à une conjoncture imprévisible.

Sommairement, nous pouvons donc dire que c'est le contrôle qui est avantagé par cette approche au prix d'une stabilité de base permettant le développement de l'entreprise et de son expertise.

b) Financement par subvention

Ici, c'est tout le contraire qui se produit. C'est l'organisme subventionné qui en retire le plus d'avantages et souvent, comme nous le verrons, au détriment de sa mission première.

Puisqu'il est généralement assuré d'un niveau de dépenses au moins égal à l'année antérieure, plus un taux de croissance des dépenses, à même les fonds publics, les systèmes de contrôle et de négociation de la subvention, sont souvent plus exigeants.

Ceci a pour conséquence d'alourdir les coûts administratifs et par voie de conséquence, réduire les montants disponibles aux projets et ce, sans parler de la tendance naturelle à se bureaucratiser lorsqu'un organisme n'est soumis à aucune loi du marché et à de fortes exigences de contrôle.

De plus, ce système de financement constitue souvent un frein à son développement puisqu'il doit fixer à l'avance le pourcentage de croissance ou de décroissance admissible. Dans un tel domaine, comme celui de l'aide au développement, cette approche risque d'introduire des rigidités tout à fait néfastes. Il nous est difficile d'imaginer un système de subventions qui aurait pu s'adapter à la croissance des cinq dernières années de la SDID, telle que présentée au tableau 14.

TABLEAU XIV

Taux de croissance de 1979 à 1984*

<u>Années</u>	<u>% croissance</u>
1979-80	24.6%
1980-81	27.1%
1981-82	46.1%
1982-83	-9.4%

*Note: Source: Annexe 4: dépenses totales

En somme, même si cette approche est garante de stabilité pour le siège social de l'entreprise, elle nuit à sa vocation première et ne peut offrir la souplesse nécessaire au développement des projets d'aide. Quant à l'organisme subventionneur, il n'y retrouve que peu d'avantages, si ce n'est qu'une emprise illimitée sur son pouvoir de contrôle.

c) Financement mixte

Ce système de financement mixte où d'une part, les coûts nécessaires au développement de l'expertise de l'entreprise et une partie de son administration afin d'assurer sa pérennité sont assumés par une subvention et d'autre part, les coûts des projets incluant leur développement et l'encadrement sur une base de remboursement avec majoration pour administration générale, a été expérimenté aux Etats-Unis par l'USAID depuis 1961 sous le vocable de "Core Funding".

Comme le note le rapport Tremblay-Desforges, ce système a donné satisfaction aux deux parties et les inconvénients soulevés pourraient être facilement corrigés lors de la mise sur pied du programme. Un des inconvénients mentionnés par l'administration de l'USAID réside dans la trop grande dépendance qu'ont ces organismes à l'égard du gouvernement et conséquemment, du peu d'efforts et de motivation qu'ils ont à diversifier leurs sources de financement. Cet élément pourrait être atténué en exigeant du Mouvement Desjardins une contribution au "Core Funding". Ceci

aurait l'avantage supplémentaire d'impliquer directement le Mouvement dans le contrôle du développement de son entreprise.

Dans le cas du financement par projet aux Etats-Unis, les organismes de coopération trouvent anormal qu'ils aient à compétitionner avec des organismes privés pour soumissionner sur des projets qui sont clairement de leur domaine d'intervention et dont souvent ils sont les seuls à détenir les compétences.

Avec une modification du statut de la SDID en organisme à but non lucratif, où les trop-perçus réalisés seraient nécessairement réinvestis dans des projets de développement coopératif, il est aisé de penser à une approche différente. Comme le souligne le rapport Tremblay-Desforbes, à la page 25:

Cette approche permettrait d'ailleurs à la CISD de mettre davantage à contribution l'expertise de la SDID. En plus de subventionner les projets présentés conjointement par la SDID et les organismes des pays-hôtes, on pourrait faire directement appel à la SDID pour la réalisation de certains projets. Les organismes coopératifs canadiens, à titre d'intervenants spécialisés en matière de développement coopératif, joueraient le rôle d'agent d'exécution pour des programmes de développement institutionnel initiés à la CISD ou qui lui seraient transférés par l'aide bilatérale dans le cadre de l'action convergente.

C'est donc sur cette toile de fond que ce sont élaborés les principaux éléments de la formule de financement mixte que nous analyserons dans ces diverses caractéristiques, au prochain chapitre.

CHAPITRE NEUF

CARACTERISTIQUES DU NOUVEAU MODE DE FINANCEMENT

CHAPITRE NEUF

CARACTERISTIQUES DU NOUVEAU MODE DE FINANCEMENT

Quoique l'analyse des options faites, au chapitre précédent, permet de jeter les bases du système de financement à concevoir, financement mixte, il est essentiel, cependant, d'en expliciter les principales caractéristiques avant de procéder à la définition et à l'élaboration du système.

Ces caractéristiques découlent tant des inadéquations du système de financement actuel que du rôle et de la mission de la division de la Coopération Institutionnelle et des Services au Développement - CISD de l'ACDI. Ces deux aspects se présentent sous quatre (4) caractéristiques, soit:

- . Distinguer les différentes catégories de coûts;
- . Financer spécifiquement et séparément chaque catégorie de coûts;
- . Associer le mouvement coopératif au développement de l'entreprise;
- . Déléguer une certaine autorité à la SDID pour l'approbation de projets.

Il est à noter que la définition de ces caractéristiques découle en grande partie du rapport d'évaluation Tremblay-Desforbes qui nous aide à préciser la nature des relations que peut entretenir un organisme coopératif de développement international avec la division de la CISC de l'ACDI.

1. DIFFERENCIATION DES CATEGORIES DE COUTS

Comme le note le rapport Tremblay-Desforbes, à la page 31:

La distinction actuelle adoptée par la CISC et la SDID entre coûts directs et coûts indirects introduit beaucoup de confusion et rend difficile les analyses de projets et de performance aussi bien par la CISC que par la SDID. Ni l'un ni l'autre organisme n'arrive à cerner les véritables coûts des projets dans cette approche. En l'absence d'une compréhension précise du coût des projets, on tend à surestimer ou à sous-estimer, de part et d'autre, soit les coûts directs, soit les coûts indirects. De plus, la formule visant à faire absorber tous les coûts indirects par une marge forfaitaire non spécifique aux besoins des projets introduit toutes les dysfonctions habituelles des financements de type "cost plus". On tend à présenter des projets caractérisés par des coûts directs élevés. De plus, la formule constitue une incitation négative à la réalisation d'économies dans la réalisation des projets car plus l'organisme d'exécution économise, plus il se pénalise.

Afin d'éviter la confusion entre les coûts d'exécution, de direction, d'encadrement et d'études des projets, ainsi que les coûts de planification et de développement de l'entreprise et ses frais généraux d'administration, il serait important de bien distinguer chacune des catégories de coûts. Un meilleur

partage des coûts permettrait aux deux instances, dans le cadre de leurs politiques respectives, de discuter spécifiquement et séparément du financement:

- . des dépenses de planification et de développement de l'entreprise;
- . des coûts reliés à l'exécution, la gestion et le développement des projets;
- . des frais généraux d'administration.

En plus de faciliter les rapports entre les deux organismes, ces distinctions permettraient de mieux cerner le rôle et l'importance de la fonction planification et développement de l'entreprise et de mieux contrôler les frais généraux d'administration.

2. FINANCEMENT PAR CATEGORIE DE COUTS

Cette distinction entre les différentes catégories de coûts permet de concevoir un financement mixte, subvention de base et financement par projet, où chaque élément du mode de financement correspond à une catégorie de coûts. Ainsi,

- à la subvention de base "core funding" devrait correspondre les coûts de planification et de développement de l'entreprise, i.e. ceux reliés aux frais requis pour assurer le personnel de base ("core staff"). Ceci leur permettrait

de développer leur expertise et assurerait leur perennité.

- aux coûts des projets, devrait correspondre un financement par projet couvrant la totalité des coûts, tant ceux directement imputables aux projets encourus au siège social que ceux encourus à l'étranger. Par totalité des coûts, nous entendons ici, tous les frais reliés au développement, à la supervision, à l'encadrement et à l'exécution des projets. Cette pratique élargirait considérablement la notion actuelle de coûts des projets qui se limitent aux frais d'exécution à l'étranger.
- aux frais généraux d'administration, devrait correspondre un pourcentage de marge bénéficiaire accordé sur les coûts des projets. Afin d'assurer une masse critique pour le financement de ces frais généraux, un volume de projets garanti par la CISD devrait être convenu entre les parties en début d'année financière.

Cette correspondance entre les différents éléments de la formule de financement contribue non seulement à assurer une stabilité à l'entreprise mais beaucoup plus à favoriser le développement d'orientation commune entre les deux parties. Cette collaboration ne peut qu'améliorer la contribution canadienne au développement des coopératives dans le Tiers-Monde.

3. IMPLICATION DU MOUVEMENT DESJARDINS

Sans nier les contributions fort importantes du Mouvement Desjardins au développement de la SDID tant sur le plan financier - contributions majoritaires au capital de la société à fonds perdu et contributions au financement des opérations déficitaires - que sur le plan de l'expertise - contributions gratuites d'expertises par des ressources humaines du mouvement et garantie de réintégration pour les coopérants en prêt de services à l'étranger, l'ACDI demande que le Mouvement manifeste de façon plus explicite son implication dans la SDID*.

Cette demande de l'ACDI correspond à l'orientation qu'elle s'est donnée pour la section des programmes spéciaux, où

la CISD ne disposant pas des ressources techniques requises pour évaluer en détail le contenu des projets, l'essentiel de la caution et de la crédibilité des organismes qui les parrainent semble lié à leur volonté et leur capacité d'en financer partiellement les coûts. Le critère d'efficience, de facto, résiderait dans le fait que si les organismes qui parrainent les projets y investissent de leurs fonds, un souci important d'économie des moyens y sera présent.**

* Référence: Voir Rapport Tremblay-Desforbes, page 113, recommandations 2, 3 et 4.

** Référence: Rapport Tremblay-Desforbes, page 21.

Cette notion de contrôle par implication de l'organisme parrain est primordiale puisqu'il s'agit là de la principale insatisfaction de la CISD à l'égard du mécanisme actuel de financement. Quoique la SDID ne soit pas en mesure d'assurer la contrepartie du financement des projets qui caractérise le financement de la plupart des organismes non-gouvernementaux, puisque le Mouvement ne procède pas à des levées de fonds et que cela est même contraire à sa philosophie, deux moyens permettraient l'atteinte de cet objectif d'efficience.

Premièrement, une contribution au financement de la planification et du développement de l'entreprise (le rapport Tremblay-Desforbes recommande un taux d'appariement de 20% à 25%) forcerait la SDID à se développer au rythme de l'implication institutionnelle de son organisme de tutelle. De plus, cette appariement du Mouvement pour la subvention de base "core funding" accentue la nécessité de poursuivre les programmes de sensibilisation des organismes du Mouvement, ce qui est là un objectif tout aussi important des programmes d'aide canadienne.

Deuxièmement, une implication des membres du Conseil d'administration dans le processus d'élaboration et de choix des projets selon des critères convenus entre les deux organismes assurerait que les professionnels de l'entreprise ne soient pas à la fois juges et parties.

Ces deux derniers éléments nous apparaissent tout aussi essentiels au développement d'un nouveau mode de financement que la séparation entre les différentes catégories de coûts.

4. DELEGATION D'AUTORITE

Compte tenu de la reconnaissance que l'ACDI accorde à l'expertise sectorielle spécifique que représentent les organismes coopératifs canadiens en matière de développement coopératif ainsi que de son désir de mettre davantage à contribution cette expertise institutionnelle, il y aurait avantage à déléguer à la SDID une certaine autorité en regard de l'approbation de projets. Ceci aurait pour effet d'en faire un partenaire de l'ACDI et de simplifier de beaucoup les rapports entre la SDID et la CISD.

Le rapport Tremblay et Desforges mentionne à cet égard, aux pages 32 et 33,

Un deuxième ensemble de frais couvrirait les programmes de jumelage coopératifs (cooperative partnership program) et les petits projets (agency program fund). Ce montant serait établi annuellement selon le programme d'activité prévu à ce titre par l'organisme coopératif. Un compte rendu détaillé de l'utilisation de ces fonds devrait faire l'objet de rapports (peut-être seulement annuels) pour fins de contrôle. L'enveloppe disponible à chaque organisme et le montant maximum des projets pour lesquels on délègue l'autorité de la CISD pourraient augmenter dans le temps en fonction de l'évaluation annuelle faite par la CISD de la qualité de la gestion de ces fonds par les

organismes concernés. Le mode de financement de ces fonds pourrait être le suivant: la CISD assumerait la totalité des coûts directs plus une marge de l'ordre de 10% pour absorber les frais généraux d'administration (overhead).

Quant à nous, ce concept de délégation d'autorité pour des projets à l'intérieur d'un programme d'action préalablement approuvé pourrait aussi s'appliquer à un programme d'action développé en fonction d'une région géographique ou d'une ou des institutions de 3ième niveau avec qui la SDID est associée pour la réalisation du programme. Ainsi, à titre d'exemple, la SDID pourrait élaborer avec une institution de niveau confédératif, telle que COLAC en Amérique Latine, un programme d'activités sur plusieurs années. Suite à l'approbation et la précision des critères devant servir à l'approbation des projets du programme d'action, la CISD pourrait déléguer jusqu'à une certaine limite financière, l'approbation des projets du programme.

Quoiqu'il en soit, les deux programmes mentionnés peuvent très bien servir de point de départ à l'expérimentation d'un nouveau type de collaboration avec l'ACDI.

De plus, afin de respecter des normes minimales de contrôle à l'intérieur de l'entreprise, les membres du Conseil d'administration doivent être associés au choix des projets.

CHAPITRE DIX

DEFINITION ET VALIDATION DU SYSTEME DE FINANCEMENT
DES ACTIVITES DE LA SDID

CHAPITRE DIX

DEFINITION ET VALIDATION DU SYSTEME DE FINANCEMENT DES ACTIVITES DE LA SDID

Les caractéristiques proposées au chapitre précédent deviennent donc les éléments de base de la définition systémique du processus de financement de la SDID. Cette définition complète cette deuxième partie de l'étude, en circonscrivant succinctement le système pertinent et détermine l'ancrage utilisé pour le développement du système. Cette conceptualisation fait l'objet de la troisième partie.

1. DEFINITION

L'ensemble des activités qui permettent à la direction générale de la SDID d'établir et de réviser périodiquement avec l'ACDI par l'entremise de la CISD:

- a) le financement des dépenses pour chacune des catégories de coûts, soit:
 - i) les dépenses de planification et de développement de l'entreprise
 - ii) les dépenses reliées à la réalisation des projets
 - iii) les frais généraux d'entreprises
- b) la participation du Mouvement Desjardins au financement

c) la délégation d'autorité à la SDID pour l'approbation de projets et ce, afin de mettre à contribution l'expertise institutionnelle du Mouvement Desjardins dans les programmes d'assistance de l'ACDI au développement d'organismes coopératifs dans le Tiers-Monde.

2. VALIDATION

Les critères d'évaluation utilisés ici sont beaucoup plus d'ordre opérationnel que scientifique. L'intention étant de nous assurer que cette définition comporte les éléments nécessaires à l'élaboration d'un système d'activités humaines qui demeure lié à l'action.

Selon Chekland, une définition efficiente fait explicitement référence aux six critères qui suivent. A chacun de ces critères, nous accolons les éléments de la définition proposée.

- . Un propriétaire du système:

L'ACDI

- . Un environnement et des supers-systèmes:

Les programmes d'assistance de l'ACDI

Des organismes coopératifs du Tiers-Monde

Le Mouvement Desjardins

L'ACDI

- . Des activités de transformation:

Etablir et réviser

- . Des acteurs:

- La direction générale de la SDID

- La direction de la CISD

- . Un point de vue:

- La transformation du rôle de la SDID en un organisme qui se situe dans le prolongement des activités de l'ACDI en matière de développement rural et coopératif et qui met à contribution l'expertise institutionnelle du Mouvement Desjardins. C'est ce que le dernier élément, "et ce afin...", de la définition sous-entend.

Cette approche de partnership atténue, et même élimine plusieurs des dysfonctions constatées dans la première partie de l'étude.

Entre autres, elle devrait permettre:

- . d'éliminer les variables incontrôlables découlant du système subventionnaire, voir chapitre 2, point 2
- . de rentabiliser les opérations, voir chapitre 4, point 4
- . d'établir une cohérence d'objectifs entre les deux partenaires du système propriétaire-décideur, voir chapitre 5, point 2 a)
- . de solutionner les problèmes reliés au processus de fonctionnement, voir chapitre 5, point 3 e)
- . de modifier radicalement les relations humaines entre la SDID et la CISD, voir chapitre 5, point 4 c)

TROISIEME PARTIE

ELABORATION DU SYSTEME DE FINANCEMENT DES ACTIVITES
ET ANALYSE DE SES IMPLICATIONS A LA SDID

"LE MODELE"

CHAPITRE ONZE
SCHEMA DE FINANCEMENT

CHAPITRE ONZE

SCHEMA DE FINANCEMENT

La définition proposée au chapitre 10 comporte un cadre de référence qui définit les principaux éléments du schéma de financement. Ce sont ces éléments et leurs quantifications qui doivent faire l'objet des activités de discussions et d'acceptation par les deux partenaires et non le cadre de référence. Celui-ci a déjà établi les principes de financement par catégorie de coûts, de participation du Mouvement et de délégation d'autorité.

C'est donc à ces deux aspects du système, le schéma et le processus qu'il nous faut nous adresser. Le schéma de financement est ici élaboré à partir des études du rapport Tremblay-Desforges et de la proposition de nouvelle entente de financement de mai 1984 soumise par le Mouvement Desjardins à l'ACDI. Nous proposons à l'aide de ce schéma d'identifier les améliorations potentielles qui pourraient résulter de son adoption, en regard de la rentabilité des opérations des années antérieures.

Ce n'est qu'au prochain chapitre que nous explorons les principales activités du processus de discussion et d'acceptation, par les deux partenaires, du schéma de financement.

Le chapitre 13 aborde les modifications qu'il faut apporter aux structures de la SDID, tandis que le chapitre 14 complète l'analyse du modèle par l'étude des principales difficultés d'implantation que représente le nouveau système.

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, cette approche méthodologique à l'élaboration du modèle est peu conventionnelle. Normalement nous aurions dû procéder par les étapes successives de conceptualisation, de comparaison et d'identification des changements.

Toutefois, l'approche comparative où les concepts sont confrontés avec la réalité à chaque étape du développement du modèle, nous a semblé plus appropriée dans le contexte de l'intervention puisqu'elle nous permettait de valider chaque partie du modèle et d'identifier rapidement les modifications à apporter à la situation actuelle.

1. ELEMENTS DU SCHEMA

a) Développement institutionnel:

La subvention institutionnelle "core funding", demandée par la SDID à l'ACDI comporte quatre (4) volets:

- Frais généraux de direction:
 - .pour maintenir un "core staff"
 - (direction générale et administration)
 - .pour couvrir les frais fixes de loyer
- Développement de l'appui institutionnel:
 - .salaire d'un responsable
 - . coûts d'un programme de sensibilisation
- Planification, recherche et développement
 - .imputabilité du personnel du siège social
 - .consultants externes
- Formation et perfectionnement du conseil d'administration et du personnel:
 - .au Canada
 - .à l'étranger

Il est de plus proposé que le Mouvement Desjardins participe à 25% au financement de ses dépenses pour le développement de l'entreprise.

La liste détaillée de chacun des items couverts par ces quatre programmes se retrouve à l'annexe 8. Cette demande reprend essentiellement les suggestions du rapport Tremblay-Desforbes en y ajoutant cependant les frais fixes de loyer et le programme de perfectionnement du conseil d'administration et du personnel.

Il faut bien noter cependant que le rapport n'excluait pas que ces coûts puissent être subventionnés. Dans le cas du programme de perfectionnement, il s'agit d'une somme fort modeste de 20 350\$ qu'il est préférable d'inclure ici puisque ce sont là des dépenses liées essentiellement au développement de l'institution.

Dans le cas des frais fixes de loyer, le rapport les incluait avec les frais généraux d'entreprises. Si l'on retient le pourcentage calculé par l'équipe Tremblay-Desforbes* (50% des coûts du siège social attribuables aux frais généraux d'en-

*Référence: Rapport d'évaluation Tremblay-Desforbes, page 55

treprises) et que nous l'appliquons au pourcentage moyen des coûts du siège social (23.3%** des coûts directs des projets), il en résulte que la marge bénéficiaire requise pour les frais généraux d'entreprises devrait s'établir à 11.65% des coûts directs de projets.

Par ailleurs, le rapport recommandait que ces coûts généraux d'entreprises soient établis à 10%, ce qui crée un écart négatif de 1.65% avec les coûts précédemment calculés. Les coûts fixes de loyer sont à peu près l'équivalent de cet écart (1.81% selon la demande déposée par la CISD).

L'avantage de les inclure dans la subvention institutionnelle est donc double; d'une part, il est logique de financer les coûts de base du lieu physique occupé par le "core staff" et leurs salaires et avantages sociaux et d'autre part, il permet de respecter la limite de 10% des coûts directs des projets pour les frais généraux d'entreprises.

b) Financement des projets:

Conformément aux recommandations du rapport, la demande réfère à un financement des projets à 100%, incluant les dépenses du siège social imputables aux coûts directs des projets.

