

RAPPORT FINAL DES TRAVAUX  
DU  
COMITE D'ADAPTATION DE LA MAIN-D'OEUVRE  
DE LA COOPERATIVE DE DEVELOPPEMENT  
AGRO-FORESTIER

RIMOUSKI, 25 NOVEMBRE 1981



BERTRAND MAHEUX MBA, Adm.A.  
PRESIDENT DU COMITE

## TABLE DES MATIERES

---

	<u>PAGE</u>
I - <u>INTRODUCTION</u>	
1.1 - Historique du projet	1
1.2 - Création du comité	1
II - <u>LE FONCTIONNEMENT DU COMITE</u>	
2.1 - Membres	3
2.2 - Mandat	5
2.3 - Objectifs	6
2.4 - Calendrier des réunions	7
III- <u>ACTIONS DU COMITE</u>	
3.1 - Etude diagnostique	11
3.2 - Mesures prises & changements apportés	13
3.3 - Développement des gestionnaires	17
IV - <u>CONCLUSION &amp; RECOMMANDATIONS</u>	
4.1 - Recommandations	18
4.2 - Evolution du style de gestion	24
4.3 - Appréciation aux participants	25
4.4 - Fin du mandat	25

## 1.1 - Historique des entreprises

La Grande Coulée, les Essences J.A.L. et la Pomme de Terre sont trois entreprises fondées par le J.A.L. au cours des années 1977, 1978. Ces entreprises étaient jusqu'alors chapeautées par la Coopérative de Développement Agro-forestier du Témiscouata. Cette coopérative était aussi le principal actionnaire de ces trois entreprises.

La Grande Coulée produit du sirop d'érable qu'elle écoule partiellement en vrac alors qu'une bonne partie est transformée en sucre, bonbons, petits contenants de sirop vendus aux consommateurs.

Les Essences J.A.L. produisent des huiles essentielles de pin, sapin, épinette, par un procédé de distillation des branches des espèces mentionnées précédemment. La majorité des produits sont vendus en vrac à un "broker" américain.

La Pomme de Terre produite par le J.A.L. est vendue pour la semence aux producteurs québécois de pomme de terre de table. La clientèle se limite à la province de Québec et est répartie entre une dizaine de producteurs.

Ces entreprises fournissent du travail permanent ou saisonnier à plus de 60 personnes, comprenant la direction, les cadres et les travailleurs.

## 1.2 - Création du comité

En raison du faible rendement obtenu par les trois projets: Grande Coulée (érablière), Pomme de terre et Essences J.A.L. et des difficultés financières pouvant surgir avec la terminaison éventuelle des programmes de subvention, la direction de la Coopérative de Développement Agro-forestier du Témiscouata décida d'accepter l'aide des ministres fédéral et provincial par l'intermédiaire a) du Service Consultatif de la Main-d'oeuvre du Canada, et b) du Centre de Main-d'oeuvre du Québec, et

1.2 - Création du comité .... suite

formèrent un comité conjoint d'étude.

Le comité ayant pour mission d'élaborer et d'adopter des mesures d'adaptation de la main-d'oeuvre à l'intérieur de l'application du programme rationalisation qui s'imposait.

Ainsi, le 30 novembre 1979, l'employeur, les travailleurs, le ministère de l'Immigration du Canada et le ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre du Québec signèrent un accord d'encouragement à l'adaptation de la main-d'oeuvre.

2.1 - Membres du comité

Le 30 novembre 1979, la signature de l'accord d'encouragement à la main-d'oeuvre fut signé entre La Coopérative de Développement Agro-Forestier du Témiscouata et le Service Consultatif de la main-d'oeuvre du Canada, ainsi que le Ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre du Québec.

A cette même date, les personnes suivantes ont été désignées membres du comité.

Représentants de l'employeur

Paul Michaud  
Directeur C.D.A.F.T.  
Suzette Derôme  
analyste Grande Coulee  
Jocelyn Lachance  
directeur général S.A.I.R.E.Q.

Représentants des employés

André Morin  
Contremaître-gérant Grande Coulee  
Rachelle Ouellet  
comptable - Grande Coulee

Représentants gouvernementaux

Jean-Guy Côté,  
responsable du reclassement  
de la protection de l'emploi  
de l'entreprise,  
direction régionale main-d'oeuvre  
du Québec

Jean-Paul Guévin  
consultant des services consultatifs  
C.E.I.C.

Personnes ressources

Laurent Grondin - INTER-PRIF  
Nicole Giroux - C.D.A.F.T.  
Jean-Pierre Labonté - Grande Coulee  
Jean-Marie Gilbert - Pomme de terre  
Claire Pineault  
Ginette Castonguay  
Micheline Caron

Président du comité

Bertrand Maheux  
administrateur

2.2 - Mandat du comité

Conformément aux clauses de l'entente signée le 30 novembre 1979, le Comité de main-d'oeuvre avait pour mandat de procéder à toutes analyses, études et recherches visant à identifier les causes se rattachant aux problèmes de main-d'oeuvre. Ces problèmes pouvant découler de changement technologique, de structure organisationnelle ou d'évolution de l'environnement.

Le mandat stipulait de plus l'élaboration de mesures d'adaptation de la main-d'oeuvre pour corriger les faiblesses identifiées, ainsi qu'un programme d'actions visant à assurer la rentabilité de l'entreprise. De recommander l'adoption et l'implantation sans délai des mesures élaborées par les parties concernées. De recommander aux dites parties l'adoption et l'implantation des mesures recommandées.



### 2.3 - Objectifs du comité

Les projets du J.A.L. furent élaborés et mis en place par la volonté du milieu dans le but de créer des emplois pour la population, réduire la dépendance des personnes envers le service social et autres formes d'assistance du gouvernement; aussi, empêcher la fermeture de plusieurs villages, créer des opportunités pour les gens du milieu et leur permettre de s'épanouir dans leur environnement social.

De là, se développèrent avec diverses sources de fonds du milieu, l'apport de subventions gouvernementales, le travail acharné de la population, et plusieurs entreprises et projets.

Avec la fin éventuelle des subventions gouvernementales, le comité de main-d'oeuvre avait pour but d'identifier les faiblesses et d'élaborer un plan devant assurer la continuité, et plus spécifiquement:

- 1- analyser les problèmes de rentabilité
- 2- préparer un plan de rationalisation
- 3- identifier les incidences sur la main-d'oeuvre découlant de l'application des changements
- 4- développer les gestionnaires du milieu.

Les projets suivants ont fait l'objet de l'intervention du comité de main-d'oeuvre:

La Grande Coulée (érablière et restauration)

La Pomme de Terre

Les Essences J.A.L.

La Coopérative de Développement Agro-forestier



## 2.4 - Calendrier des réunions et sommaires des activités

Dès la signature de l'accord jusqu'à la présentation du rapport final, les membres du comité de main-d'oeuvre se sont réunis à 17 occasions. Les rencontres formelles du comité de main-d'oeuvre ont été appuyées par des rencontres de comité de travail afin de mettre en pratique les recommandations du comité de main-d'oeuvre; d'analyser les résultats des changements apportés et/ou pour planifier et structurer les changements opérationnels à l'intérieur de l'entreprise, selon les recommandations.

Nous résumons dans cette section les principaux thèmes discutés lors des réunions des comités, ainsi que la nature des décisions prises.

- 1- 31 novembre 1979:
- signature de l'accord
  - explication du fonctionnement du comité
  - délimitation du mandat du comité
  - présentation de la méthodologie de la recherche pour le diagnostic
  - choix du président
  - fonction et responsabilités du président
- 2- 5 janvier 1980:
- analyse du processus de diagnostic
  - détermination des étapes de travail et identification des priorités
  - nomination de responsables de secteurs
  - décision d'établir: 1) un système de prix de revient, 2) une politique de classification de main-d'oeuvre 3) un système de gestion par objectifs et résultats.