** Référence: Chapitre 8, point 4a)

Ces coûts sont reliés aux dépenses de salaires et avantages sociaux du personnel professionnel, technique et secrétariat ainsi qu'aux dépenses de déplacements au Canada et à l'étranger, imputables aux projets pour:

- . la définition des projets
- . le processus de soumission et d'approbation
- . l'encadrement en cours de réalisation
- . l'évaluation finale

De plus, on demande une enveloppe annuelle "block funding" de 250 000\$ pour deux programmes avec délégation pour l'approbation des projets:

- i) programme de jumelage coopératif* avec délégation pour l'approbation des projets, un taux d'appariement de 9 pour 1, c'est-à-dire, pour chaque dollar que la coopérative locale au Canada investit dans le projet, l'ACDI en subventionne 9;
- ii) programme de petits projets avec délégation jusqu'à un maximum de 50 000\$ par projet, par année.

*Note: Un projet réalisé conjointement entre une institution d'ici (i.e. Caisse Populaire) et une institution locale à l'étranger. De par leur nature, ce sont là des petits projets.

En outre, la demande ouvre la discussion pour l'établissement d'enveloppe annuelle de financement, pour des programmes d'activités, "Program Funding", déterminés par une région géographique ou par un secteur d'activités. Le fonctionnement pour ce type de subventions serait similaire à celui énoncé précédemment, soit:

- . un montant pour l'enveloppe globale;
- . une limite maximum pour l'approbation des projets;
- . une obligation de faire rapport sur une base annuelle.

c) Marge bénéficiaire:

Sur la base d'un montant assuré de 2 871 000\$, (en autant que la CISD développe le volume de projets requis), la marge demandée s'établit à 10%. Elle permettra à la SDID de couvrir:

- . les frais généraux d'administration;
- . la constitution d'une réserve.

Ce dernier élément est nouveau par rapport aux recommandations du rapport Tremblay-Desforges. Cependant, il nous apparaît essentiel, compte tenu des nombreuses variables incontrôlables liées à la réalisation de projets de développement dans des pays tiers.

Par la révision annuelle de la marge accordée, l'ACDI pourra contrôler et s'assurer que ses réserves ne deviennent pas trop abondantes et que les surplus sont réinvestis dans des activités liées au développement des projets d'aide dans le Tiers-Monde.

2. SIMULATION FINANCIERE

La simulation financière de l'entente porte tant sur l'aspect de sa quantification pour les années à venir que sur la comparaison avec les années antérieures. Au sommaire, nous dressons la liste des avantages que procure cette nouvelle approche.

a) Quantification de l'entente:

Cette quantification de l'entente repose sur des données qui nous ont été rendues disponibles par la SDID. Le tableau XV présente les prévisions budgétaires pour les trois années considérées, soit 1984-85, 1985-86, 1986-87. Il est à noter que cette entente est fonction de l'année financière du gouvernement fédéral qui débute en date du 1er avril d'une année pour se terminer le 31 mars de l'année suivante. Pour fin de comparaison, ceci devrait présenter peu d'inconvénient puisque nous comparons des durées identiques d'une année complète. Cependant, les résultats de l'année financière 1984 de la SDID, seront difficiles à interpréter puisqu'ils comprendront à la fois une partie d'année, sous les anciennes modalités de janvier à mars, et une autre sous la

nouvelle entente d'avril à décembre.

TABLEAU XV

Prévisions budgétaires pour les trois années
de l'entente; 1984-85, 1985-86, 1986-87

Catégorie de coûts et programmes	1984-85	1985-86	1986-87
1. Subvention institutionnelle			
a) Frais généraux de direction	256 000\$	297 000\$	317 000\$
b) Développement de l'appui institutionnel	114 000\$	65 000\$	70 000\$
c) Planification et développement	66 000\$	90 000\$	97 000\$
d) Formation et perfectionnement	20 000\$	22 000\$	23 000\$
Sous-total:	456 000\$	474 000\$	507 000\$
2. Coûts directs des projets	2 871 000\$	à revoir annuellement dépendant de la réalisation de l'année antérieure et des projets en développement	
3. Frais généraux d'administration		Taux à revoir annuellement dépendant:	
a) Taux	10%	. du volume accordé en 2 . des coûts anticipés . du surplus ou déficit de l'année antérieure	
b) Montant	287 000\$		
TOTAL:	3 614 000\$	Selon révision annuelle	
. Contribution du Mouvement Desjardins	114 000\$	118 500\$	126 750\$
. Contribution totale de l'ACDI	3 500 000\$	Selon révision annuelle	

Le montant total de l'entente s'élève donc à 3.6\$ millions pour la première année et devrait s'accroître d'année en année pour peu que les projets de développement de la SDID se matérialisent. L'accroissement du financement de l'ACDI à 3.5\$ millions constitue une augmentation appréciable (17%) de la contribution des deux dernières années qui plafonnait à 3.0\$ millions.

Il est à remarquer que seule la subvention institutionnelle est précisée pour toute la durée de l'entente. L'enveloppe globale pour les coûts directs de projets ainsi que les délégations d'autorité seront révisés annuellement. Il en va de même pour le taux de majoration devant couvrir les frais généraux d'administration.

Compte tenu du léger excédent que procureront les frais généraux d'administration à 10% de l'enveloppe des coûts directs de projets (excédent estimé à 8 000\$), d'une prévision de revenus de placement de 40 000\$ et d'un bénéfice net de 30 000\$ réalisé sur des projets avec d'autres organismes, la première année de l'entente devrait se terminer par un surplus d'exercice de 79 000\$.

b) Comparaison avec les années antérieures:

Le tableau XVI qui suit, des résultats d'opérations des

années antérieures, démontre clairement que cette entente va stabiliser la situation financière de la SDID.

Bien que le pourcentage de 2,1% qu'elle dégage au niveau du surplus, peut paraître faible, il faut cependant tenir compte que la subvention institutionnelle assure la majeure partie des dépenses incompressibles de l'entreprise. A ceci s'ajoute la révision annuelle du taux de majoration pour les frais généraux, ce qui devrait permettre de couvrir sans difficulté les autres dépenses incompressibles. Seuls des retards importants dans le développement de projets, pourraient ternir cette garantie d'équilibre budgétaire pour les trois prochaines années.

TABLEAU XVI

Résultats d'opérations*

	Résultats	% du volume d'affaires
1979	7 569\$	0,5%
1980	29 414\$	1,6%
1981	72 797\$	3,1%
1982	-44 650\$	-1,3%
1983	14 094\$	0,5%
1ère année de l'entente 1984-1985	79 000\$	2,1%

*Note: Sources de financement: Voir Annexe 4, Résultat = Bénéfices bruts - Coûts fixes.

Afin d'effectuer une comparaison plus détaillée des dépenses du siège social, nous avons utilisé les données du rapport Tremblay-Desforbes qui, à la page 55, établit ces coûts pour les années 1982 et 1983, selon les différentes catégories.

Nous avons redressé cependant les frais généraux d'administration et les coûts de développement de l'entreprise pour tenir compte que les coûts de loyer font maintenant partie de la subvention institutionnelle. Ils ont été retranchés des frais généraux d'administration. Le tableau XVII reproduit ces données, compte tenu des ajustements mentionnés.

TABLEAU XVII

Répartition des coûts indirects du siège social
selon les catégories de coûts

	1982		1983	
	\$	%	\$	%
1. Développement de l'entreprise	191 022\$	33%	239 751\$	36%
2. Coûts des projets au siège social non-inclus dans les coûts directs des projets	151 492\$	26%	148 161\$	22%
3. Frais généraux d'administration	240 148\$	41%	285 545\$	42%
4. Coûts du siège social	582 662\$	100%	673 457\$	100%

Afin de mieux faire ressortir les avantages consentis par l'entente, le tableau XVIII illustre de façon comparative le financement que va procurer l'entente vs les sommes dépensées en 1983. Les données, à cet égard, proviennent des tableaux XV et XVII respectivement.

TABLEAU XVIII

Nouvelle entente vs dépenses équivalentes en 1983

	1983	1984-85	Croissance
1. Développement de l'entreprise			
a. Frais généraux de direction	239 751\$	256 000\$	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> $\left. \begin{array}{l} \\ \\ \\ \end{array} \right\}$ </div> <div> + 7% Nouveaux programmes </div> </div>
b. Développement de l'appui institutionnel		114 000\$	
c. Planification, recherche et développement		66 000\$	
d. Formation et perfectionnement		20 000\$	
Sous-total:	239 751\$	456 000\$	+90%
2. Coûts des projets	2 518 469\$ [*]	2 871 000\$	+14%
3. Frais généraux d'administration	285 145\$	287 000\$	0%
TOTAL:	3 043 365\$	3 614 000\$	18.8%

*Note: Nous avons ajouté aux coûts directs des projets en 1983, (selon l'annexe 4: 2 370 308\$), les coûts du tableau 17, 148 161\$.

Le tableau démontre qu'en plus d'assurer la stabilité de l'entreprise pour trois ans, l'entente permet de financer trois nouveaux programmes au niveau institutionnel et d'assurer une croissance du volume d'affaires d'au moins 14% dès la première année.

Ces trois nouveaux programmes liés au développement de la SDID doublent presque les montants dépensés à ce titre, en 1983, et devraient favoriser la reprise d'une forte croissance en 1985 et 1986.

De plus, le pourcentage que représentent les frais généraux de l'entreprise (frais de développement de l'entreprise + frais généraux d'administration) sur les coûts des projets passent de 21% en 1983 à 26% la première année de l'entente.

En prenant pour hypothèse, une croissance des frais généraux d'administration de 7% pour les deux dernières années de l'entente, et un taux de croissance des coûts directs de projets de 14%, les frais généraux d'entreprises diminueraient à 22% pour la dernière année de l'entente 1986-87.

Somme toute, cette entente, tout en assurant la stabilité de l'entreprise, relance son développement sans augmentation importante des frais généraux d'entreprises.

c) Sommaire:

En résumé, la nouvelle entente:

- . Assure une stabilité à l'entreprise pour les trois prochaines années
- . Distingue clairement les montants financés selon les catégories de coûts de:
 - développement de l'entreprise
 - coûts de projets
 - frais généraux d'administration
- . Reconduit les niveaux de dépenses des années antérieures pour:
 - les frais généraux de direction
 - les frais généraux d'administration
- . Permet le financement de trois nouveaux programmes au niveau du développement de l'entreprise:
 - développement de l'appui institutionnel
 - planification, recherche et développement
 - formation et perfectionnement
- . Favorise la relance de la croissance et le développement des projets sans augmenter substantiellement la part des frais généraux d'entreprises

- . Permet à la SDID de se constituer une réserve
- . Simplifie et clarifie, par la délégation d'autorité, le processus d'approbation de projets

En contrepartie, le Mouvement Desjardins est appelé à s'impliquer davantage sur le plan financier et à fournir un appui plus global aux projets de l'entreprise.

3. IMPLICATION DU MOUVEMENT DESJARDINS

La contrepartie de cette entente avec l'ACDI implique des changements profonds qui affecteront autant le fonctionnement actuel de la SDID, que ses relations avec le Mouvement et l'ACDI.

Sommairement, les principaux éléments de changements se présentent comme suit:

- a) Modification du statut juridique de la SDID:
en corporation sans but lucratif afin de mieux correspondre au type d'organismes financés par la CISD de l'ACDI. Cette modification du statut implique la révision complète des règlements de la corporation et en particulier, une définition de l'utilisation des trop perçus.

b) Politique d'appui du Mouvement:

en temps-personne rémunéré et non-rémunéré.
Cette pratique existe depuis l'origine de la coopération internationale du Mouvement mais c'est son officialisation qu'on actualise ici.

c) Contrepartie en argent et/ou en temps-personne:

équivalente à 25% de la totalité des coûts couverts par la subvention institutionnelle. Quoiqu'informellement, le Mouvement ait toujours assuré l'entreprise de son soutien financier (contribution de 75 000\$ en 1984 + intérêts sur le capital, environ 30 000\$), ceci devient un engagement formel pour la période. Cette contribution doit faire l'objet d'un rapport financier annuel vérifié.

d) Mise en oeuvre d'un programme de sensibilisation:

Quoique par le passé, certains petits projets furent réalisés à cet égard, l'engagement ici nécessite un développement important de l'action. Il est à noter que cet élément de sensibilisation des membres du Mouvement constitue un aspect majeur de la politique de l'ACDI qui veut sensibiliser les Canadiens au développement du Tiers-Monde.

e) Participation accrue du Conseil d'administration de la SDID:

à l'orientation et à l'évaluation des programmes et mise en place de mécanismes statutaires internes de sélection et d'approbation des projets.

Ces changements affecteront profondément le fonctionnement de la SDID à tous les niveaux de l'organisation (structures et personnel) et demanderont une période de rodage assez longue. Le chapitre 12 aborde les transformations des processus de fonctionnement tandis que le chapitre 13 fait le point sur les modifications de structure.

CHAPITRE DOUZE
PROCESSUS DE FINANCEMENT

CHAPITRE DOUZE

PROCESSUS DE FINANCEMENT

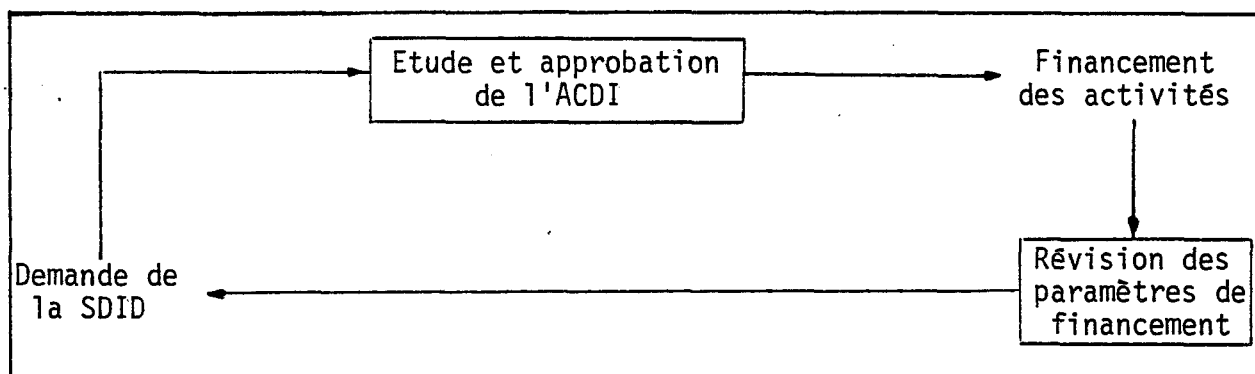
La définition du système de financement élaborée au chapitre 10 identifie les deux activités majeures du processus;

- . l'étude et l'approbation du schéma par l'ACDI (établir)
- . la révision périodique des paramètres de financement (réviser)

Ce processus d'ensemble est illustré par le schéma du tableau XIX:

TABLEAU XIX

Schéma global du processus de financement



Il est à remarquer, dans ce schéma, que l'activité d'étude et d'approbation est de la responsabilité de l'ACDI, tandis que le processus de révision se doit d'être initié par la SDID. Le présent chapitre étudie donc le processus de révision de l'entente et identifie les divers changements que celui-ci apporte aux divers processus de fonctionnement de la SDID.

1. PROCESSUS DE REVISION PERIODIQUE DES PARAMETRES DE FINANCEMENT

Le processus de révision périodique des paramètres de financement, illustré au tableau XX, est alimenté tant par la programmation des activités pour la période à venir et les prévisions budgétaires qui s'y rattachent, que par le bilan des activités réalisées au cours de l'année et leurs coûts.

Il présuppose donc:

- . un système de planification
 - qui fait le bilan des activités pour la période terminée
 - et qui propose une programmation pour la période à venir
- . un système de gestion financière
 - qui établit les dépenses selon les programmes et projets financés par l'ACDI
 - et qui présente les prévisions budgétaires selon ces mêmes catégories

TABLEAU XX

Processus de révision périodique des paramètres de financement

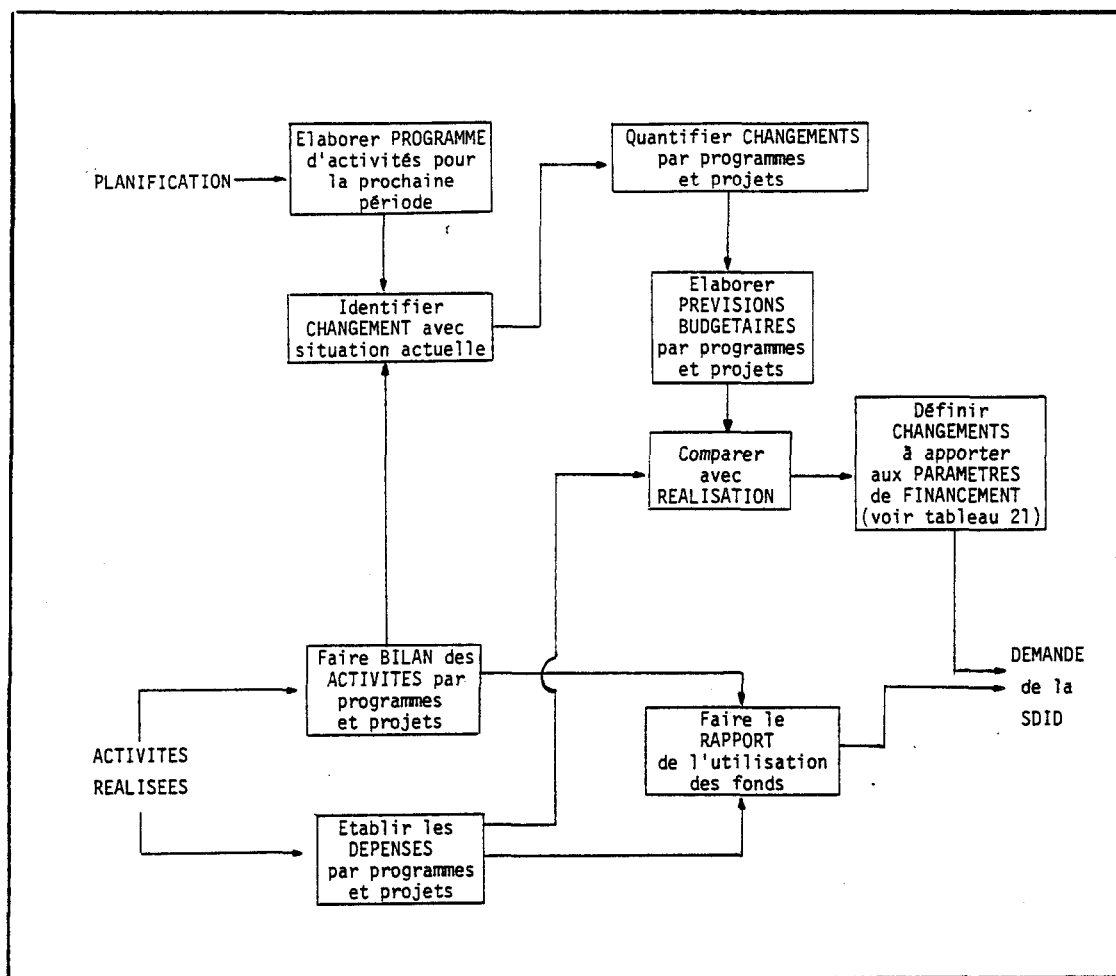


TABLEAU XXI

Paramètres de financement

Annuellement:

- . Volume de projets financés
- . Taux de majoration pour les frais généraux d'administration
- . Délégation d'autorité pour l'approbation des projets

A la fin de l'entente (mars 86):

- . Subvention institutionnelle
- . Contribution du Mouvement Desjardins au financement

Ces deux systèmes existent présentement et font partie du fonctionnement normal de l'entreprise. Cependant, la modification majeure devant intervenir se rattache aux systèmes d'information qui alimentent la planification et la gestion financière afin que ceux-ci puissent refléter l'information selon les catégories de programmes et de projets financés par l'ACDI. Le tableau XXII rappelle les programmes et projets identifiés à l'entente.

TABLEAU XXII

Programmes et projets financés par l'ACDI

- | |
|--|
| <p>A. Subvention institutionnelle pour les programmes:</p> <ul style="list-style-type: none">. Frais généraux de direction. Développement de l'appui institutionnel. Planification, recherche et développement. Formation et perfectionnement <p>B. Projets:</p> <ul style="list-style-type: none">. Coûts directs des projets. Coûts du siège social imputables aux projets <p>C. Frais généraux d'administration</p> |
|--|

Bien que les programmes reliés à la subvention institutionnelle ne soient révisables qu'à la fin de l'entente, il demeure essentiel qu'ils fassent partie du processus de révision annuelle. C'est là, l'unique façon d'assurer un développement

harmonieux de l'ensemble.

De plus, la délégation d'autorité que l'ACDI accorde pour l'approbation de certains projets vient modifier le sous-système "recherche et formulation de projets". Ces changements, ainsi que ceux devant être introduits à la gestion financière et à la planification, sont étudiés plus en détail à la prochaine section.

2. IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS

Comme nous l'avons mentionné à la section 1, le nouveau processus de financement des activités de la SDID altère de façon importante le fonctionnement de l'entreprise.