- 3- 26 janvier 1980:
- analyse du diagnostic
  - définition des rôles par secteur
  - détermination du contenu du système de prix de revient
  - éléments pour le budget annuel
- 4- 8 mars 1980:
- programme de promotion
  - révision de la situation financière des projets
  - transaction pour le projet de pomme de terre
- 5- 22 mars 1980:
- budget du comité de main-d'oeuvre
  - rôle de la coopérative - orientation
  - structure légale du projet - Erablière
  - comité de travail - pomme de terre
- 6- 4 avril 1980:
- rôle de l'analyste financier
  - critères d'évaluation
  - structure, rôle de la C.D.A.F.T.
- 7- 3 mai 1980:
- analyse du diagramme des responsabilités et inter-relation avec C.D.A.F.T.
  - étude de la situation financière du projet Erablière
  - mandat pour faire une recherche de marché pour les produits de l'érable
  - demande d'assistance au CRIQ
- 8- 19 mai 1980:
- étude du plan de consolidation pour la restauration
  - approbation de la description de poste pour le gérant des Essences.
- 9- 18 juillet 1980:
- structure légale de la Coopérative des travailleurs
  - financement et mise de fonds
  - revue des opérations

- 10- 1er août 1980:
- projet de concession pour la restauration
  - revue des résultats & coûts pour la restauration
  - programme de promotion Grande Coulée
  - recherche sur le tourisme
- 11- 12 septembre 1980:
- finalisation de la structure organisationnelle pour la Grande Coulée
  - solution du problème d'opération de la restauration
  - état des ventes et du programme de promotion
- 12- 6 octobre 1980:
- plan d'action pour les prochains travaux du comité
  - mandat donné au président pour préparer un cahier de charge relativement à une recherche de marché sur la clientèle touristique
- 13- 27 octobre 1980:
- analyse du cahier de charge pour la recherche en tourisme - acceptation
  - distributeurs pour les produits de l'érable
  - revue de la situation financière
  - projet de gestion par objectif
- 14- 13 novembre 1980:
- étude de 3 propositions pour la recherche de marché et, choix de SOPEC
  - révision du budget du comité et prolongation de l'accord
- 15- 22 novembre 1980:
- préparation du cours de gestion D.P.O.
  - préparation d'une rencontre avec SOPEC relativement à la recherche de marché
  - situation sur la distribution des produits et la progression des ventes
  - travail de l'analyste financier

- 16- 4 mai 1981:
- entre les mois de décembre et avril, la firme SACONA a procédé à la recherche de marché sur le tourisme
  - présentation du rapport de SACONA
- 17- 21 mai 1981:
- analyse en profondeur du rapport SACONA sur le tourisme
  - revue des travaux du comité et des retombées<sup>s</sup> découlant de l'intervention
  - rapport final à remettre par le président avant le 15 août.

III - ACTIONS DU COMITE

3.1 - Etude diagnostique

Dès la formation du comité, le président fut mandaté pour entreprendre une revue de la situation et delà établir un diagnostic. Ce diagnostic permettant d'identifier les problèmes majeurs, de définir les priorités d'intervention, et l'amplitude des changements qui seront requis.

L'étude diagnostique a nécessité la revue des documents comptables et rapports financiers, de l'interview du personnel, des projets: Pommes de Terre, Grande Coulée (production et restauration), Essences J.A.L., et enfin de la Coopérative de Développement Agro-forestier (C.D.A.F.T.).

Les employés représentant les travailleurs, les cadres et le personnel de direction ont été rencontrés lors de ces interviews.

Pour compléter les données requises pour un diagnostic global, une revue complète de l'environnement externe a été faite et couvrant en particulier les domaines suivants:

- 1: le marché, la demande, la compétition, les prix,
- 2: l'approvisionnement et ressources disponibles
- 3: les politiques gouvernementales
- 4: les sources de financement possibles
- 5: l'activité et l'évolution du tourisme dans le territoire
- 6: la disponibilité des gestionnaires et spécialistes.

Les interviews et les observations des facteurs environnementaux permirent de déceler les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités.