D'une part, il modifie les systèmes de gestion financière, de planification et de recherche et formulation de projets. C'est l'aspect que nous élaborons dans cette section. D'autre part, ces modifications au processus de fonctionnement entraînent une transformation du processus de direction. Ce dernier aspect est traité au prochain chapitre.

a) Gestion financière:

Les sous-systèmes de comptabilisation des dépenses et d'élaboration du budget sont les principaux touchés par le nouveau processus de financement.

Quoique l'on comptabilise actuellement les coûts directs des projets par projet, les coûts du siège social ne sont pas différenciés selon les divers programmes. Ces programmes sont:

- . Les frais généraux de direction
- . Le développement de l'appui institutionnel
- . Planification, recherche et développement
- . Formation et perfectionnement
- . Coûts du siège social imputables aux projets
- . Frais généraux d'administration

Les quatre premiers programmes font partie de la subvention institutionnelle tandis que les deux autres sont financés spécifiquement, l'un par le remboursement des coûts de projets et l'autre, par le taux de majoration accordé sur les projets. Il est à remarquer que l'imputation des coûts du siège social au projet doit être faite projet par projet et non globalement comme pour les autres programmes.

Compte tenu que la dépense principale du siège social est liée aux salaires des employés et que les autres dépenses sont assez facilement identifiables aux éléments de programmes de l'entente*, c'est donc un système de répartition du temps

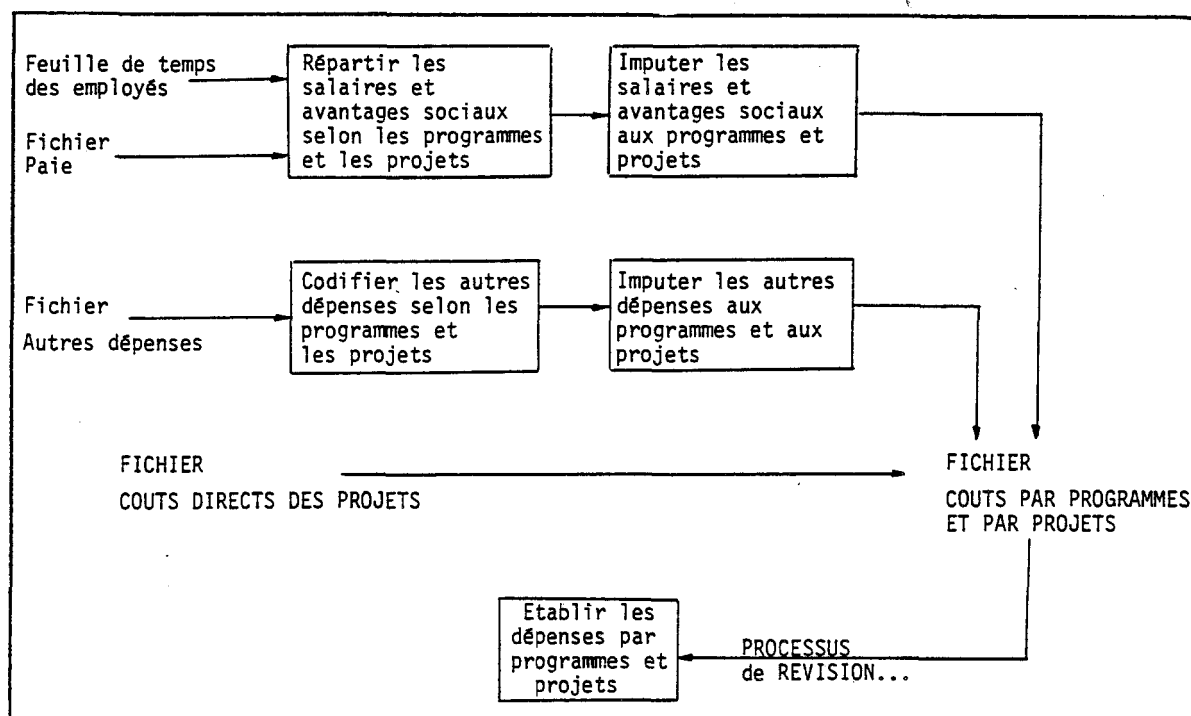
* Note: Voir page 103 et suivantes.

des employés qu'il faut ajouter au système actuel de comptabilisation.

En outre, la codification des autres dépenses doit être revue afin d'assurer qu'elles puissent être imputées aux programmes et projets. Seul le système des coûts directs par projet n'a pas besoin d'être retouché. Le tableau XXIII illustre ces changements au processus.

TABLEAU XXIII

Processus d'imputation des coûts aux programmes et aux projets



Quant au processus d'élaboration du budget, celui-ci doit ajouter, à la projection du volume de projets prévu pour l'année qu'il fait actuellement, la budgétisation des coûts du siège social selon les différents programmes subventionnés de développement de l'entreprise, les dépenses imputables aux projets et les frais généraux d'administration.

Cette différenciation des prévisions de dépenses du siège social permet d'identifier les modifications à apporter au volume d'affaires garanti par l'ACDI et au taux de majoration des coûts de projets pour les frais généraux d'administration.

Le volume d'affaires devient égal aux coûts directs de projets prévus auxquels on ajoute la prévision des dépenses du siège social imputables aux projets.

Le taux de majoration des coûts des projets est donc défini par la relation suivante:

$$\frac{\text{frais généraux d'administration prévus}}{\text{volume d'affaires recherché}} \times 100$$

Par ailleurs, même si la révision annuelle ne l'exige pas, une bonne gestion exige que les prévisions budgétaires du siège social soient détaillées selon les quatre programmes subventionnés.

b) Planification:

Le processus de planification actuel permet à l'entreprise d'établir annuellement les différents programmes d'activités, tant pour les projets, que pour les programmes du siège social.

Les activités reliées à la production du rapport annuel en dressent le bilan tandis que les activités reliées à la production des prévisions budgétaires permettent d'établir la programmation de l'année.

Toutefois, le nouveau processus de financement commande d'aller un cran plus loin en détaillant la prévision de la contribution des employés de l'entreprise à chacun des programmes.

Cette nouvelle exigence est liée à l'établissement des coûts des différents programmes du siège social. Le tableau XXIV propose un modèle de grille permettant cette répartition de la prévision des temps des employés à chaque programme.

TABLEAU XXIV

Projection de la contribution du personnel du siège social
aux programmes

PERSONNEL	PROGRAMMES						
	FRAIS GENERAUX DE DIRECTION	DEVELOPPEMENT DE L'APPLI INSTITUTIONNEL	PLANIFICATION RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	FORMATION ET PERFECTIONNEMENT	TEMPS IMPUTABLE AUX PROJETS	FRAIS GENERAUX D'ADMINISTRATION	
A. DIRECTION:							
1.							
2.							
B. PROFESSIONNEL:							
1.							
2.							
C. SOUTIEN:							
1.							
2.							

Bien que le processus de planification actuel ne se trouve pas fondamentalement modifié par ce changement au système de financement, il devient cependant beaucoup plus exigeant et demande un niveau de détails élevé afin de préciser les programmes d'activités.

C'est du processus de planification et de la programmation des activités que découle la révision des niveaux de délégation d'autorité pour les projets. Cette modification des paramètres de financement comporte aussi son exigence de

de précision afin d'établir les critères d'admissibilité des projets à la délégation.

c) Processus de recherche et de formulation de projets:

L'ensemble du processus présenté au tableau VI, à la page 53, de la première partie de l'étude, ne se trouve pas fondamentalement modifié par cette nouvelle approche au financement.

A l'étape 3, évaluation, nous devons ajouter aux critères d'évaluation, la conformité du projet aux critères d'acceptabilité définis conjointement avec l'ACDI.

A l'étape 4, soumission de la demande, celle-ci doit être préalablement soumise au comité des projets de la SDID qui l'approuve, si elle est jugée conforme aux critères d'acceptabilité et d'autorité financière déléguée, ou la réfère à l'ACDI si non conforme mais jugée valable, ou la retourne pour modification, ou la refuse.

Cette nouvelle étape avant la soumission aux bailleurs de fonds représente un changement fondamental dans l'organisation. Elle introduit une approbation des projets à l'intérieur de la SDID avant la transmission au bailleur de fonds.

Antérieurement, c'était là l'initiative des professionnels qui traitaient directement avec les représentants du bailleur de fonds.

CHAPITRE TREIZE

MODIFICATION DES STRUCTURES DE LA SDID

CHAPITRE TREIZE

MODIFICATION DES STRUCTURES DE LA SDID

Au chapitre 5, nous faisons remarquer que le mode d'organisation était typique d'une entreprise de professionnels où chaque directeur de projet se suffit par lui-même. Quoique cette approche soit idéale dans une approche de développement rapide, et ce, d'autant plus que le mode de financement favorisait nettement l'approche par projet, il devient maintenant impérieux de revoir le mode d'organisation, compte tenu des nécessités de consolidation de l'entreprise et de la nouvelle entente.

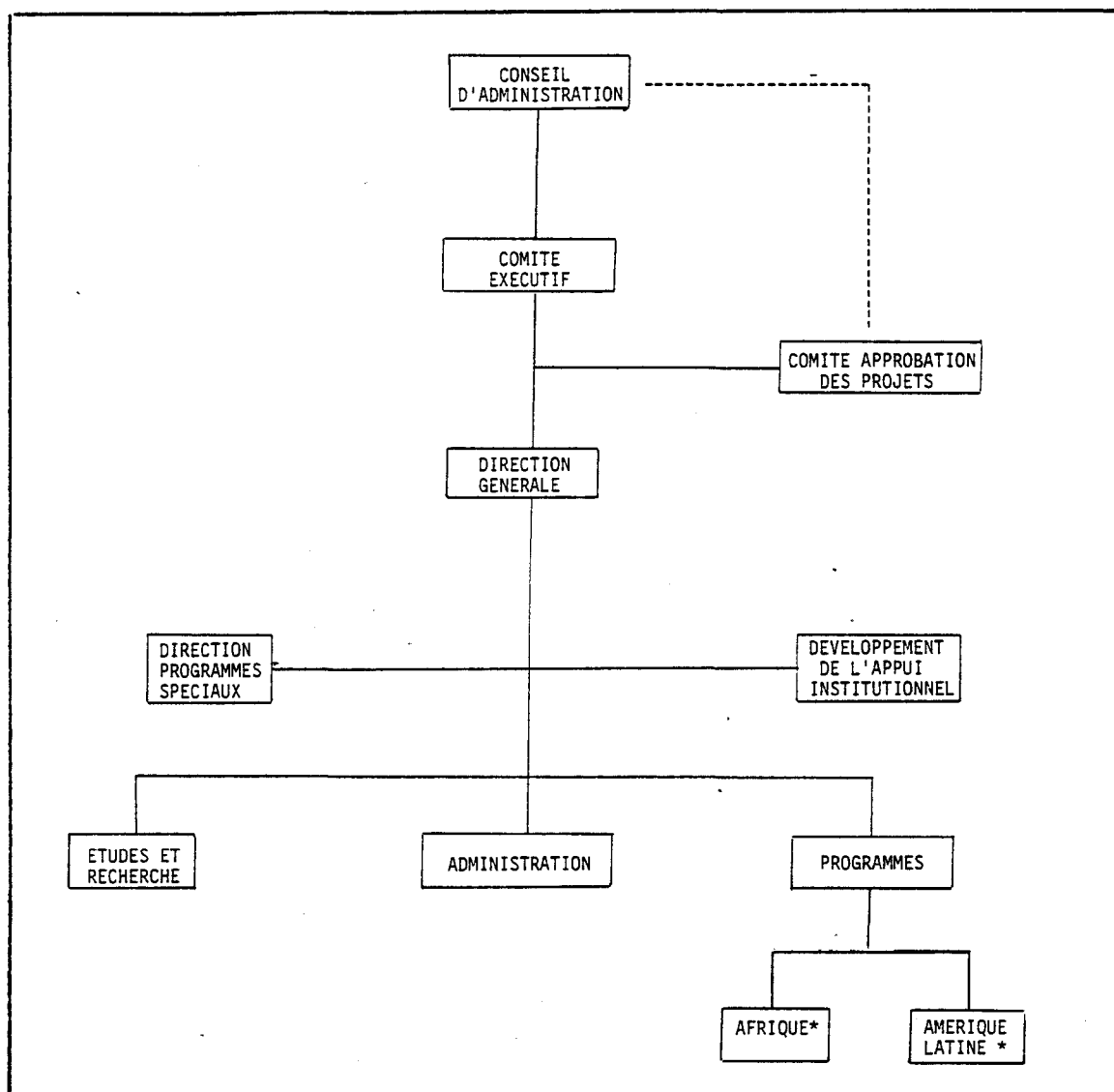
L'implicite de la formule de financement est un mode d'organisation favorisant le fonctionnement par programme. La section 1 traite de la structure organisationnelle proposée tandis que la section 2 précise quelque peu les rôles et les tâches de chaque direction.

1. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE PROPOSEE

Au tableau XXV, on constate que le mode d'organisation proposée colle de très près à la structure de programme du

TABLEAU 25

Organigramme proposé



*Note: Responsable des projets sur le terrain et non au siège social

schéma de financement.

Ainsi, la direction des programmes devient responsable du développement et de l'exécution des projets, la direction du développement institutionnel correspond au programme subventionné tandis que la direction des études et de la recherche assume la majeure partie du programme "planification, recherche et développement".

La représentation sur le terrain par un responsable pour l'Afrique et un responsable pour l'Amérique Latine répond à la recommandation du rapport Tremblay-Desforges* et à nos propres commentaires. Cet aspect de la réorganisation améliore de beaucoup l'efficacité d'ensemble du système.

Quant à la direction des programmes spéciaux, elle s'oriente principalement vers le développement de nouveaux marchés, projet bilatéral, banque mondiale, sous-contractant avec des firmes privées, etc...

Ce dernier élément ainsi que la représentation sur le terrain et la mise sur pied du comité d'approbation des projets n'avaient pas encore reçu la sanction du Conseil d'administration en date de mai 1984.

* Voir annexe VI

Il ne s'agit pas là, cependant, d'une remise en cause mais plutôt d'une pause en attendant de connaître la réaction de l'ACDI à la proposition de nouvelle entente.

2. LES ROLES ET LES TACHES DES DIFFERENTES DIRECTIONS

Dans cette section, nous nous limitons à reprendre les caractéristiques principales de chacune des directions selon les documents d'information déposés par la direction générale au Conseil d'administration.

La précision fine des tâches de chacun suivra ultérieurement lorsque les employés auront été réassignés à de nouvelles fonctions. Cette réaffectation est inévitable car à l'exception des tâches liées à la direction générale et à l'administration, les postes se retrouvent complètement modifiés.

a) Direction générale:

Elle demeure responsable de:

- . la planification stratégique
- . la supervision générale
- . la promotion et la représentation extérieure

b) Programmes spéciaux:

Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette direction assume la responsabilité du développement du marché auprès

de nouveaux bailleurs de fonds et/ou d'entreprises et d'associations avec lesquelles la SDID pourrait sous-contracter la réalisation de partie de projets.

c) Développement de l'appui institutionnel:

La direction devient responsable:

- . de l'information aux membres du mouvement
- . des projets de collaboration institutionnelle (jumelage)

d) Administration:

La direction devient responsable:

- . du contrôle et de la gestion interne
- . du secrétariat général et de la documentation
- . du soutien administratif et financier aux programmes: budgétisation, contrats, logistique, rapports financiers
- . du système d'information sur l'état des projets et des soumissions

e) Etudes et recherche:

La direction devient responsable:

- . de la recherche et du développement
- . du soutien aux programmes:
 - étude de faisabilité
 - définition des projets

- appui professionnel
- évaluation
- . offres de services et gestion de projets particuliers (i.e. études socio-agro-économiques)

f) Programmes:

La direction devient responsable:

- . de la prospection et l'identification de projets
- . de la planification, de la coordination et du contrôle des projets
- . de la dotation en personnel pour la réalisation des projets
- . de l'encadrement des stages
- . des négociations des projets avec le bailleur de fonds.

CHAPITRE QUATORZE

IMPLANTATION ET CONCLUSION

CHAPITRE QUATORZE

IMPLANTATION ET CONCLUSION

En fin de parcours, ce qui étonne, c'est l'ampleur des changements impliqués par la démarche. Le fonctionnement de l'entreprise s'en trouve modifié du tout au tout.

Cela va du changement de statut, aux changements de règlements, à l'implication du Mouvement Desjardins, aux changements de structure et des processus de décision, à la modification des relations avec le principal bailleur de fonds pour déboucher sur la modification des tâches de chacun des employés du siège social.

Il ne faut pas minimiser les difficultés d'implantation de ces changements et surtout, le temps requis pour effectuer un tel revirement. L'année 1984 se doit d'être considérée comme une année de transition et de rodage.

Bien qu'à l'évidence, ce changement dans l'organisation était souhaité par tous, les vieilles habitudes et méthodes de faire risquent de perdurer longtemps si l'on n'y prend garde.

Cependant, la taille de l'entreprise de 12 à 15 employés au siège social, est un atout majeur pour effectuer les transformations découlant du nouveau mode de financement. Pour peu que l'on veuille bien réserver du temps pour s'informer et échanger, et ce, même au prix d'interrompre la bousculade des urgences et des dossiers de toute première priorité, la transition au nouveau mode de fonctionnement devrait s'effectuer sans heurt.

Il en irait tout autrement dans une grande entreprise où ce type de modification à l'organisation prend des caractéristiques d'opération fort périlleuse et exige une planification par le menu détail aux délais de réalisation fort longs. Même avec toutes ces précautions, l'opération ne réussit jamais complètement. C'est là l'avantage d'une petite entreprise qui peut compter sur une capacité d'adaptation rapide aux différentes situations. Il faut néanmoins souligner que cette réorientation du fonctionnement de l'entreprise constitue l'aboutissement d'une démarche qui dure depuis 1981.

A cette époque, l'entreprise sentit le besoin de redéfinir sa mission et ses programmes afin de mieux cerner le type de services qu'elle était en mesure d'offrir après ses dix premières années de développement.

De cette réflexion, découla la nécessité de fixer des objectifs de croissance (l'on désirait porter à 6\$ millions,

le chiffre d'affaires en 1985) et de financement à même les résultats d'opérations.

Cependant, comme nous venons de le voir, l'atteinte de ces objectifs devait passer par une remise en cause du mode de financement et du mode d'organisation de l'entreprise.

Cette période d'interrogation et de tiraillement fut somme toute fort longue (3 ans). Nous ne pouvons que souhaiter à l'entreprise de prendre maintenant son envol vers de nouveau sommet de développement après cette période difficile de "soudure" selon l'expression même de son directeur général.

Enfin, il faut aussi constater que l'intervenant principal dans ce processus de changement demeure l'entreprise.

C'est elle qui:

- . décide en 1981 d'obtenir le support de conseillers du Mouvement Desjardins pour l'aider à revoir sa mission, ses programmes et son organisation.

- . nous associe à une première réflexion sur le développement stratégique de l'entreprise.

- . et parallèlement, amène l'ACDI à procéder à une évaluation de l'entreprise débouchant sur une remise en

cause du processus de financement.

C'est donc à eux que revient tout le crédit du dénouement de cette impasse et nous ne pouvons que leur souhaiter une croissance fort méritée.

Quant à nous, nous sommes heureux d'avoir pu nous associer à une partie de la démarche et nous en avons profité grandement. Quoique le mandat initial de planification stratégique s'est estompé en cours de route, l'entreprise possède maintenant les assises requises pour son développement.

QUATRIEME PARTIE
REFLEXION METHODOLOGIQUE
"LE PROCESSUS"

CHAPITRE QUINZE

LES ACQUIS ET LES DIFFICULTES

CHAPITRE QUINZE

LES ACQUIS ET LES DIFFICULTES

Un processus de recherche-action quel qu'il soit, implique nécessairement deux niveaux de développement des habilités personnelles.

Le premier niveau est lié aux schèmes de référence utilisés. Dans le cas de ce mémoire, c'est la méthodologie des systèmes souples de Checkland qui a été retenue. Le deuxième niveau, lui, est lié à l'intervention auprès du client.

C'est donc à ces deux niveaux que seront traités les acquis et les difficultés découlant de cette expérience fort enrichissante à la SDID. La section 1 traite du niveau de connaissance et la section 2, du niveau de l'intervention.

1. NIVEAU DE LA CONNAISSANCE

C'est clairement au niveau de l'approche systémique au problème des organisations humaines que j'en retire le plus

grand bénéfice. Cette conception, à l'effet de considérer toute entreprise comme un système d'activités humaines, vient éclairer considérablement mes propres modèles à la solution de problèmes organisationnels et me permet d'intégrer plusieurs démarches acquises au fil des ans.

L'approche à la définition du système qui doit nécessairement comprendre:

- . un propriétaire
- . un environnement et des super-systèmes
- . un/des clients
- . une/des activités de transformation
- . des acteurs
- . et un point de vue

assure que la conception du système est complète et comporte les éléments nécessaires pour être opérationnalisée et atteindre le niveau de l'action.

Candidement, j'ajouterais aux éléments de cette définition, l'évidence - sans laquelle le système ne peut exister - qu'est le produit ou l'output du système. Bien que je n'ai jamais rencontré de définition qui l'omettait, tellement il serait difficile de rédiger une phrase sans nécessairement l'inclure, il m'apparaît important de le mentionner, car c'est là l'unique lien entre le propriétaire, les clients et les acteurs du système.

Toute réflexion se doit donc de commencer par ces liens qui mettent en présence les acteurs avec le produit et qui définissent le système dans ses activités.

Sans produit ou output, il n'y a plus de système. Même s'il s'agit là d'une évidence, il arrive quelquefois que pour des esprits obtus comme le mien, ce soit là un bon point de départ. Dans le cas de la SDID, bien que la nature du service qu'elle rendait ait été évidente, il nous fallut plus que quelques secondes de réflexion pour conclure qu'il se concrétisait sous la forme de projet financé par un organisme subventionneur.

C'est toujours là, le défaut des évidences, il faut ajuster le foyer pour percevoir leurs contours.

En plus de l'approche systémique et la définition de système, c'est la division du processus de recherche en trois aspects fondamentaux, - l'image riche, l'ancrage et le modèle -, qui ajoute le plus aux connaissances. Cependant, c'est aussi là que j'ai éprouvé le plus de difficulté.

Autant l'aspect de l'image riche était détaillé dans la méthode, autant m'est apparu nébuleuse la description des deux autres aspects. Ajoutés à ceci, deux séminaires d'exercices

portant principalement sur le développement de l'image riche à partir de cas (- le temps manquant pour se rendre plus loin, et possiblement le courage -) et vous retrouvez là, l'excuse par excellence aux difficultés rencontrées. Heureusement qu'il y avait l'obligation du mémoire sans quoi je ne me serais jamais risqué dans ces deux dernières phases.

Il n'y a pas que l'aspect moins précis de la présentation qui soit en cause, il y a aussi les difficultés inhérentes à tout processus de conception (i.e. le tâtonnement) et la frustration engendrée.

Toutefois, j'aimerais suggérer que les séminaires soient modifiés afin de permettre au moins un exercice centré sur le développement de l'ancrage et du modèle. Ceci pourrait très bien se faire à partir d'un cas où l'image riche est faite et où l'on demande aux étudiants de compléter en développant l'ancrage et le modèle.

De plus, afin d'enrichir la réflexion sur la méthodologie des systèmes souples, le chapitre quinze présente le schème de référence que j'ai utilisé dans le développement de l'ancrage et du modèle.

2. NIVEAU DE L'INTERVENTION

C'est à ce niveau qu'on se doit de développer des habilités pour interroger, analyser et synthétiser. Ces habilités sont d'autant plus nécessaires, que dans la petite et moyenne organisation, l'information sous forme écrite et synthétique existe rarement.

Souvent, ce n'est que par des entrevues avec les principaux acteurs que l'on peut obtenir l'information de base. De plus, au niveau du choix de la problématique et de l'ancrage, qui demeure la prérogative du client de la recherche, c'est habituellement le processus interrogatif qui sert le mieux les fins d'apprentissage et d'évolution de la pensée.

Quant à moi, cette intervention m'a permis de dérouiller et de repolir ces habilités de base du métier d'animateur que j'ai pratiqué de 1964 à 1970. Cependant, comme beaucoup de confrères de cette époque, je fuyais comme la peste l'obligation de rapporter les résultats d'une intervention sous forme écrite.

La rigueur et la discipline que requièrent l'écriture du mémoire d'intervention viennent combler cette lacune que j'entretenais avec grande complaisance. C'est sûrement là un des acquis personnels important de toute cette démarche.

CHAPITRE SEIZE
LE PROCESSUS D'ANALYSE

CHAPITRE SEIZE

LE PROCESSUS D'ANALYSE

Au chapitre précédent, il a été mentionné que ce sont les phases de l'ancrage et de l'élaboration du modèle qui me causèrent le plus d'embêtements en terme de méthodologie de travail.

Contrairement à la phase de l'image riche où l'ensemble des éléments à étudier et à analyser est fort bien déterminé, le cadre méthodologique présenté pour ces deux autres phases, m'est apparu imprécis.

Quoiqu'il définisse très bien par ces exposés et les exemples utilisés, les résultats attendus, c'est-à-dire la définition du système et le choix du point de vue dans le cas de l'ancrage, ainsi que la conceptualisation du système et la comparaison dans le cas de l'élaboration du modèle, il passe sous silence des éléments importants du processus d'analyse.

Ce sont donc quelques éléments de réflexion à cet égard que je voudrais soumettre ici afin d'enrichir la présentation de la démarche du diagnostic-intervention.

La section 1 traite de l'aspect de l'ancrage tandis que la section 2 réfère à l'élaboration du modèle (conceptualisation, comparaison et identification des changements).

A la section 3, est présenté un schéma de référence situant les phases de l'image riche, de l'ancrage et du modèle dans une tentative d'explication de la rationalité de l'action collective. Cette approche à l'élaboration de démarches d'intervention auprès de collectif est tirée des apprentissages de l'animation. C'est à travers une collaboration étroite avec M. Guy Beaugrand Champagne * avec qui j'ai travaillé durant les années 1964 à 1970 comme professionnel de l'animation et de la formation, que j'ai pu me familiariser avec cette approche particulière à l'intervention qu'il avait développée tout au long de sa carrière.

*Note: Jusqu'à tout récemment, M. Guy Beaugrand Champagne a toujours été un agent libre dont la carrière fut centrée sur les phénomènes d'apprentissage collectifs et, conséquemment, des adultes. A l'époque où je l'ai d'abord connu, dans les années 1963 à 1965, il agissait comme conseiller auprès du Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec, pour la formation des animateurs et des responsables de comités. Ces animateurs avaient pour mandat de faire participer la population à l'élaboration du Plan de développement de la région. C'est dans le cadre de mise sur pied d'un projet de travail étudiant d'été, auprès de population défavorisée comme la Gaspésie, que nous nous sommes rencontrés. Par la suite, 1966 à 1970, nous fûmes associés à la Société de Mathématiques Appliquées comme professionnels en animation et en formation. Il est maintenant professeur à l'Université du Québec à Montréal au département des communications.

Elle est encore pour moi source d'inspiration et je profite de l'occasion pour lui exprimer ici toute ma gratitude de m'avoir éveillé tôt à la problématique de l'intervention auprès de collectif, et d'avoir su me communiquer une approche peu codifiée, à l'époque, qui découlait de son expérience personnelle de plus de 20 ans de métier.

Pour beaucoup d'entre nous, avides de devenir collectifs, il modifia profondément nos conceptions de l'intervention et nos comportements de "leaders", détenteurs de vérité, en nous permettant de découvrir l'approche interrogative à l'analyse des situations qui associe à la démarche, ceux impliqués par l'action.

1. L'ANCRAGE

Il y a, à mon avis, deux façons différentes de comprendre cette phase du processus. Si elles sont ici mentionnées, c'est que le choix de l'une ou l'autre de ces approches, n'est jamais apparu clairement et que je crois utile que cette question soit soulevée en regard de la méthodologie.

Quoique l'une des deux approches ait été privilégiée, ceci ne veut aucunement dire que l'autre est moins valable. Je suis même d'avis que la première approche, que nous exposons plus loin, est fort intéressante et vaut la peine d'être explorée. Si la deuxième fut retenue, c'est tout simplement qu'avec

les exemples fournis et les travaux antérieurs des étudiants, elle semblait mieux correspondre à ce qui avait été fait jusqu'ici dans le programme de maîtrise.

La première approche en serait une où la définition du système vise l'ensemble de l'entreprise ou de l'organisation comme système d'activité humaine.

Selon cette perspective, l'identification de la problématique et la sélection du goulot d'étranglement suivraient cette définition et non la précéderaient.

Ainsi, le diagnostic se référerait nécessairement à l'identification du ou des éléments du système global qui cause(nt) les difficultés. La conceptualisation suivrait avec l'analyse des solutions à cette(ces) source(s) de difficulté(s) et proposerait un modèle de processus ou de système pouvant corriger la situation.

Pour illustrer cette approche, nous utiliserons le cas de la SDID, où nous aurions défini l'entreprise en terme systémique, de la façon suivante:

- La SDID est une corporation à but lucratif appartenant au Mouvement Desjardins qui recherche des demandes d'aide de société

coopérative du Tiers-Monde, plus particulièrement, dans le domaine du développement agricole et des coopératives d'épargne et de crédit, afin de développer des projets à réaliser en association avec ces sociétés et d'obtenir le financement d'organismes subventionneurs, principalement, l'ACDI-CISD, pour les réaliser.

De plus, elle entend offrir à des organismes réalisant des projets d'aide dans le Tiers-Monde, l'expertise particulière qu'elle détient dans le développement de coopérative d'épargne et de crédit et dans le développement agricole.

Elle finance ces activités à même les marges bénéficiaires consenties sur les projets. -

Cette approche aurait situé carrément la problématique au niveau du financement des activités et nous aurait entraîné immédiatement vers la conceptualisation du système de financement des activités. Cela n'aurait pas éliminé cependant la nécessité des analyses des chapitres 7 "La problématique", 8 "Analyse des options" et 9 "Caractéristiques du nouveau mode de financement". Toutefois, cela aurait modifié la présentation du modèle; le chapitre 9 serait devenu le modèle en y ajoutant les éléments du processus de financement présentés au chapitre 12, à la section 1. Les autres chapitres seraient devenus les éléments de comparaison et d'identification des changements.

La deuxième approche, celle que nous avons retenue identifie le système qui va corriger la situation. Elle nous entraîne nécessairement vers la recherche de solutions.

Cependant, j'ai remarqué qu'avec cette approche, nous avons tendance à nous centrer rapidement sur un système qui apportait une réponse à la problématique. Faire ainsi, nous prive de la richesse d'une exploration préalable d'hypothèses de solutions.

Bien qu'implicitement, les commentaires en regard du choix du point de vue y réfèrent, l'accent mis sur "la discussion, la négociation et même la confrontation entre les divers intervenants"* peut nous faire oublier qu'une bonne analyse d'une gamme étendue d'hypothèses de solutions est souvent garante d'un choix qui concilie plus facilement les points de vue.

C'est ce que nous avons tenté de faire par les chapitres 8 et 9. Il nous semble que si l'attention des étudiants était attirée sur ce point particulier de la démarche, en leur indiquant qu'une étape de choix doit nécessairement être précédée par l'analyse de différentes hypothèses de solutions, l'approche en serait enrichie d'autant.

*Note: Page 46. Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, par Paul Prévost. LEER 1983.

Quoiqu'il en soit, que l'on prenne la première ou la deuxième approche à l'ancrage, il faudra toujours considérer cette étape essentielle du processus qu'est l'analyse de solutions avant de procéder au choix.

2. LE MODELE

En regard du modèle, le résumé en trois opérations de la conceptualisation me semble omettre des caractéristiques importantes.

Les trois opérations mentionnées*, sont:

- . assembler le minimum d'activités nécessaires
- . relier ces activités par les flux appropriés
- . valider le modèle

et l'on rajoute un peu plus loin:

Enfin, lors de la description du ou des modèles conceptuels élaborés, le conseiller devra faire état:

- . de la nature des activités comprises dans le modèle
- . du type d'information ou autres flux reliant ces activités
- . des possibilités de regroupement de ces activités

A mon avis. si l'on veut rendre opérationnel un

- . l'un concerne, le dimensionnement des flux
- . et l'autre, l'identification des acteurs
concernés par les activités du système

C'est possiblement mon petit côté "ingénieur" qui me fait insister sur l'aspect dimensionnement, bien qu'il m'apparaisse évident que la taille des flux peut avoir des conséquences importantes sur les systèmes. C'est à mon avis une erreur de conception que de penser qu'un système qui peut traiter l'inscription d'une cinquantaine d'étudiants, pourra traiter mille inscriptions en grossissant uniquement les divers éléments.

Quant à l'identification des acteurs, cela m'apparaît tout aussi essentiel puisqu'ils font partie de la définition du système.

Si ces deux aspects sont omis, je vois difficilement comment l'on peut comparer la situation existante et identifier les changements.

Dans la présente étude, le dimensionnement du flux, a couvert cet aspect au chapitre 11: Schéma de financement, l'identification des acteurs, au chapitre 13: Modification des structures.

3. SCHEMA D'ANALYSE

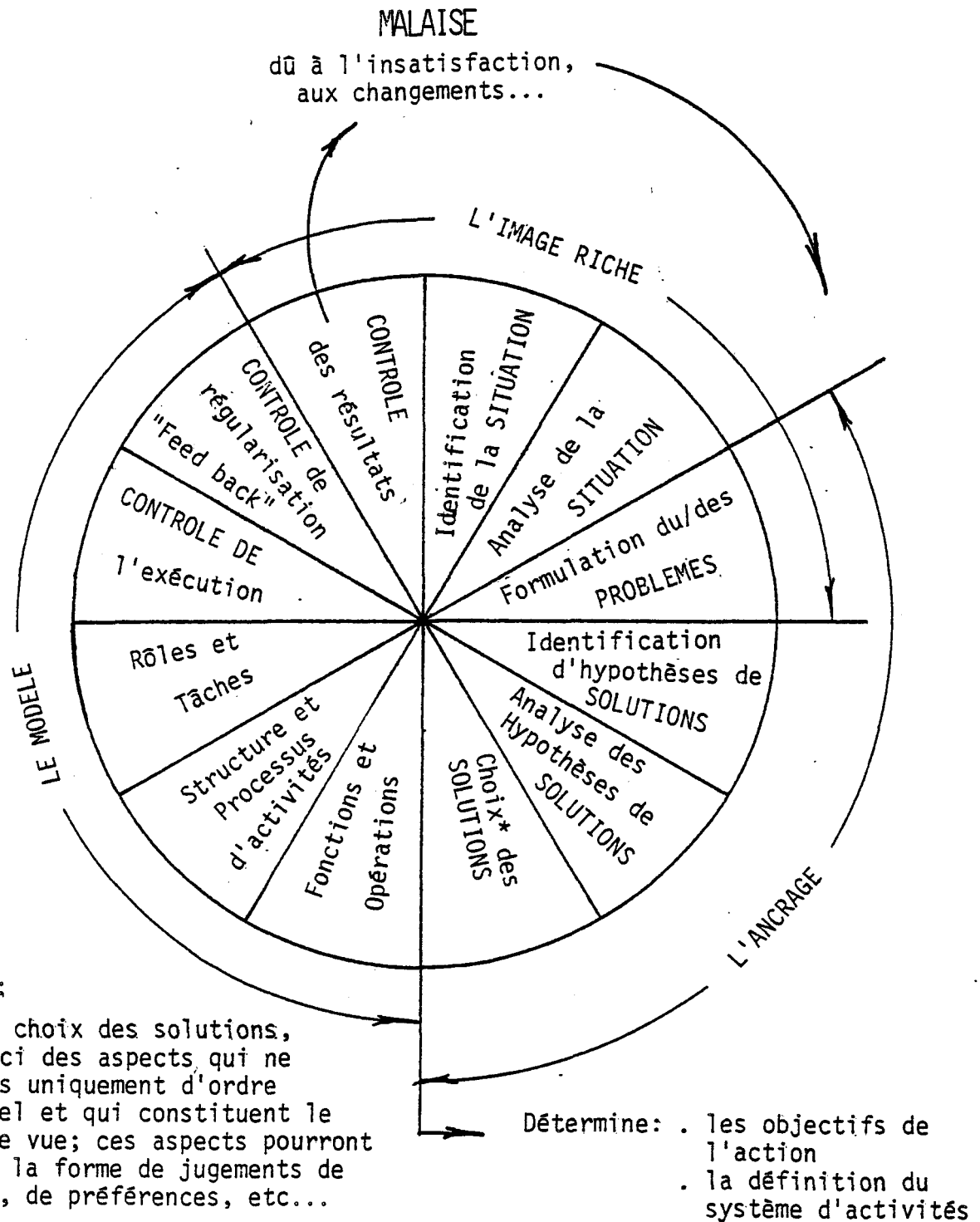
Comme nous l'avons mentionné, ce schéma est tiré des apprentissages de l'animation. Les premières présentations du processus servirent à situer les différentes interventions des comités locaux et des comités de zone du territoire couvert par le Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec.

La présentation du processus, décrit par la schéma du tableau XXVI, permettait de situer l'action des différents comités dans un processus continu. Ainsi, on pouvait rattacher les travaux d'un comité à une phase d'identification de la situation, ou à une phase de formulation de la problématique, ou encore à une phase de choix de solution. En outre, on expliquait que les phases de contrôle des résultats au choix des solutions, étaient du domaine de la consultation et de la participation, tandis que les autres phases se rattachaient à l'exécution du plan qui relevait des administrations publiques, tant fédéral, que provincial et local. De plus, les interventions de recherche des professionnels du Bureau pouvaient être situées à l'intérieur de ce schéma.

A l'époque, ce schéma s'intitulait "processus rationnel d'action collective". Par la suite, on lui donna le surnom de "roulette à Beaugrand", du nom de son auteur. Avec le temps, elle (la roulette) vint à servir comme cadre méthodologique à l'intervention. Nous l'utilisons pour situer, et notre propre

TABLEAU XXVI

Processus rationnel d'action collective
et phases de l'image riche, de l'ancrage
et du modèle de la recherche-action



démarche, et celle du groupe dans un processus plus global.

La présentation que nous en faisons ici, vise à éclairer ce que nous avons tenté d'expliquer précédemment en espérant que ceci puisse ajouter un complément au diagnostic organisationnel et à la recherche-action.

Les trois phases du diagnostic-intervention que sont l'image riche, l'ancrage et le modèle, sont associées chacune à un ensemble particulier du processus (voir tableau XXVI). L'avantage de cette présentation est double.

D'une part, il permet d'indiquer que les processus liés à l'action ne se terminent jamais, puisque lorsque nous sommes rendus à contrôler les résultats, il est fort probable que la situation à laquelle nous avons apporté une solution, se soit modifiée, et conséquemment, qu'il faille réengager le processus de diagnostic. C'est d'ailleurs là, souvent, la source de malaises et d'où, naissent de nouvelles démarches vers l'identification de changements à apporter dans l'organisation.

D'autre part, il permet d'indiquer que les contrôles d'exécution et de régularisation (feed-back) font partie intégrante du modèle à développer.

CHAPITRE DIX-SEPT

LA METHODE ET LES P.M.O.

CHAPITRE DIX-SEPT

LA METHODE ET LES P.M.O.

Bien que cette étude ait été réalisée sans frais pour l'entreprise, à l'exception des dépenses liées aux déplacements, il est toujours utile, en fin de parcours, de s'interroger sur la transférabilité d'une approche de recherche en tenant compte principalement du coût réel de son utilisation.

Ce coût en est un principalement de temps pour le chercheur et le personnel de l'entreprise.

A la section 1 de ce chapitre, nous effectuons donc un retour sur l'expérience afin d'évaluer les différentes contributions en temps des acteurs impliqués. Il est malheureux que nous n'ayons pas eu l'intuition de cette réflexion en début de mandat. Ceci nous aurait permis de prendre des notes, à cet égard, au fur et à mesure du déroulement de l'opération. L'estimé du temps est conséquemment limité à la perception que nous en gardons en fin de mandat.

A la section 2, une réflexion en regard d'alternatives possibles pour la réduction du temps, vous est présentée.

1. L'ANALYSE DU TEMPS

Les travaux effectués pour le compte de la SDID se divisent en deux périodes fort différentes.

La première, d'août 1983 à décembre 1983, que nous appelons le "diagnostic", s'est faite en étroite collaboration avec le personnel professionnel et la direction de la SDID. Le tableau XXVII, en résume les principales activités et quantifie les temps consacrés par l'équipe de recherche et le personnel de la SDID à la tâche.

TABLEAU XXVII

Phase de diagnostic - Analyse du temps

	Equipe de recherche		Personnel de la SDID	
	Note de calcul	Jrs	Note de calcul	Jrs
Rencontres préliminaires: (Mai, juin et août)	$\frac{1}{2}$ jr X 3 jrs	1 $\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$ jr X 3 jrs	1 $\frac{1}{2}$
Etude de la documentation et analyse (Août-septembre)	7 jrs X 1 pers.	7		
Entrevues (Prof. et direction générale)	$\frac{1}{2}$ jr/pers. X 8 pers.	4	idem	4
Résumé des entrevues - 9 pages	2 jrs. X 1 pers.	2		
1ère Synthèse (texte). - 22 pages	4 jrs X 1 pers.	4		
Rencontre avec prof. et direction générale sur le texte synthèse	$\frac{1}{2}$ jr X 2 pers.	1	8 pers. X $\frac{1}{2}$ jr	4
Rencontre avec prof. et direction générale sur la problématique	$\frac{1}{2}$ jr X 2 pers.	1	8 pers. X $\frac{1}{2}$ jr	4
Rédaction du document de diagnostic - 43 pages	43 pages ÷ 4 pages/jr	11		
Rencontre avec la direction	$\frac{1}{2}$ jr X 2 pers.	1	$\frac{1}{2}$ jr X 1 pers.	$\frac{1}{2}$
TOTAL:		32 $\frac{1}{2}$		14

La deuxième, de janvier 1984 à août 1984, que nous dénommons la "résolution de la problématique", nous a peu impliqué comme équipe de recherche. Compte tenu que la suggestion de financement mise de l'avant par l'équipe d'évaluation de l'ACDI, le rapport Tremblay-Desforbes, satisfaisait autant la direction de la CIRD de l'ACDI que la SDID et le Mouvement Desjardins, les travaux relatifs à l'élaboration de l'entente sont le résultat des efforts de la direction de la SDID et de son personnel.