3.1 - Etude diagnostique .... suite

Nous avons donc mis en évidence les éléments suivants:

- 1: les descriptions de tâche sont inexistantes et les responsabilités mal identifiées.
- 2: le système comptable n'est pas adapté aux besoins et les résultats sont publiés quelques mois après la fin de l'année. Donc, il ne peut être utilisé comme instrument de gestion.
- 3: aucun système de prix de revient
- 4: les cadres et responsables de secteur n'ont pas d'objectifs précis.
- 5: la planification est faible, sinon inexistante.
- 6: le marché et la compétition sont inconnus.
- 7: les ressources physiques sont abondantes; les installations sont récentes, généralement en bonne condition et adéquates.
- 8: la motivation, l'intérêt du personnel et l'esprit d'équipe sont des facteurs hautement positifs.
- 9: la productivité est peu contrôlée et ne fait pas l'objet de préoccupation spécifique.
- 10: les structures administratives sont lourdes et la prise de décision est ralentie
- 11: les gestionnaires consacrent énormément d'efforts, mais les priorités ne sont pas toujours bien identifiées.
- 12: il n'existe pas de stratégie de prix, de marge de profit et de plan de vente.



### 3.2 - Mesures prises et changements apportés

#### comptabilité et contrôle

Un mandat a été donné à la firme Lapointe, Pelletier, Jacques & Ross pour revoir le système comptable afin d'y inclure pour La Grande Coulee des données par chacun des trois secteurs d'opération, soit: la restauration, la transformation, et la production. Le nouveau système comptable qui est mécanisé fournit les résultats par secteur et en plus d'isoler les coûts du produit fini, les frais généraux, les coûts d'administration et de vente. En résumé, les dirigeants ont en main un outil de gestion qui répond aux besoins.

De plus, un système de prix de revient a été mis au point dès les premiers mois, et amélioré subséquemment. Les coûts de production, de transformation par produit, de restauration, étant connus avec plus de précision, les actions nécessaires ont été prises, soit: de fixer de nouveaux prix de vente, réduire le coût des intrants, contrôler la main-d'oeuvre, etc.

D'une façon générale le nouveau système comptable donne rapidement (mensuellement) la situation financière de l'entreprise, établit des comparaisons avec les prévisions budgétaires et facilite l'analyse des variations des coûts, des facteurs de productivité. Ces informations permettent aux dirigeants de prendre les mesures correctives qui peuvent s'imposer.

#### marketing & ventes

Une marque de commerce, des étiquettes, de nouveaux contenants ont été mis au point pour la gamme des produits de l'érable.

Les prix et la marge de profit ont été réévalués à la lumière des chiffres obtenus avec le système de prix de revient.



### 3.2 - Mesures prises et changements apportés

#### marketing & ventes ... suite

De plus, l'accumulation des données relatives aux prix des concurrents et leurs tactiques de promotion et de vente ont contribué à développer une stratégie de "pricing" et de promotion et de produit.

La mise en place d'un réseau de distribution et d'une organisation de vente est toujours difficile pour la P.M.E. Le volume de vente n'étant pas suffisant pour payer un vendeur à temps plein. Les chaînes G.P., L.R.D., COO-PRIX, SOBEYS, CASINO ont été rencontrées; des produits ont été distribués par ces réseaux. Un effort soutenu est requis pour accroître le volume car le potentiel existe et la compétition relativement faible.

Un programme trimestriel d'activité et de promotion pour stimuler la clientèle de la restauration a été mis en place et révisé périodiquement lors des sessions de travail.

Une collaboration étroite avec le Ranch (centre d'équitation) a aussi contribué à accroître la clientèle de la Grande Coulee.

Les Essences offrent maintenant au comptoir de la Grande Coulee des Huiles sous petits formats; cette forme de promotion pourrait être étendue à certains magasins de spécialités domestiques.

#### recherche sur le tourisme - en novembre 1980

Un mandat d'étude a été confié au groupe SACONA INC. afin de procéder à une recherche de marché sur le potentiel touristique, dans le territoire du J.A.L.

### 3.2 - Mesures prises et changements apportés

recherche sur le tourisme - en novembre 1980 .... suite

Sur trois propositions reçues conformément à la demande d'offre préparée par le président, celle du groupe précité fut retenue par les membres du comité.