Quant à nous, nous sommes heureux de constater que les analyses réalisées dans ce mémoire, tant pour l'élaboration de l'ancrage que pour la définition du modèle, entérinent la justesse du choix retenu par l'ACDI et le Mouvement Desjardins. De plus, nous espérons que le chapitre en regard des processus d'activités viendra faciliter l'identification des changements découlant du nouveau système.

Nous estimons à 25 jrs/homme* au minimum les travaux relatifs à la rédaction de cette partie du mémoire.

Si nous traduisons en terme financier, la partie des temps consacrés au diagnostic, en utilisant comme hypothèse

*Note: Calculé sur la base suivante: 100 pages ÷ 4 pages/jrs = 25 jours.

300\$/jrs pour les consultants externes et 180\$/jrs pour les professionnels de la SDID (hypothèse modérée), nous constatons qu'il en aurait coûté pour cette seule partie du travail, 9 750\$ pour l'équipe de recherche et 2 520\$ pour le temps consacré par le personnel de la SDID.

En y ajoutant les frais de déplacements et de secrétariat, l'opération diagnostic aurait approché un coût global de près de 14 000\$. Nous estimons qu'à ce prix, peu de petites entreprises pourraient se permettre de tels déboursés et que beaucoup de moyennes reculeraient devant un tel estimé.

A la prochaine section, nous présentons quelques alternatives qui pourraient favoriser une réduction des coûts de l'opération.

2. LES ALTERNATIVES

Un examen attentif du tableau 27 montre que les temps de travail de l'équipe de recherche peuvent être résumés comme suit:

a) Rencontres:

- avec la direction	2½ jrs	4½ jrs
- avec le groupe	2 jrs	

b) Recherche d'information et analyse:

- Entrevues	4 jrs	11 jrs
- Etude de la documentation	7 jrs	

c) Rédaction et synthèse (74 pages):

- Résumé des entrevues	2 jrs	
- 1ère synthèse	4 jrs	17 jrs
- Diagnostic	11 jrs	

Cette présentation met en évidence que l'activité la plus consommatrice de temps, est celle de la rédaction et de la synthèse. Elle prend plus de 50% de toute l'opération.

Il y a là, bien sûr, une distorsion introduite par l'exigence de la maîtrise où il est toujours préférable d'être abondant que parcimonieux (cela a pour effet d'atténuer l'impression de paresse intellectuelle des étudiants). Mais ce n'est pas là, la seule explication.

La méthodologie de recherche elle-même, qui se veut très large et comporte une exigence d'identification fort étendue de l'environnement au super-système, pour déboucher sur les processus d'activités de l'entreprise et le climat organisationnel, en n'oubliant pas les indicateurs de performance et leur évolution, joue un rôle prédominant. Ceci se reflète d'ailleurs dans le processus de recherche d'information et d'analyse qui lui prend le tiers du temps de toutes les activités.

Quant au temps consacré aux rencontres, il ne m'apparaît pas souhaitable de le réduire, à moins de faire peu de cas de la participation des intéressés eux-mêmes à l'élaboration de la

problématique et de la richesse qu'ils représentent comme source d'information.

Comme alternative pour réduire le temps consacré à la recherche d'information et d'analyse ainsi qu'à la rédaction et à la synthèse, je ne vois que deux approches possibles:

- . une meilleure connaissance de l'entreprise au point de départ
- . une réduction du champ systémique couvert par la recherche

Pour ce qui est de la première suggestion, seul un contact professionnel suivi avec l'entreprise peut en permettre la réalisation. Dans bien des cas, le comptable externe de l'entreprise est souvent celui qui est le mieux placé pour ce faire. Cependant, peu d'entre eux sont formés à regarder l'entreprise d'un point de vue systémique. Il est bien évident que dans mon cas, un deuxième mandat de consultation avec la SDID réduirait ce temps de plus de la moitié.

Quant à l'autre approche, la réduction du champ couvert par la recherche, elle m'apparaît plausible en autant que les parties acceptent le risque inhérent à la limitation et que le chercheur puisse avoir la force de remettre en cause son travail, si d'autres éléments d'importance sont exposés dans le cours des travaux.

A titre de suggestion pour des recherches futures sur le développement d'une méthodologie systémique au diagnostic dans les P.M.O., je proposerai les articulations principales suivantes du processus:

- . Identifier le système et son produit
- . Identifier les acteurs et clients du système
- . Identifier l'état du système: déficitaire, cyclique, tension sur le marché, clients, employés...
- . Identifier les changements désirés:
 - à l'état du système
 - du produit
 - des acteurs
- . Diagnostiquer: la ou les variables la/les plus susceptible(s) d'améliorer la situation

Il est bien évident que chacun des items mentionnés constitue tout au plus l'évocation d'une idée et demande un développement qui dépasse largement le cadre de cette réflexion.

Ils sont présentés ici beaucoup plus comme note personnelle que je pourrai réutiliser si une occasion de poursuivre cette réflexion se présentait.

De plus, en terminant, j'aimerais proposer une répartition du temps de recherche qui m'apparaît acceptable pour une P.M.O. Je l'intitulerais la règle des trois tiers:

- . 1/3 rencontres
- . 1/3 recherche d'information et analyses
- . 1/3 rédaction et synthèse

Sur la base de 5 jours par tiers, le diagnostic deviendrait une opération de 15 jours de consultation pour un peu moins de 5 000\$, frais de secrétariat inclus, ce qui m'apparaît tout à fait acceptable et peut être même abordable pour une P.M.O.

CHAPITRE DIX-HUIT

LE DIAGNOSTIC INTERVENTION ET LA METHODE
SCIENTIFIQUE

CHAPITRE DIX-HUIT

LE DIAGNOSTIC INTERVENTION ET LA METHODE
SCIENTIFIQUE

A diverses reprises, tout au cours du programme de maîtrise, la question des différences d'approches entre le processus scientifique classique et la recherche-action fut soulevée. Parfois cette interrogation allait même jusqu'à remettre en cause la recherche-action comme processus scientifique.

Bien que les différences entre les deux puissent paraître fondamentales aux yeux de certains et ce, principalement entre les objectifs poursuivis, (la recherche-action vise à introduire un changement tandis que la science classique se limite parfois à simplement trouver une explication à un phénomène), il ne m'apparaît pas évident que cela soit suffisant pour lui enlever tout caractère scientifique.

A mon avis, ce serait là vouloir nier toute la contribution des sciences appliquées au développement du savoir scientifique. En médecine et en ingénierie, deux domaines avec lesquels je suis plus familier, on n'oserait prétendre que leurs

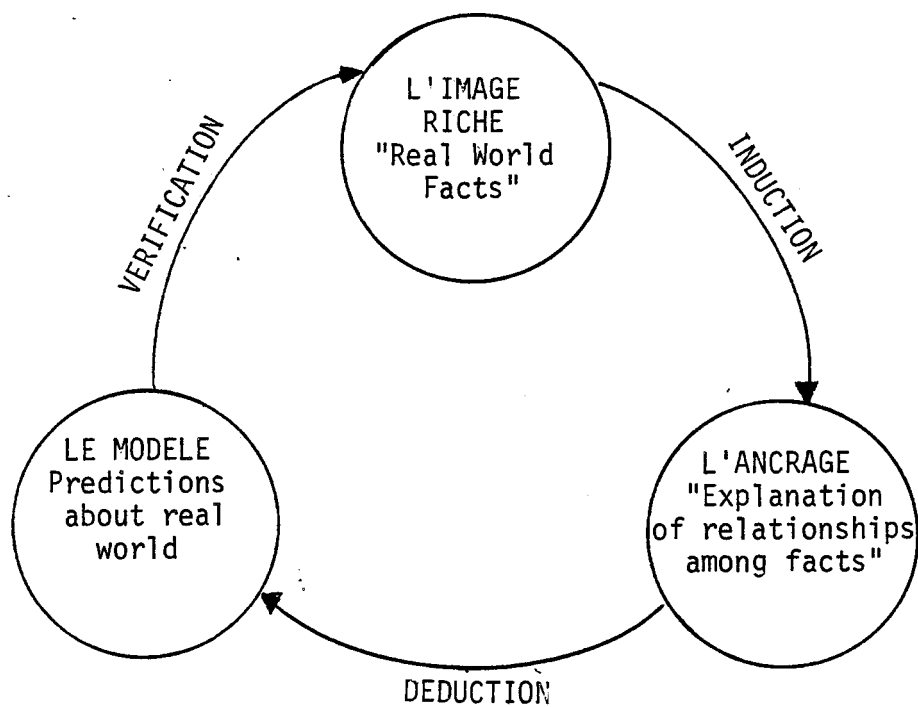
démarches soient non-scientifiques, bien que ces deux disciplines visent à introduire des changements afin d'améliorer le sort de l'homme.

La confusion à cet égard me semble découler d'une interprétation étroite de la méthode scientifique et son objectivité. En m'appuyant sur l'exposé que fait Steven Ken de ces questions, dans son livre "Organisational Behaviour", édité chez Grid Publications (1970), au chapitre 2, à la page 21 et suivantes, j'aimerais présenter ici mon point de vue en regard de ces deux aspects de la question.

1. LA METHODE SCIENTIFIQUE

TABLEAU XXVIII

La méthode scientifique et le diagnostic-intervention



Au tableau XXVIII, est reproduit le modèle descriptif de la méthode scientifique proposée par l'auteur, auquel nous avons juxtaposé les trois phases de l'approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action.

Ce tableau illustre bien les convergences des deux approches au point de les confondre, si ce n'est que pour le choix du vocabulaire. La seule question qui puisse être soulevée est liée à l'opération de vérification, à savoir:

Comment est-il possible de vérifier, puisque vous avez introduit de par votre intervention, un changement à la situation de départ?

Il faut bien reconnaître que cette question est non-pertinente puisque l'objet de la démarche était d'introduire un changement.

Par ailleurs, si l'on constatait à l'étape de vérification que le changement qui s'est produit est différent de celui proposé par le modèle, ceci aurait pour effet d'invalidier les hypothèses posées lors de l'ancrage et nous inciterait à reprendre le processus.

Cette démarche est analogue à celle d'un médecin qui pose un diagnostic et prescrit un traitement en espérant modifier

le cours de la maladie du patient vers la guérison, à tout le moins, on l'espère. Le fait que le patient guérisse et qu'un autre médecin ne puisse conséquemment réobserver les symptômes de départ, n'invalide pas la démarche scientifique du médecin, à ce que je sache!!! C'est plutôt, le fait d'avoir obtenu la guérison qui reconfirme la validité scientifique du diagnostic et du traitement.

C'est peut-être là, la faiblesse de nos démarches, cette étape de vérification, puisque pour la majorité d'entre nous, nous aurons quitté la maîtrise sans compléter cette opération. Dans le cas de la SDID, ce n'est qu'après une année d'opération que nous obtiendrons confirmation de la validité des simulations que nous avons faites en regard de la nouvelle entente.

Après ces cinq premières années d'existence du programme, il y aurait peut-être lieu d'axer certains travaux d'étudiants vers la vérification des modèles proposés par les recherches-interventions effectuées à ce jour. L'ajout de cette dimension au développement du programme pourrait devenir une source très riche d'information en regard des diagnostics posés et la validité des traitements proposés.

2. L'OBJECTIVITE DE L'OBSERVATEUR

Dans l'observation des phénomènes, "real world facts", le chercheur se doit d'être objectif. Selon la définition que Stephen Ken donne à ce terme et que nous pourrions traduire grossièrement de la façon suivante:

-Par objectif, nous entendons que dans la détermination d'un fait, un scientifique observe les phénomènes de façon à minimiser l'influence de ses sentiments personnels, ses biais et ses préjugés dans l'observation-.

Il m'apparaît fort réaliste de croire que tout étudiant, bien entraîné au processus interrogatif et au danger de biais que ses questions peuvent introduire, peut rencontrer ces exigences.

Cependant, la prochaine condition mise de l'avant par Ken, peut être plus difficile à réaliser. En définissant "qu'une donnée doit être observable par d'autres pour être considérée objective", nous pouvons soulever sur ce point, un débat académique de grande envergure.

Toutefois, dans l'expérience que nous avons faite à la SDID, nous avons eu la chance d'être confirmé dans nos observations par une équipe tout à fait indépendante, l'équipe

d'évaluateurs Tremblay-Desforbes. Par ailleurs, je ne crois pas que c'était là, la difficulté réelle de la recherche. Le directeur administratif de la SDID avait déjà soulevé le problème du financement des opérations dès 1980 (Re: Etude sur l'autofinancement de la CIDR-Michel Lagacé, septembre 1980). La difficulté de la recherche ne résidait pas dans l'observation "objective", mais bien plus dans les hypothèses à formuler pour résoudre le problème.

N'est-ce pas là, par ailleurs, la force du modèle scientifique qui s'appuie sur cette étape qu'est l'intuition, la créativité et l'éclairage que peuvent apporter des gens impliqués par la question pour résoudre un problème?

Cependant, l'étape de la vérification et de la confrontation avec le réel, une fois le modèle implanté, m'apparaît essentielle si l'on ne veut pas que ces modèles demeurent des visions de l'esprit. La poursuite d'une démarche jusqu'à cette étape permet d'introduire la notion d'observation indépendante.

CONCLUSION

CONCLUSION

Ce mémoire de fin d'études représente plus que l'aboutissement des travaux du programme de maîtrise. En m'inscrivant, j'avais comme tout premier objectif, le désir de faire le point sur l'expérience accumulée à ce jour dans diverses fonctions auprès d'organismes fort différents.

Les cours, les séminaires et les travaux de recherche réalisés auprès de la SDID m'ont permis d'atteindre et de dépasser cet objectif. Je veux profiter de l'occasion pour remercier les professeurs, les confrères étudiants(es) et le personnel de la SDID de m'avoir si aimablement soutenu dans cette entreprise.

C'est à la quatrième partie de cet ouvrage que je livre quelques réflexions, toutes personnelles, sur la méthodologie utilisée. Ces réflexions découlent tout autant de l'expertise acquise au cours de ma carrière, que du travail de recherche à la SDID. Elles n'avaient qu'un seul but: permettre à ceux qui suivront, de préciser davantage la démarche systémique au diagnostic organisationnel. Si ces intuitions pouvaient servir à stimuler la réflexion, l'objectif aurait été atteint.

En guise de conclusion, j'aimerais terminer ce travail par une proposition d'un modèle systémique de représentation de l'entreprise qui, je l'espère, pourra stimuler d'autres chercheurs à rendre plus performante les méthodologies de diagnostic organisationnel.

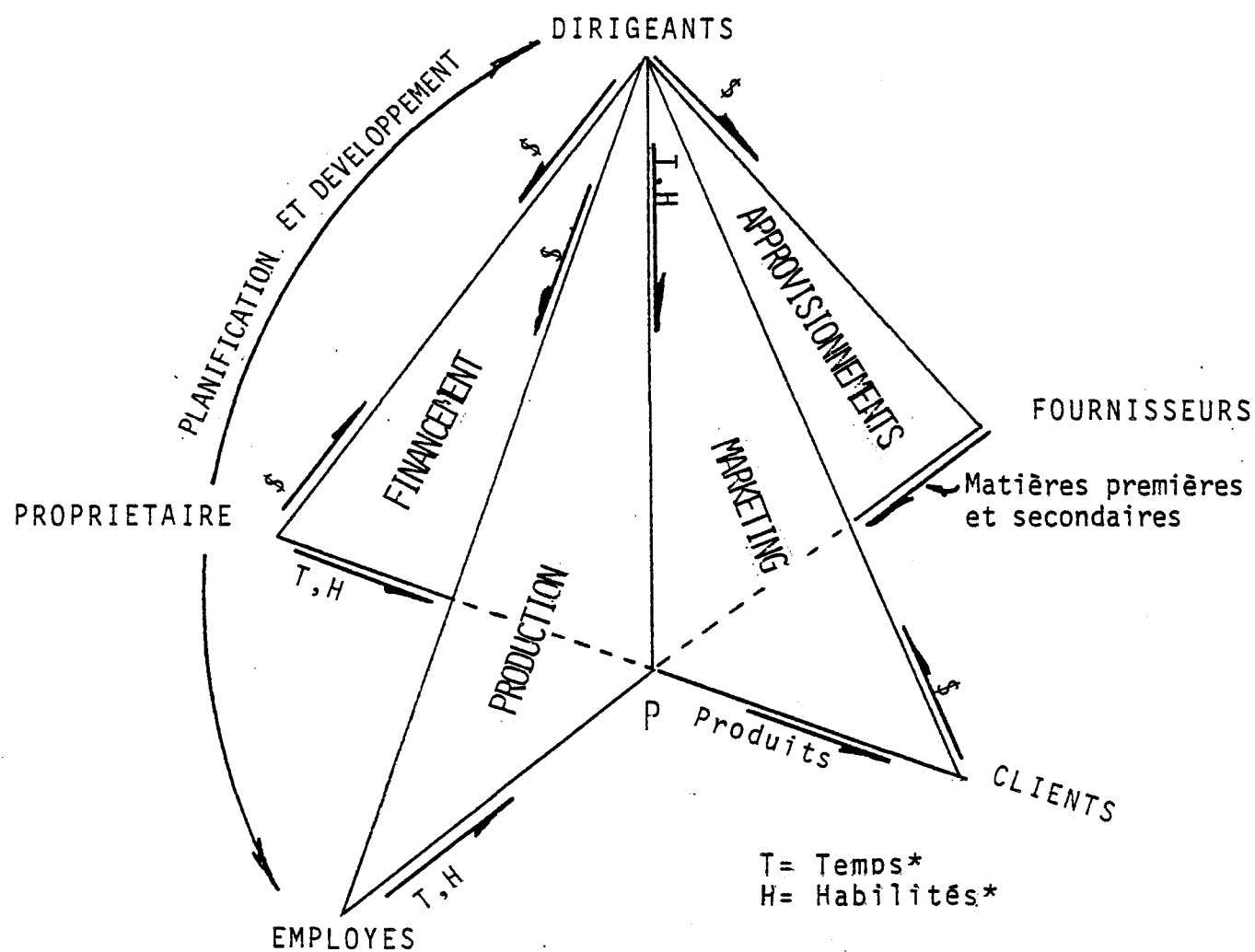
Cette idée m'a été inspirée par un confrère et ami, M. Claude Demers, conseiller au Centre des Dirigeants d'Entreprise, qui lors d'une discussion, faisait remarquer que seul le produit était le lien pouvant réunir tout à la fois le client, le propriétaire et les employés. Sans lui, les liens entre ces différents acteurs n'avaient aucune raison d'être.

Elle est reprise de façon schématique, au tableau XXIX, en y ajoutant deux autres intervenants, la direction et les fournisseurs. Les flux de base établissent la nature des liens entre chacun. Ce modèle permet de plus, d'identifier cinq processus de l'entreprise avec les acteurs impliqués: le marketing, la production, le financement, l'approvisionnement, la planification et le développement.

Il est à remarquer qu'un propriétaire peut être tout à la fois, dirigeant et employé, tout comme des employés peuvent être aussi propriétaires (coopérative) et fournisseurs (les professeurs de l'université fournissent la matière première au processus de transformation, c'est-à-dire la connaissance). Nous

TABLEAU XXIX

Proposition d'un modèle simplifié de l'entreprise



croyons qu'il y a avantage dans l'analyse à séparer ainsi les différents rôles, quitte à ce qu'une personne porte plusieurs chapeaux.

D'autre part, par les flux \$ dans les deux sens, entre propriétaires et dirigeants, nous avons voulu indiquer les mises de fonds nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et, au minimum, les paiements qui doivent être faits aux fournisseurs de capitaux (pour les PME dans bien des cas, la banque). Les emprunts, émissions d'actions et d'obligations sont des relations qui passent nécessairement par le propriétaire.

Cette première analyse de l'identification des acteurs permet de faire le tour de plusieurs interrogations concernant l'entreprise. Ainsi, à titre d'exemple, dans le cas de l'Université, doit-on considérer le gouvernement comme propriétaire, client, ou un élément de l'environnement fournisseur de capitaux??? Répondre à cette question, détermine déjà un des points de vue de l'analyse de l'entreprise.

Dans le cas de la SDID, nous avons réfléchi longuement avant d'établir que l'ACDI représentait le client acheteur de projets et que le rôle du fournisseur de matières premières était tenu par les bénéficiaires qui alimentaient la SDID en projets. Cette façon de voir le système dans ce dernier cas, nous était fort utile pour l'analyse de la problématique du financement des opérations.

Quant aux flux représentés sur le schéma, ils représentent les éléments de base à la détermination de l'état du système. L'étude des flux de \$, ainsi que leur évolution, permettent de définir rapidement si le système est déficitaire, si c'est la partie finance qui est en cause (flux \$ propriétaire-dirigeants) ou la rentabilité des opérations (flux \$ employés et fournisseurs vs \$ clients). A mon avis, il y aurait probablement moyen d'élaborer des modèles de simulation de ces différents flux permettant d'établir les variables sensibles aux changements et par le fait même, diagnostiquer les processus les plus susceptibles d'être affectés.

De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, cette illustration schématique met en évidence les processus de base de fonctionnement de l'entreprise. Il est évident qu'à ces processus, il s'en ajoute d'autres, tels que la gestion du personnel, la gestion des stocks, etc... sans quoi, l'entreprise ne peut fonctionner. Cependant, un bon diagnostic de l'état du système et des processus de base en cause, permet au premier tour d'horizon, l'identification de la problématique et des changements à apporter.

Comme toute tentative d'explication de la réalité, celle que nous présentons ici en guise de conclusion, n'aura été utile que si elle permet à d'autres d'avancer d'un pas.

ANNEXES

ANNEXE I

TERMES DE REFERENCES DU MANDAT



M E M O

DE : Michel Doray

A : l'ensemble du personnel de la S.D.I.D.

OBJET : Elaboration d'un plan quinquennal de développement de la S.D.I.D. (1984-1988).

DATE : 6 juillet 1983.

Nous avons, avec la participation et l'appui de notre conseil d'administration, clarifié au cours de l'automne 1981 nos grandes orientations générales pour la présente décennie : mission, buts généraux, principaux services, structure organisationnelle.

C'est en tenant compte de ces orientations que nous avons depuis :

- mené à terme nos projets alors en cours ;
- défini dans plusieurs cas leur poursuite ou leur relance ;
- amorcé de nouvelles interventions et amélioré nos outils de gestion ;
- complété la dotation en personnel du siège social et précisé un partage de tâches plus adéquat ;
- initié la constitution d'une équipe terrain plus permanente ;
- bonifié notre accessibilité aux ressources du Mouvement Desjardins et constitué un réseau de collaborateurs externes ;
- élargi substantiellement notre enveloppe budgétaire à l'ACDI et engagé avec cette dernière des négociations en vue d'améliorer certaines conditions de financement ;
- établi de bons contacts avec d'autres bailleurs de fonds notamment à Washington et à New York ;
- jeté les bases d'une concertation avec plusieurs partenaires canadiens (Conseil de la Coopération du Québec, Co-operative Development Foundation), étrangers (U.S.A., France, Suisse) et internationaux (Alliance Coopérative Internationale) ;

- examiné les possibilités de jumelage et de coopération institutionnelle entre des caisses populaires et des fédérations régionales d'ici et d'Afrique ou d'Amérique latine.

Tout cela est le fruit d'un travail d'équipe dont la constance ne s'est pas démentie au cours des dernières années. Tout cela ne s'est pas fait sans tâtonnements, hésitations, remises en question, voire même parfois déceptions mais chacune et chacun, quelle que soit sa fonction, a mis la main à la pâte et nous pouvons tous être fiers du chemin parcouru.

Les années qui viennent ne seront pas moins laborieuses et chargées de défis. Après nous être donnés, avec beaucoup de prudence et tout en acceptant un certain nombre de risques, la politique de nos moyens, nous avons avec l'accord de nos administrateurs, opté pour une phase de développement et il faut, d'ici la fin de 1984, nous être dotés des moyens de cette politique. Il nous faut de plus faire en sorte qu'une fois reconquis notre point d'équilibre budgétaire, nous ne nous retrouvions plus ultérieurement de nouveau en période de "soudure" comme celle que nous vivons présentement.

C'est dans ce contexte qu'apparaît opportun l'élaboration d'un plan quinquennal de développement pour la S.D.I.D. Un tel exercice de planification dite "stratégique" n'est pas simplement une démarche théorique ni une coquetterie littéraire pas plus qu'elle ne permet de préciser ce que fera la S.D.I.D. le 18 avril 1986 entre 10 heures et 11 heures ...

Une telle démarche vise à définir les principaux axes de développement de la Société au cours des prochaines années, à déterminer les bénéficiaires et les interlocuteurs outre-mer que nous comptons privilégier ainsi que les produits et services que nous voulons offrir de façon prioritaire et ce, en tentant de prévoir le mieux possible l'évolution de nos environnements de travail ici et à l'étranger et de se doter de mécanismes d'évaluation et de réajustement de tir périodiques.

Un plan de développement comporte également, à la lumière de ce qui précède, une estimation des ressources humaines, financières et matérielles requises pour sa réalisation ainsi que des décisions quant aux moyens de mobiliser et d'obtenir ces ressources.

Les administrateurs et le personnel de la S.D.I.D. seront associés à cette démarche qui se déroulera entre le mois d'août et le mois de mars 1984 selon les étapes suivantes :

	<u>Echéance</u>
- Etude de documents et entrevues individuelles :	mi-septembre
- Accord interne sur une "table des matières" :	fin-septembre
- Cueillette et traitement des informations requises pour produire une première esquisse :	début novembre
- Discussions internes et finalisation de l'esquisse :	mi-novembre
- Dépôt et discussion de l'esquisse au conseil d'administration :	mi-décembre
- Discussions et accord interne (document final) :	mi-janvier
- Discussion, retouches et approbation finales du document par le conseil d'administration :	mi-février
- Publication et diffusion du document final :	mi-mars.

Tout au long de cette démarche, nous recevrons l'appui d'un collaborateur externe, M. Robert Nelson dont vous trouverez ci-joint le curriculum-vitae. M. Nelson est actuellement vice-recteur à l'administration et aux finances à l'Université du Québec à Chicoutimi tout en étant inscrit dans cette même Université comme étudiant à la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations. C'est dans le cadre des travaux pratiques de ce programme d'études que M. Nelson s'associera à notre démarche de planification.

Signalons que M. Nelson a travaillé pour l'Agence canadienne de développement international de décembre 1975 à avril 1977 après avoir effectué un séjour de 17 mois au Pérou comme Conseiller auprès du Ministère de l'Education de ce pays. Il a de plus été consultant de la S.D.I.D. en 1981 dans le cadre des études de pré faisabilité du programme SETCOLAC.

La réalisation du mandat de M. Robert Nelson se déploiera autour des activités principales suivantes :

- une revue de la documentation existante à la S.D.I.D. définissant sa mission, ses orientations, son organisation et ses projets ;
- des entrevues avec les cadres-professionnels de la S.D.I.D. ;
- la production d'un document synthèse regroupant cet ensemble d'informations et "proposant une table des matières pour le plan de développement ainsi que des voies de réflexion à explorer";
- la participation à des rencontres de groupe (cadres-professionnels, ~~et~~ ensemble du personnel) ;
- la production d'une esquisse préliminaire ;
- la correction des différentes versions du plan jusqu'à l'édition finale à être déposée et approuvée par le conseil d'administration.

Robert Nelson n'a pas de mandat d'expertise à l'extérieur et travaillera à partir des données déjà disponibles auprès du personnel et de la documentation de la S.D.I.D.

D'ici la fin de septembre, Robert Nelson accomplira les tâches suivantes :

Dates

1er juillet au 15 août :

Tâches

- Révision de la documentation interne.
- Premier essai de synthèse.
- Ebauche d'une table des matières préliminaire.

Dates

Tâches

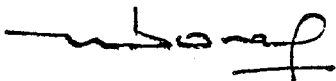
15 août au 20 septembre

- Entrevues individuelles avec les cadres professionnels : comment ils entrevoient le développement de leur secteur ainsi que de la S.D.I.D. au cours des 5 prochaines années.
- Essai de synthèse : notes d'entrevues incorporées ou ajoutées aux éléments identifiés dans la revue de la documentation.
- Proposition d'une table des matières.

1e ou vers le 20 septembre :

- Rencontre de groupe :
 - discussion de l'approche suggérée pour élaborer le plan de développement ;
 - détermination des éléments à faire paraître dans le plan (table des matières)
 - identification des différents mandats de recherche et de rédaction pour la suite du travail.

Je vous remercie d'avance pour la collaboration et l'appui que vous accorderez tout au long de ce processus.



Michel Doray
Directeur général

ANNEXE II

ORGANIGRAMMES DU MOUVEMENT DESJARDINS
QUI SITUE LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL DESJARDINS DANS L'ENSEMBLE DU MOUVEMENT

Confédération, fédérations,
institutions
membres du Mouvement

85,76%

Caisse de dépôt et de
placement du Québec

14,24%

SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT DESJARDINS

72%

**CRÉDIT INDUSTRIEL
DESJARDINS INC.**

Location Pierre
Lafleur Ltée

52%

CULINAR INC.

Stuart Vachon Aliments
Vachon Gestion
Resto Inc.

53%

SICO INC.

Division Novax Division Industrielle Division Commerciale Nu-Brite Chemical Co.
Inc.

21%

**CORPORATION DE GESTION
LA VÉRENDRYE**

Transport routier Aviation Télé-radio-
diffusion
Tremblay Express Ltée Québec Aviation Ltée Télé-capital
Ltée
Lane's Transport (Toronto) Ltd. Entreprises
Télé-capital
Ltée
Salaberry Cartage Ltd. Télé-capital
Unicom
Ltée
Dulux Inc. Télé-inter-
Rives
Ltée
P. Dickson Trucking Ltd.
Cross Canada Carrier Corp.
Transport Brazeau Inc.
Location Brazeau Ltée

22%

**CORPORATION
PROVOST LTÉE**

Transport routier Vente au détail Hélicoptères Environnement
Queensway Transport Ltd. Société Générale de Services SGS (1983) Inc. Hélicoptères La Vérendrye Inc. Environcorp Inc.
François Molin Ltée Viking Helicopters Ltd.
Les Transports Provost Inc.
Brunswick Petroleum Transport Ltd.
Coastal Bulk Transport Ltd.

49%

**SOCIÉTÉ DE GESTION
SIDLY INC.**

INSPECTRONIC Inc. CICHEM Ltée SOWEXEAU Inc.

13,1%

MORDAIR LTÉE

Treasure Tours (Canada) Ltd. Les Voyages
Treasure Tours Inc.

38%

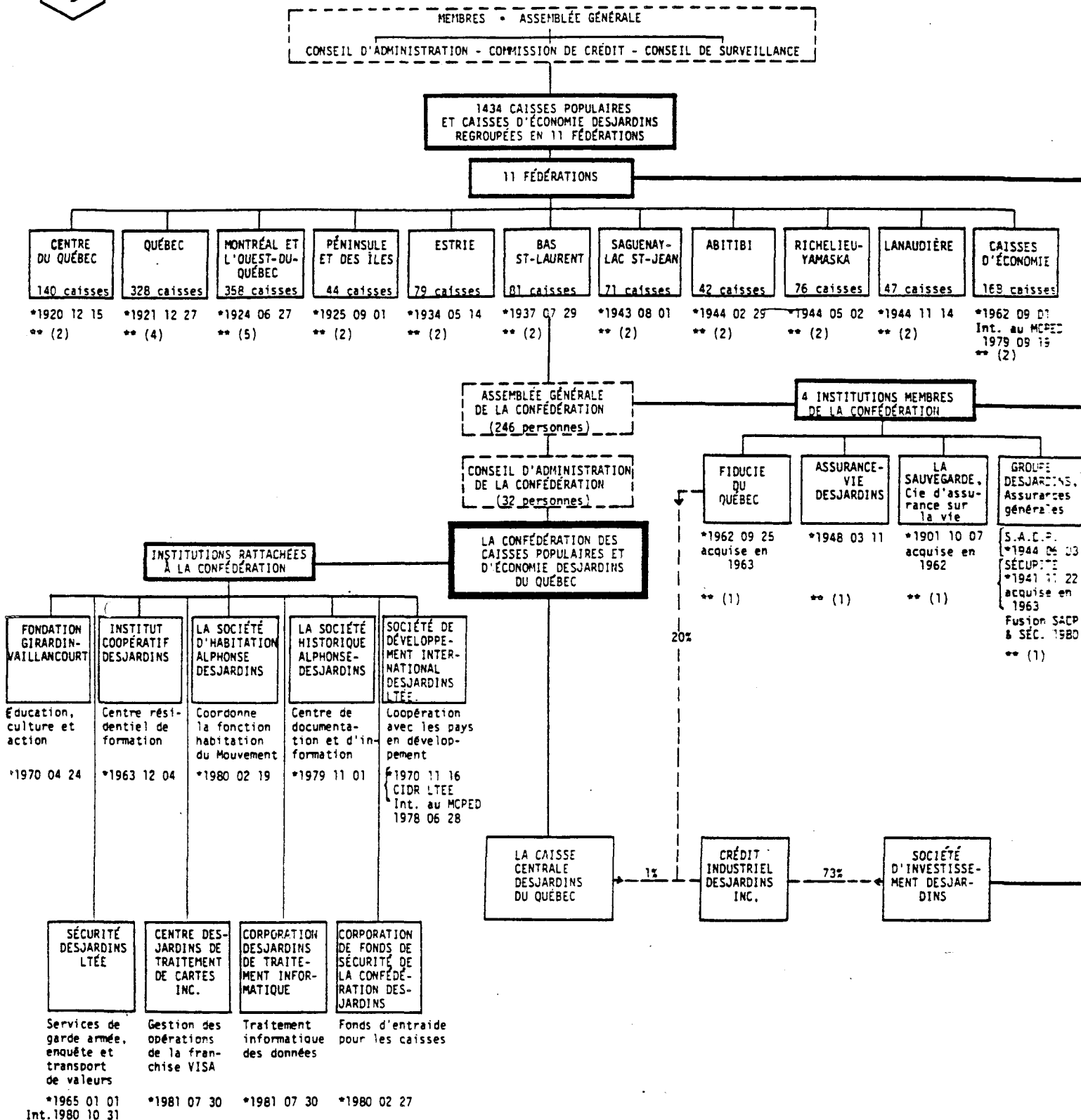
CANAM MANAC INC.

Meubles Biltrite Ltée Locations Tréco (1981) Ltée Tréco International Inc. Les Ateliers Canam Inc & Canam Hamoro Structures Inc. Les Immeubles Viciou Inc. Panneaux Nortex Ltée Manac Inc.
Biltrite Furniture Mfg USA LTD. Canam Steel Corp & Canam Hamoro Systems Ltd. Services Financiers Manac Inc.



Le Mouvement Desjardins comprend:

- environ 3 500 000 membres, 19 000 dirigeants bénévoles et 20 000 employés;
- 1434 caisses populaires ou caisses d'économie Desjardins;
- 11 fédérations, 1 Confédération;
- 4 institutions membres, 12 institutions spécialisées



NOTE: PLACE DESJARDINS INC. assume la gestion quotidienne du Complexe Desjardins. Cette compagnie est détenue en pleine propriété par des membres de La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec et par la Société de Développement Immobilier du Québec (SODEVIQ), un organisme du Gouvernement du Québec.



la confédération des caisses
populaires et d'économie
desjardins du québec

Direction des Communications

ANNEXE III

EVOLUTION DES REVENUS PAR TYPE DE PROJETS
PAR LIEUX D'INTERVENTION ET PAR SOURCE DE FINANCEMENT

DONNEES EXTRAITES DES RAPPORTS
FINANCIERS DE LA SDID POUR LES
ANNEES 1979, 1980, 1981, 1982 et 1983

Evolution des revenus par type de projets, par lieux d'intervention et par source de financement

	1979		1980		1981		1982		1983	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Dév. Coopératives Ep. & Crédit:	728 320	49.9	1 131 473	61.6	1 745 146	73.6	2 341 830	70.6	1 867 838	61.1
- Afrique	705 830	48.4	1 058 821	57.6	1 075 082	45.3	1 466 689	44.2	1 171 456	38.3
- Amérique Latine	22 490	1.5	72 652	4.0	670 064	28.3	875 141	26.4	696 382	22.8
Développement rural:	657 623	45.1	628 877	34.2	422 436	17.9	901 173	27.1	803 386	26.3
- Afrique	657 623	45.1	628 877	34.2	366 284	15.5	674 742	20.3	427 456	14.0
- Amérique Latine	-	-	-	-	56 152	2.4	226 971	6.8	375 930	12.3
Autres projets & consultation:	56 954	3.9	25 421	1.4	88 091	3.7	24 465	0.7	250 250	8.2
Placements et divers:	15 671	1.1	51 897	2.8	115 003	4.8	51 292	1.6	136 385	4.5
TOTAL:	1 458 568	100	1 837 128	100	2 370 676	100	3 319 300	100	3 057 859	100
AFRIQUE	1 363 453	93.5	1 687 698	91.9	1 441 366	60.8	2 141 431	64.5	1 598 912	52.3
AMERIQUE LATINE	22 490	1.5	72 652	4.0	726 216	30.6	1 102 112	33.2	1 072 312	35.1
ACDI - CISC	785 274	53.9	1 156 354	62.9	1 889 389	79.7	3 005 160	90.5	2 921 474	95.6
ACDI- BILATERAL	657 623	45.1	628 877	34.2	366 284	15.5	133 698	4.0	-	-
Banque Mondiale (3)	-	-	-	-	-	-	129 150	3.9	-	-

Note 1: Inclus une contribution négociée en fin d'année financière de l'ACDI-CISC, de 77 679\$, pour compenser les frais d'étude de projets de la SDID. Ces projets furent rejetés par l'ACDI-CISC en dernier recours.

Note 2: Inclus une contribution extraordinaire de 75 000\$, du Mouvement Desjardins. Cette contribution ainsi qu'une autre souscrite pour 1982, doivent permettre à la SDID d'atteindre le seuil de rentabilité.

Note 3: Pour obtenir le total, on doit ajouter "Placements et divers".

ANNEXE IV

EVOLUTION DES COUTS, DES BENEFICES BRUTS ET DES REVENUS
DONNEES EXTRAITES DES RAPPORTS FINANCIERS
DE LA SDID POUR LES ANNEES 1979, 1980, 1981, 1982 et 1983

Evolution des coûts, des bénéfices et des revenus

	1979		1980		1981		1982		1983	
	\$	%(1)	\$	%(1)	\$	%(1)	\$	%(1)	\$	%(1)
REVENUS	1 458 568	100	1 837 128	100	2 370 676	100	3 319 300	100	3 057 859	100
COUTS DIRECTS: A	1 247 544	85.5	1 483 281	80.7	1 821 842	76.8	2 775 288***	83.6	2 370 308	77.5
BENEFICES BRUTS	211 014	14.5	353 847	19.3	548 834	23.2	544 012	16.4	687 551	22.5
COUTS FIXES: B	203 445	13.9	324 433	17.7	476 037	20.1	582 662	17.6	673 457	22.0
de Base*	52 171	3.6	56 642	3.1	118 934	5.0	122 421	3.7	130 992	4.3
de Dir. gén., adm., et de projets*	151 274	10.3	267 801	14.6	357 103	15.1	460 241	13.9	542 465	17.7
DEPENSES TOTALES (A + B)	1 450 989	99.5	1 807 714	98.4	2 297 879	96.9	3 357 950	101.2	3 043 765	99.5

Note 1: Pourcentage (%) du Revenu

(*) : Comprend: Loyer & entretien, frs de bureau, frs financiers, assemblée, vérification, divers & imprévus, amortissement

(**) : Comprend: Salaires & Bénéfices marginaux, honoraires, frs de voyage, formation et autres dépenses de même nature

(***) : Comprend: 30 941\$ - Poste exceptionnel - partie non-récupérable - projet Coop. d'épargne et de crédit Basankusu

ANNEXE V

RESUME DES ENTREVUES

Résumé d'entrevues

I- OBJECTIFS: des entrevues

- a) permettre au consultant:
 - i) de se familiariser avec le secteur de travail des professionnels et cadres de l'entreprise;
 - ii) de comprendre l'évolution du secteur à partir de son historique.
- b) identifier les perspectives de développement et sa problématique, telles que perçues par le professionnel ou cadre.

II- PERSONNES RENCONTREES: (en moyenne 2 hres/rencontre)

- a) Michel Choquette -directeur de projets -15 septembre 1983
Afrique de l'ouest
- b) Jean-Marc Lampron -directeur de projets -15 septembre 1983
Amérique Latine
- c) Jacques Durocher -directeur de projets, -16 septembre 1983
développement rural Afrique
- d) Pierre Emond -directeur de projets -16 septembre 1983
Afrique de l'est -Coopérative d'épargne et de crédit
- e) Roger de Winter -conseiller développement -16 septembre 1983
rural, agronome et économiste rural
- f) Michel Lagacé -directeur administratif -23 septembre 1983
et financier
- g) Paul Beaulieu -conseiller épargne-crédit -12 octobre 1983
et responsable du programme de sensibilisation

III- RESUME DES RENCONTRES:

A) Michel Choquette: Afrique de l'ouest et du Centre-ouest

1) Historique et évolution:

.Le MCPED a toujours été impliquée dans cette région depuis 1970 où le mouvement s'associe au CIDR France, pour un projet de développement rural et de coopérative d'épargne et de crédit en Haute-Volta, ce qui donne naissance au CIDR Canada qui se transforma en SDID.

.Ces dernières années, l'ACDI-CISD est devenue plus exigeante en regard de la formulation des projets, leur évaluation et le professionnalisme requis pour la conduite des projets. Ce qui amène la SDID à changer son orientation d'exécutant à conseiller et à mettre l'accent sur des interventions visant l'auto-développement. Quoique louable, sur le plan professionnel, ce changement d'orientation exige beaucoup de temps et d'efforts de la part de la SDID. Ces efforts et ce temps ne peuvent être remboursés par l'ACDI et, conséquemment, ce changement d'orientation diminue la rentabilité des projets ou laisse tellement peu de temps à la direction pour gérer et développer de nouveaux projets, qu'il entraîne des coûts administratifs de plus en plus élevés.

2) Orientation de développement:

.Elargir le champ des contacts en Afrique en développant des relations avec d'autres intervenants tels que: France Credit-Mutuel, USA World Council of Cooperative Union, Néerlandais, USAID-Peace Corps, Alliance Cooperative Internationale, etc...

.Modifier le type de projet dans lequel on s'implique - d'exécutant à conseiller.

.Développement à court terme: essentiellement dans le domaine des coopératives d'épargne et de crédit.

Reconduire et développer de nouveaux projets en Haute-Volta et au Cameroun ainsi qu'étendre l'action par des missions d'études, dans un premier temps, et des projets de plus d'envergure au printemps '84, au Mali (incluant le projet Karta), en Côte d'Ivoire et au Niger, suite à la mission SAHEL (voir mémo de Michel Choquette à Barbara Levine (1983-09-15)).

B) Jean-Marc Lampron: Amérique Latine

1) Historique et évolution:

.De 1972 à 1975, la SDID réalise quelques projets d'envergure très limités (type mission d'études) dans cette région géographique.

.De 1975 à 1978, la situation tombe au point mort dû au manque d'intérêt (ou de ressources?) de Desjardins.

.C'est le projet COLAC (FECOLAC et autres qui en découleront par la suite) qui réactualise le dossier en 1978. Ce projet débuta avec l'ACDI qui référé cette institution à la SDID. Depuis, l'ensemble de l'action de la SDID, en Amérique Latine, s'est développé avec COLAC, amenant la création de FECOLAC, SETCOLAC et, tout récemment, à travers le réseau de contacts ainsi développés, quelques petits projets de développement agricole au Nicaragua, de missions d'études et de bourses pour stagiaires.

2) Orientation et développement:

.On constate, à l'heure actuelle, un besoin de diversification tant du point de vue des bénéficiaires de l'aide, qui est actuellement centré en presque totalité sur COLAC ou ses institutions affiliées, que des organismes subventionnaires actuellement uniquement l'ACDI. De plus, on sent le besoin de travailler avec d'autres secteurs du monde coopératif tels que: agriculture, pêche, artisanat, habitation, etc...

.On voudrait atteindre, prochainement, un volume de projets qui réduirait l'importance de COLAC à 50% pour travailler plus directement avec les fédérations membres et intervenir dans d'autres secteurs du monde coopératif. Cependant, on soulève des interrogations quant à:

- la façon de travailler actuelle (besoin de définir des créneaux plus limités et d'évaluer);
- le manque de ressources;
- le choix à faire entre le volume de projets et la qualité de l'intervention professionnelle;
- les attentes de l'institution face au développement en Amérique Latine;
- la possibilité d'utiliser des institutions du mouvement pour financer, en partie ou en totalité, des projets

.On voudrait que le plan stratégique définisse de façon plus précise:

- ce qu'on va faire;
- avec qui on va développer ça.

C) Jacques Durocher: Conseiller économiste agricole

1) Historique et évolution:

.L'intervention de la SDID en développement rural existe depuis le tout début avec le projet Koupéla en Haute-Volta (1971 à 1977). Elle s'est étendue à la Mauritanie, la Côte d'Ivoire et la Haute-Volta où le conseiller fut impliqué dans un projet bilatéral de commercialisation des produits agricoles. Contrairement aux autres interventions de la SDID dans le secteur des coopératives d'épargne et de crédit, les projets dans ce domaine ont toujours été liés à des projets bilatéraux de l'ACDI. Ils se sont réalisés soit par contrat direct avec l'ACDI

bilatéral ou par transfert du bilatéral au CIRD de l'ACDI pour des missions. Le projet majeur, actuellement à l'étude, résultera d'un financement ACDI-bilatéral par le truchement d'un contrat de sous-traitance avec une firme EXPERCO, contractants de l'ACDI.

2) Orientation et développement:

.Miser sur l'expertise développée au Zaïre pour aller chercher des projets bilatéraux au Zaïre et au Rwanda. Cependant ceci implique que la SDID:

- accepte de contracter avec le bilatéral, donc soumissionner et/ou d'entreprendre des démarches pour connaître les firmes retenues sur les contrats;
- accepte de supporter financièrement les délais très longs reliés à ce type de démarche.

.Se spécialiser dans les projets d'études, de façon à étendre notre connaissance des autres pays et permettre ainsi de n'être pas lié uniquement à notre expertise au Zaïre. Ceci impliquerait probablement le développement de contact avec des firmes de consultants pour leur vendre notre expertise.

D) Pierre Emond: Conseiller technique coopérative d'épargne et de crédit (Afrique de l'est)

1) Historique et évolution:

.Comme pour le développement rural, l'assistance technique aux coopératives d'épargne et de crédit en Afrique francophone existe depuis les tout débuts de la SDID, en partant des cours offerts à l'Institut par M. Paul Beaulieu. Le conseiller a été plus particulièrement impliqué, ces trois dernières années, au Zaïre, comme coopérant (assistance technique). Actuellement, il développe quatre (4) projets de coopération auprès de coopératives d'épargne et de crédit au Zaïre.

2) Orientation et développement:

.A son avis, il faudrait assurer une continuité au projet entrepris. Ceci semble cependant soulever des difficultés auprès de l'ACDI qui remet en question cette stratégie de non-retrait à la fin d'un projet. Elle préfère voir se développer des projets nouveaux.

E) Roger de Winter: Agronome-économiste rural:

1) Historique et évolution:

.A travailler comme coopérant sur le terrain de 1979 à 1982, dans le projet de développement rural au Zaïre. Depuis son retour, il a participé à des missions d'études tant au Nicaragua qu'au Mali. De plus, il essaie d'identifier de nouveaux projets susceptibles d'être financés par l'ACDI-CISD. Il prévoit partir sous peu sur le terrain comme conseiller de la SDID qui travaille comme sous-traitant d'EXPERCO.

2) Orientation et développement:

.Nécessité de développer des projets du côté bilatéral ACDI et ce, pour deux (2) raisons:

- c'est avec eux qu'on peut avoir les projets les plus intéressants d'intervention dans le domaine du développement rural sur le terrain, et ils offrent par ailleurs un financement beaucoup plus intéressant que l'ACDI-CISD.
- c'est dangereux de ne dépendre que du CISD, car tous les projets de la SDID sont soumis à la volonté de deux personnes uniquement.

.Nécessité de clarifier la place du développement rural à l'intérieur de la SDID, car actuellement il n'y a que deux personnes qui travaillent dans ce secteur, le reste du personnel travaillant sur des projets liés aux coopératives d'épargne et de crédit. Par le fait même, ceci

pourrait amener une clarification des orientations du Mouvement Desjardins envers le développement rural.

.Il y aurait peut-être lieu de s'inspirer davantage de ce que la Cooperative Development Fund fait, car ça semble correspondre plus à ce que l'ACDI veut.

.Il y aurait lieu aussi d'impliquer le mouvement coopératif dans l'action de la SDID en s'associant à des coopératives québécoises pour réaliser certains projets.

F) Michel Lagacé: Directeur administratif et financier:

1) Historique et évolution:

.A toujours été à ce poste avec la SDID depuis 1977. Il a participé à quelques missions sur le terrain. Sa participation au suivi des projets ainsi qu'à leur développement est plus lointaine actuellement qu'au début des années 1980. A cette époque, il connaissait, avec précision, l'état de chaque projet et du développement de nouveaux projets. Ces fonctions étant maintenant de la responsabilité des chargés de projets, il lui est plus difficile présentement de prévoir le degré de réalisation des projets et les impacts financiers en découlant.

2) Orientation et développement:

.Essentiellement, la toute première priorité devrait être donnée à "la production de nouveaux projets", car la SDID n'a même pas été chercher ce qu'elle pouvait obtenir en projet de l'ACDI-CISD - \$4,376,444.00. A son avis, on consacre actuellement beaucoup trop de temps à l'administration des projets et au développement à long terme (contact avec la banque mondiale, organisme coopératif, PNUD). Il faudrait plutôt améliorer la productivité en regard de la formulation et la proposition de projets finançables immédiatement par l'ACDI.

Ce facteur ainsi que le retard dans la réalisation de certains projets expliquent cette situation où la SDID devra faire face à un déficit bien qu'elle pouvait aller chercher un plus grand volume de projets. A ceci s'ajoute le fait que tous les projets ACDI-bilatéraux sont maintenant terminés et aucun nouveau n'est démarré cette année. Ce type de projets a l'avantage d'offrir une bien meilleure rentabilité et ils sont moins coûteux à administrer. Ils exigent cependant une planification à long terme.

.Pour atteindre l'équilibre, il faudra, à son avis:

- a) atteindre une meilleure productivité en allant chercher tous les projets possibles à l'ACDI-CISD et en réduisant le temps consacré à la gestion des projets;
- b) aller chercher des projets bilatéraux, car il est pratiquement impossible d'atteindre l'autofinancement à partir de projets ONG seulement (repre-
nant ainsi la conclusion de l'étude faite en 1980 sur l'autofinancement du CIDR).

G) Paul Beaulieu: Responsable du programme sensibilisation et conseiller épargne et crédit:

1) Historique et évolution:

.A joint la SDID en 1975. Cependant de 1970 à 1974, il a travaillé comme coopérant au Zaïre, dans le cadre d'un projet piloté par la Cooperative Development Foundation (CDF) (anciennement NACCU). Ce projet avait, comme premier objectif, la mise sur pied de centres de formation pour les coopératives. De 1975 à 1980, il a agi principalement comme coordonnateur des programmes ou projets de développement ou consolidation des coopératives d'épargne et de crédit. Les projets se terminant en 1980-81, il fut réaffecté aux relations

avec les organismes du mouvement, au développement de programme de sensibilisation dans le mouvement ainsi qu'à l'accueil et la prise en charge de stagiaires étrangers venant au Québec. Une partie de ces projets doit être réalisée sous l'autorité du Conseil de Coopération du Québec. Tout récemment (fin septembre '83), l'ACDI acceptait de financer des petits projets (moins de 20 000\$) pour un montant annuel de 250 000\$. Cependant l'ACDI exige, pour ces petits projets, que l'organisme coopératif qui les parraine débourse une partie des coûts. Le ratio établi est de 1 à 9, donc pour chaque 1\$, l'ACDI en met 9\$.

2) Orientation et développement:

- .Le programme de sensibilisation répond à des préoccupations de l'ACDI et va permettre d'associer certains membres du mouvement à des initiatives internationales. Un des objectifs du programme est de susciter une levée de fonds parmi les membres. En plus, on espère obtenir leur appui à des activités de soutien international. Toutes les activités de sensibilisation ne peuvent cependant être monnayées, i.e. encadrement de stagiaires étrangers, préparation de coopérants ou membres d'une mission d'étude, session de formation, rencontre des groupes pour les sensibiliser. Il faudrait que le mouvement considère le financement d'une partie de ces activités.
- .Sur un plan plus global, la SDID aurait intérêt à étudier d'autres modèles de fonctionnement tels que CDF, Développement et Paix, et à faire une évaluation des résultats obtenus à ce jour par les projets réalisés. Il semble y avoir une difficulté à identifier ou formuler des projets acceptables pour l'ACDI. Il n'y a plus personne qui travaille sur le terrain actuellement. A l'impression que la boîte est constamment en train de se battre pour faire accepter des projets.
- .Il y aurait lieu d'associer plus étroitement les fédérations ou autres organismes coopératifs membres dans la réalisation des projets.

ANNEXE VI

MANDAT ET RECOMMANDATIONS ISSUES
DU "RAPPORT D'EVALUATION DE
LA SOCIETE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL
DESJARDINS
ET LES
CAISSES POPULAIRES EN HAUTE-VOLTA"
PRESENTE A LA
DIRECTION GENERALE DE LA CISD
PROGRAMMES SPECIAUX
AGENCE CANADIENNE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

RAPPORT D'ÉVALUATION

LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES JARDINS ET LES CAISSES POPULAIRES EN HAUTE-VOLTA

Présenté à la Direction générale de la C.I.S.D.

Programmes spéciaux

Agence canadienne de développement international

Équipe d'évaluation : Jean-Guy Desforges, spécialiste en gestion
des coopératives
Louise Fillion, analyste-documentaliste
Gaëtan Tremblay, chef d'équipe, spécialiste
en évaluation

JANVIER 1984

I- INTRODUCTION

1.1 Mandat d'évaluation

L'évaluation commandée par l'ACDI avait pour but de donner des indications sur la capacité de la SDID de mener à bien des projets de développement, et d'évaluer les résultats du projet des caisses d'épargne et de crédit de la Bougouriba après plusieurs années d'opération.

L'axe le plus important de cette évaluation est l'efficience des activités administratives et d'exécution de la SDID et la recherche d'alternatives. Cette étude se trouve dans l'analyse organisationnelle qui étudie la dynamique des relations entre la SDID et ses principaux partenaires en particulier la CISC et le MCPEDQ, et fait l'analyse interne de sa structure et de sa gestion.

L'évaluation de l'impact et de l'efficacité du projet de l'Union régionale des caisses populaires de la Bougouriba en Haute-Volta constitue à cet égard une étude de cas des interventions de la SDID. Ces aspects sont examinés à partir des résultats de la Recherche-Action-Formation (RAF) menée sur le terrain en 1982, complétés par des recherches propres à la mission d'évaluation.

Le bien-fondé des interventions de la SDID fait l'objet d'une analyse plus sommaire.

Les thèmes abordés pour chacun des axes d'évaluation sont présentés à l'Annexe B.

La méthodologie suivie est présentée à l'Annexe C.

RECOMMANDATIONS - Chapitre II

2.1 Rôle de la SDID, relations avec la CCPEDQ et le mouvement coopératif

1. Champ de compétence de la SDID

Que la SDID soit reconnue par la CISC comme un intervenant spécialisé en matière de développement rural et coopératif, et plus spécifiquement dans le domaine des caisses d'épargne et de crédit.

2. Contributions en espèces de la CCPEDQ

Que le MCPEDQ établisse une politique portant sur la contribution en espèces (temps-personnes) des ressources à la SDID.

3. Modification du statut juridique

Que la SDID envisage de transformer son statut juridique pour devenir un organisme à but non lucratif, ce qui aurait pour effet de rendre son statut juridique plus conforme aux objectifs qu'elle poursuit et aux pratiques qu'elle a adoptées.

4. Sensibilisation institutionnelle

Que la SDID soit encouragée à intensifier ses efforts de sensibilisation institutionnelle auprès de l'ensemble des instances du Mouvement Desjardins et qu'elle dispose à ce titre des fonds du programme de sensibilisation institutionnelle.

5. Diversification des intervenants

La SDID devrait intensifier sa collaboration avec les instances canadiennes, étrangères et internationales vouées au développement coopératif dans le Tiers-Monde.

2.2 Relations de la SDID avec l'ACDI

1. Reconnaissance du statut des coopératives

Que la CISC adopte des politiques à l'égard du secteur coopératif qui tiennent compte de la spécificité de cet intervenant en matière de développement international.

2. Engagement institutionnel de la CCPEDQ

Que le Mouvement Desjardins, en reconnaissance du statut particulier réservé aux coopératives, manifeste de façon plus explicite à travers des politiques clairement établies son implication dans le développement coopératif dans les pays du Tiers-Monde et dans la SDID en particulier.

3. Subventions institutionnelles de la CISC

Que la CISC se donne comme objectif le développement et la consolidation des intervenants coopératifs canadiens à travers la formule de subventions institutionnelles («core funding»).

4. Appariement par le Mouvement Desjardins

Que la CCPEDQ consente à financer partiellement le développement institutionnel et la consolidation de la SDID. Un appariement de l'ordre de 20% de la subvention institutionnelle de la CISC serait approprié.

5. Politique de fonds généraux pour les projets

Que la CISC généralise la politique des fonds généraux de projets (Agency Project Fund) pour l'ensemble des intervenants coopératifs en explicitant les critères d'affectation.

6. Financement des projets

Que la CISC établisse des politiques en vertu desquelles la totalité des coûts directs des projets encourus sur le terrain et au siège social des organismes coopératifs soient assumés en totalité par les budgets de la CISC et par les sommes transférées par l'aide bilatérale.

7. Financement des frais généraux

Que les taux de majoration pour l'absorption des frais généraux d'administration ("overhead") soient établis en tenant compte des subventions institutionnelles ("core funding") et de la prise en charge de la totalité des coûts directs. Un taux de l'ordre de 10% semble approprié à l'heure actuelle.

8. Rôle de la CISD auprès des intervenants coopératifs

Étant donné l'expertise développée à la CISD en matière de développement institutionnel et coopératif, la connaissance des intervenants coopératifs et les modes particuliers de financement de projets adoptés, il serait hautement souhaitable que la direction de l'ACDI confirme la CISD comme l'intervenant privilégié de l'ACDI auprès des organismes coopératifs canadiens et pour toute question ayant trait au développement coopératif.

Caractéristiques et gestion des projets à la SDID

• Intervenants différents et complémentaires

Que la CISD tienne compte des compétences distinctives des différents intervenants canadiens en matière de développement coopératif en identifiant les objectifs qu'elle désire poursuivre à travers la complémentarité des intervenants.

• Etablissement des politiques de projets à la SDID

Que la SDID établisse des politiques et des objectifs plus précis quant au type de projet qu'elle souhaite développer, compte tenu de ses compétences et de besoins identifiés auprès des organismes des pays-hôtes.

Concertation SDID-CISD dans l'élaboration des projets

Que la SDID et la CISD se concertent dès les premières phases de l'élaboration des projets afin de tabler sur leurs compétences respectives et d'éviter les délais et les frustrations inutiles.

4. Critères de sélection des projets SDID-CISD

Que la SDID et la CISD établissent plus explicitement les critères de définition et de sélection des projets, surtout ceux ayant trait à l'émergence institutionnelle et à l'assistance technique.

5. Planification en cours de réalisation

Que l'on fasse une plus grande part à la planification et à l'opé-
rationalisation des projets en cours de réalisation pour tenir compte
des aspects qualitatifs et imprévisibles du développement institution-
nel et des perspectives temporelles de réalisation plus longues.

6. Sélection et coordination des projets à la SDID

Que la SDID instaure des procédures plus rigoureuses et systématiques
de sélection des projets et qu'elle se dote de mécanismes veillant à
assurer une meilleure coordination entre les différents responsables
de projets.

7. Coûts de définition et de suivi des projets

Qu'à la lumière des critères de sélection, de gestion et de suivi de
projets plus clairement définis, la CISD délègue davantage la plani-
fication des projets à la SDID qui, à son tour, délègue davantage la
gestion et le suivi à ses homologues dans les pays-hôtes, ce qui se
traduirait par une économie des coûts à la SDID et une implication
plus active des homologues de la SDID dans l'élaboration des projets.

8. Évaluation des projets

Que les critères et le processus d'évaluation des projets soient
définis dès la phase d'élaboration des projets et qu'ils en cons-
tituent des dimensions inhérentes.

1.4 Administration et gestion de la SDID

1. Implication du Conseil d'administration

Que la SDID implique davantage le Conseil d'administration
dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des projets.

2. Direction des projets

Que la coordination des projets se fasse à travers l'établissement d'une direction unique des projets à la SDID, accompagnée d'une décentralisation accrue des responsabilités aux coopérants (coordonnateurs de projets) en poste à l'étranger.

3. Encadrement des projets

Que la SDID explicite davantage les besoins d'encadrement des projets, au siège social et sur le terrain, étant donné les besoins spécifiques importants des projets d'émergence institutionnelle, d'assistance technique et de gestion de coopérants.

4. Frais généraux d'administration

Que la SDID procède à une revue systématique des frais généraux d'administration pour identifier les économies qu'elle pourra réaliser.

ANNEXE VII

EXPERIENCE PERSONNELLE
DE LA SDID
DEPUIS 1972



Société de Développement International Desjardins

L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

DE LA

S.D.I.D.

DEPUIS 1972

AVRIL 1984

L'expérience de la SDID
en AFRIQUE et en AMERIQUE LATINE
s'est principalement déployée
dans trois types d'activités :

- assistance technique et financière
en développement de COOPERATIVES D'EPARGNE ET DE CREDIT
- gestion et encadrement et/ou association
à des projets de DEVELOPPEMENT RURAL
(assistance technique et études)
- réalisation de MISSIONS D'ETUDES.



AFRIQUE - EPARGNE ET CREDIT

(assistance technique et financière)

PROJET	COMMANDITAIRE	PAYS	DATES	COUTS EN \$	DESCRIPTION DU PROJET
Développement de coopératives d'épargne et de crédit. (COOPEC) Phase I	Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (CCPEDQ)/ACDI	Cameroun Haute-Volta Zaïre	1972-1976	450 000	Création de "COOPEC" : animation, vulgarisation et formation d'homologues.
Phase II	Idem	Idem	1976-1982	3 000 000	Mise en place de réseaux de "COOPEC" (caisses locales et fédérations régionales) : vulgarisation et formation, systèmes et instruments de gestion, réglementation et législation.
Phase III	Idem	Idem	1982-1984	2 132 590	Consolidation des réseaux de "COOPEC" : autonomisation financière et organisationnelle, gestion coopérative et participative.
Phase IV	Idem	Zaïre	1984-1986	1 461 177	Nord-Kivu : expansion du réseau des "COOPEC" et canalisation de l'épargne vers des investissements productifs dans le milieu. Sud-Kivu : consolidation du réseau et renforcement du programme de crédit de la Coopérative Centrale et des caisses locales.



AFRIQUE - EPARGNE ET CREDIT

(assistance technique et financière)

PROJET	COMMANDITAIRE	PAYS	DATES	COUTS EN \$	DESCRIPTION DU PROJET
Implantation de "COOPEC" dans le cadre de projets de rénovation urbaine.	Ministère des Travaux Publics Transports et Urbanisme / Banque Mondiale	Haute-Volta	1982	132 300	Etude de faisabilité et préparation d'un plan d'opération (Ouagadougou et Bobo-Dioulasso).
Mission d'évaluation sur le développement des Banques Populaires du Rwanda.	Intercoopération (Suisse)	Rwanda	1983	40 154	Analyse financière et socio-économique sur le développement futur des Banques Populaires du Rwanda.
Mission d'étude.	CCPEDQ/ACDI	Côte d'Ivoire	1984	57 102	Etudes de faisabilité relativement à l'implantation de caisses d'épargne et de prêts (CREP) en milieu urbain et à la mise en place de fédérations régionales de "CREP".
Développement d'instruments de gestion.	Association des Coopératives d'Epargne et de Crédit d'Afrique (ACECA)/WOCCU/ USAID-ACDI	Cameroun Côte d'Ivoire Haute-Volta Rwanda Sénégal Togo Zaïre	1983-1984	28 750	Elaboration, adaptation et implantation de manuels de comptabilité et de vérification en collaboration avec le World Council of Credit Unions Inc. (WOCCU).
Préparation et encadrement d'un séminaire.	FAO - CLICEC (Comité de Liaison International de la Coopération d'Epargne et de Crédit) - ACDI	Afrique francophone sub-saharienne.	1983-1984	40 000	Mise en présence de représentants des réseaux de COOPEC et d'institutions nationales et régionales de crédit agricole (thème : mobilisation et utilisation de l'épargne locale en vue du développement rural).



AFRIQUE - DEVELOPPEMENT RURAL
(assistance technique et financière)

PROJET	COMMANDITAIRE	PAYS	DATES	COUTS EN \$	DESCRIPTION DU PROJET
Supervision de la construction d'équipements socio-communautaires (écoles, dispensaires, ...):	Fonds de rétrocession d'Aménagement Rural (FRAR) / ACDI	Côte d'Ivoire	1982-1984	1 757 916	Animation, formation d'entrepreneurs-artisans et d'homologues-techniciens et coordonnateurs, contrôle technique et évaluation.
Développement régional intégré.	Opération Haute-Volta Inc. /ACDI	Haute-Volta	1972-1979	2 212 000	Production agricole, stockage céréalier, petites industries, coopératives (production, commercialisation et crédit), vulgarisation et formation, promotion féminine.
Appui au Ministère du Développement Rural (Direction de l'Action Coopérative).	CCPEDQ/ACDI	Haute-Volta	1982-1985	722 019	Organisation interne. Enquêtes socio-économiques. Appui à l'application d'une nouvelle législation coopérative. Education et formation. Développement et concertation des institutions coopératives voltaïques.
Coopérative féminine de production artisanale.	CCPEDQ/ACDI	Haute-Volta	1984-1985	128 191	Production et commercialisation de produits artisanaux.
Animation de groupements coopératifs.	Développement et Paix.	Lesotho	1975-1977	48 000	Etude d'un réseau de coopératives d'épargne et de crédit. Appui à des coopératives artisanales.
Animation de périmètres maraîchers.	Rallye Tiers-Monde Québec/ACDI	Mauritanie	1974-1978	100 000	Organisation des maraîchers en groupements de production et commercialisation. Formation des maraîchers. Amélioration des méthodes culturales.



AFRIQUE - DEVELOPPEMENT RURAL
(assistance technique et financière)

PROJET	COMMANDITAIRE	PAYS	DATES	COUTS EN \$	DESCRIPTION DU PROJET
Mise en valeur de vallées marécageuses et installation de populations paysannes. Phase I	Société de Développement du Mutara (SDM) / ACDI - U	Rwanda	1977-1982	975 000	Encadrement socio-économique, visant à l'installation de 200 familles sur 130 hectares de nouvelles terres. Etudes socio-économiques et agronomiques, vulgarisation agricole et formation.
Phase II	EXPERCO Ltée / ACDI - U	Rwanda	1984-1986	465 000	Participation à l'élaboration du Plan directeur de la région du Mutara : responsabilité des relevés et études socio-économiques.
Commercialisation de produits agricoles. Phase I	ACDI - U	Zaïre	1976-1980	1 000 000	Etude multidisciplinaire (production, transports routier et fluvial, mise en marché) devant trouver des solutions techniques aux problèmes que pose la commercialisation des produits agricoles du Nord-Est zaïrois vers les grands centres de consommation du pays.
Phase II	ACDI - U	Zaïre	1980-1981	260 000	Etudes complémentaires et mise en oeuvre de la de la commercialisation.
Appui à l'Association Coopérative des Groupements d'Eleveurs du Nord-Kivu (ACOGENOKI).	ACDI	Zaïre	1983-1986	2 771 151	Organisation des groupements coopératifs locaux et de la coopérative centrale, vulgarisation en production et en santé animales, études socio-économiques.



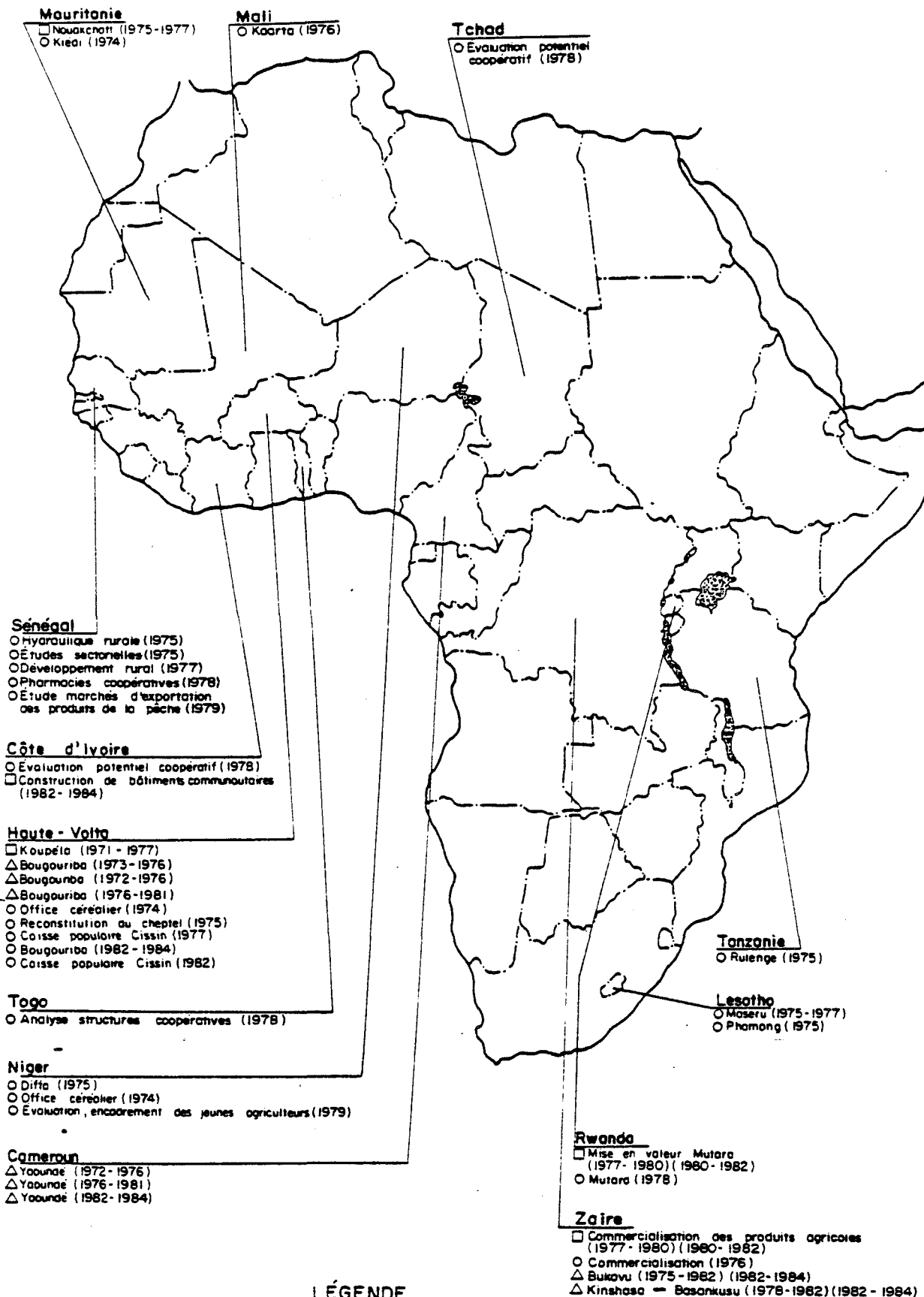
AFRIQUE - MISSIONS D'ETUDES

PROJET	COMMANDITAIRE	PAYS	DATES	COUTS EN \$	DESCRIPTION DU PROJET
Développement coopératif au Sahel.	ACDI	Haute-Volta Mali Niger	1983	35 071	Etudes prospectives des mouvements coopératifs et des groupements communautaires à vocation économique et identification d'axes d'interventions à moyen et à long termes.
Développement rural.	ACDI	Mali	1983	34 500	Identification de groupes de base et d'organisations paysannes pouvant prendre en charge les suites d'un important projet de développement rural intégré dans la région du Kaarta et ce avec l'appui éventuel d'organisations non gouvernementales canadiennes en animation, en alphabétisation, en santé et hygiène et en crédit agricole.
Hydraulique rurale.	ACDI-C	Sénégal	1975	24 000	Evaluation des besoins en eau dans le milieu rural et étude des ressources disponibles au plan national.
Développement rural	Rulenge Development Committee /ACDI	Tanzanie	1976-1978	38 000	Consultations relativement au stockage des céréales, à l'organisation de petites industries et à l'irrigation.

Plusieurs autres missions ont été réalisées par la SDID, à partir de 1974, en Côte d'Ivoire, au Lesotho, au Mali, en Mauritanie, au Niger, au Sénégal, au Tchad et au Togo (voir la carte ci-jointe).



LOCALISATION DES PROJETS DE LA S.D.I.D. AFRIQUE



LÉGENDE

- DÉVELOPPEMENT RURAL
- △ PROJET EPARGNE CRÉDIT
- ÉTUDE ET ÉVALUATION



AMERIQUE LATINE - EPARGNE ET CREDIT

(Assistance technique et financière)

PROJET	COMMANDITAIRE	PAYS	DATES	COUTS EN \$	DESCRIPTION DU PROJET
Collaboration avec la Confederacion Latinoamericana de Cooperativas de Ahorros y Crédito (COLAC).					
(1) Appui à FECOLAC (Fundacion Educativa de COLAC).					
1.1 Développement institutionnel de FECOLAC ("Institutional capacity building")					Assistance technique et financière à la mise en place et à la consolidation d'une institution subsidiaire de COLAC mandatée pour supporter les fédérations membres dans le développement de leurs ressources humaines.
- Phase I.	CCPEDQ/ACDI /MAIQ	Panama	1980-1983	1 108 211	
- Phase II.	CCPEDQ/ACDI	Panama	1983-1986	719 367	
1.2 Centre de production de matériel didactique.	CCPEDQ/ACDI	Panama	1982	74 693	Assistance technique, matérielle et financière.
1.3 Programme de formation pour la base (PEACS).	CCPEDQ/ACDI	Panama Guatemala Paraguay	1982-1984	213 105	Mise au point et diffusion d'un programme de formation coopérative pour les membres.
1.4 Bourses d'études : - Interfédérations (Sud-Sud).	CCPEDQ/ACDI	Panama Colombie Costa-Rica Paraguay Bolivie Honduras	1981-1983	121 268	Stages (durée : 1 mois) favorisant l'échange et une certaine standardisation des méthodes de travail d'une fédération à une autre.



AMERIQUE LATINE - EPARGNE ET CREDIT

(Assistance technique et financière)

PROJET	COMMANDITAIRE	PAYS	DATES	COUTS EN \$	DESCRIPTION DU PROJET
- Bourses d'études au Québec (Sud-Nord).	CCPEDQ/ACDI	Costa-Rica El Salvador Equateur Guatemala Panama Uruguay	1983-1984	133 230	Stages (durée : 1 mois) dans une fédération du Mouvement Desjardins, complétés par une mission d'appui et de suivi quelques mois plus tard d'une ressource du Mouvement Desjardins
(2) Programme SETCOLAC.					
2.1 Composante régionale.	CCPEDQ/ACDI	Mexique Guatemala Honduras El Salvador Nicaragua Costa-Rica	1982-1984	141 195	Appui à la définition et à l'expérimentation d'un programme d'assistance technique de COLAC à ses fédérations membres dans les domaines de l'informatique, de la planification et de la gestion financière, de la comptabilité et du crédit à la production.
2.2 Service d'études techniques.	CCPEDQ/ACDI	Panama	1982-1984	234 819	
2.3 Implantations en Amérique du Sud.	CCPEDQ/ACDI	Equateur Bolivie	1982-1984	463 921	
(3) Appui à des fédérations nationales membres de COLAC.					
3.1 Nicaragua (FECACNIC)	CCPEDQ/ACDI	Nicaragua	1984-1986	236 313	Renforcement du programme de crédit à la production.
3.2 Colombie (UCONAL)	CCPEDQ/ACDI	Colombie	1984-1987	323 755	Mise en oeuvre, sur l'ensemble du territoire, d'un programme de mobilisation de l'épargne.



AMERIQUE LATINE - DEVELOPPEMENT RURAL

PROJET	COMMANDITAIRE	PAYS	DATES	COUTS EN \$	DESCRIPTION DU PROJET
Développement régional	Développement et Paix/ Rallye Tiers-Tiers-Monde / ACDI	Brésil	1974-1976	145 000	Mise en valeur de 30 000 hectares de terres et de forêts dans la région de Parintins (Amazonie) : regroupement de paysans, amélioration des productions agricoles et système de commercialisation.
Développement communautaire et coopératif (pêcheries).	CCPEDQ/ACDI	Costa-Rica	1984-1986	174 600	Appui à la transformation et à la commercialisation des produits de la pêche.
Intégration de la famille au développement rural et coopératif.	CCPEDQ/ACDI	Honduras	1983-1986	230 579	Renforcement des coopératives participantes (18) à un programme de développement et de financement de petits projets dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat.
Projet pilote de coopérative laitière.	CCPEDQ/ACDI	Nicaragua	1981-1983	593 178	Assistance technique (1 agronome) et financière ; aménagements et achat de bétail.
Coopérative de production artisanale.	CCPEDQ/ACDI	Nicaragua	1983-1984	184 766	Assistance technique et financière à la mise en place d'un atelier d'ébénisterie et de petit artisanat.
Education coopérative et développement rural.	Développement et Paix.	Pérou	1974-1976	64 000	Animation et éducation coopérative auprès de groupements d'agriculteurs et d'éleveurs ; programmes de soins vétérinaires ; expérimentation agricole ; promotion de jardins familiaux.

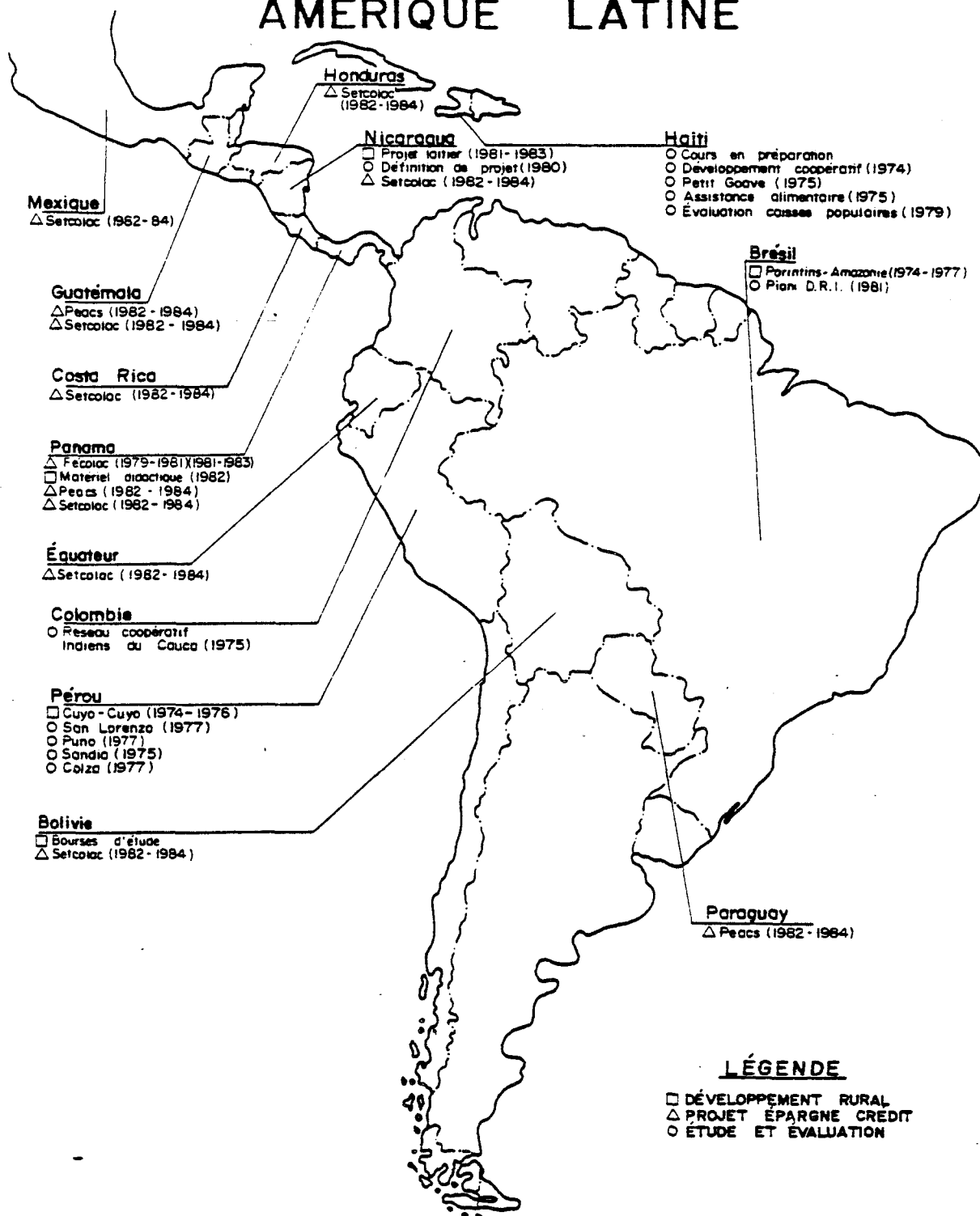


AMERIQUE LATINE - ETUDES

PROJET	COMMANDITAIRE	PAYS	DATES	COUTS EN \$	DESCRIPTION DU PROJET
Développement communautaire.	Fundacion Indigena Andina.	Colombie	1975	15 000	Etude relative à l'accroissement de la production agricole des indiens du Cauca ; éducation et formation.
Production laitière.	ACDI	Pérou	1977	20 000	Analyse des diverses activités des exploitations agricoles de la vallée de San Lorenzo.
Développement régional intégré.	ACDI	Haïti.	1974-1975	25 000	Etude sur les perspectives d'organisation paysanne et communautaire dans le cadre du projet de développement régional de Petit Goave.
Programme d'assistance alimentaire.	Centre de recherche en nutrition, Université Laval.	Haïti	1975	11 700	Définition d'une stratégie alimentaire dans le domaine de l'assistance ; étude de l'état de santé de la population
Etude socio-économique	ACDI bilatéral	Pérou	1977	15 000	Recherche bibliographique et plan d'étude pour le projet COLZA II.



LOCALISATION DES PROJETS DE LA S.D.I.D. AMÉRIQUE LATINE



ANNEXE VIII

DETAIL DES ELEMENTS COUVERTS PAR
LA SUBVENTION INSTITUTIONNELLE

SUBVENTION INSTITUTIONNELLE

1. Frais généraux de direction:

1.1 Salaires et avantages sociaux

- . Directeur général
- . Directeur administratif et financier
- . Technicien comptable
- . Technicienne en gestion de document et logistique
- . Secrétaire à la direction générale
- . Secrétaire à la direction administrative et financière

1.2 Coûts fixes

- . Loyer
- . Entretien et réparation
- . Assurances générales
- . Taxes municipales

2. Développement de l'appui institutionnel:

2.1 Salaires et avantages sociaux

- . du responsable du programme

2.2 Coûts reliés au programme de sensibilisation

- . frais de voyages et de séjour
- . prospectus
- . rapport annuel
- . diaporama

3. Planification, recherche et développement:

3.1 Salaires et avantages sociaux

- . du responsable du programme (40% pour 1984-85, 66% pour 1985-86 et 1986-87); le reste du salaire est couvert par facturation aux projets.
- . des directeurs de projets à l'interne (20% pour 1984-85, 10% pour 1985-86 et 1986-87); le reste des salaires des directeurs de projets sont couverts par la facturation aux projets.

3.2 Autres frais

- . honoraires - consultants externes
- . frais de voyages et de séjour

4. Formation et perfectionnement du conseil d'administration et du personnel:

Ceci comprend essentiellement des frais de voyages, de séjour et de sessions pour le personnel permanent, les administrateurs et quelques consultants externes liés à l'entreprise.