Cette étude a mis en évidence les ressources disponibles dans le milieu qui ont un attrait pour le tourisme, et définit une stratégie de communication visant à faire connaître à la clientèle cible la disponibilité de ces ressources.

L'élaboration d'une stratégie touristique reposant sur 12 forfaits types contenus dans le rapport SACONA servira de base de travail pour les prochaines années. La première tâche consistant à mettre en place une structure organisationnelle selon les suggestions contenues dans le rapport, et en deuxième lieu établir les priorités en choisissant les forfaits ayant le plus de potentiel et utilisant les ressources existantes.

L'annexe I du rapport décrit chacun des forfaits retenus; en définit les thèmes, les activités spécifiques, les calendriers, les coûts et la clientèle cible.

### 3.2 - transformation & production

Les méthodes de travail à la transformation ont été modifiées pour réduire les coûts et augmenter la productivité.

### 3.2 - transformation & production .... suite

La transformation du même produit se fait sur un plus grand volume à la fois réduisant les temps consacrés à la préparation, au nettoyage. Le fait de procéder à des opérations répétitives facilite le travail du personnel et exige moins de spécialisation.

Au niveau du contrôle de la qualité et d'une semi-mécanisation une demande d'assistance a été faite au CRIQ. Cet organisme a assigné un spécialiste qui a procédé à des observations sur place et qui soumettra un projet sous peu.

#### organisation & direction du personnel

La révision des responsabilités par fonction et organisme pour la Coopérative, la Grande Coulée, les Essences, les Conseils d'administration a été faite par le comité pour aboutir à un organigramme fonctionnel; la classification des inter-relations des descriptions de tâche pour les cadres.

Une révision des salaires payés au personnel pour les différents postes a permis de tracer un guide de compensation salariale tant pour les cadres que pour le personnel d'exécution.

La structure légale de la Grande Coulée a été modifiée alors que la Coopérative des Travailleurs en est devenue le principal actionnaire avec 51% des actions et que la C.D.A.F.T. en possède 49%.

L'exploitation du restaurant et l'entretien ménager ont été confiés à un couple, ce qui a permis de réduire les frais d'administration tout en continuant à donner un bon service.

### 3.3 - Développement des gestionnaires

Les réunions des comités de travail ont mis l'accent sur le processus d'analyse rationnelle et de la prise de décision en équipe.

Enormément d'emphase fut portée sur l'utilisation des données comptables des coûts de production, des analyses statistiques pour appuyer les prises de décision. Plusieurs rencontres ont été consacrées à l'analyse des données de diverses sources; à l'identification des points à améliorer, et à l'élaboration d'objectifs et de plan d'action.

Cette méthode de travail a modifié graduellement l'ensemble du processus de prise de décision et a contribué à améliorer la qualité de la gestion. La gestion reposant davantage sur des facteurs quantitatifs, qualitatifs plutôt que sur des facteurs intuitifs.

En collaboration avec le CEGEP de Rivière-du-Loup un cours portant sur la Gestion par Objectif et l'Evaluation des résultats est présentement donné à plusieurs gestionnaires du J.A.L.

#### IV - CONCLUSION & RECOMMANDATIONS

- 4.1 - Les recommandations s'adressent en particulier au projet Erablière, Grande Coulée, et en partie à la Coopérative de Développement Agro-forestier.

Quant aux deux autres domaines touchés initialement, soit: les Essences et la Pomme de Terre, l'intervention fut ponctuelle et ne visait qu'à diagnostiquer et trouver des éléments de solution pour des décisions spécifiques et limitées.

Nos recommandations sont regroupées selon le processus de gestion conventionnel et aussi, en fonction des activités spécifiques de la Grande Coulée.

- A - MARKETING - mise en marché et vente
- B - PLANIFICATION & STRATEGIE
- C - PRODUCTION & TRANSFORMATION
- D - FINANCE & COMPTABILITE
- E - DIRECTION DE PERSONNEL
- F - CONTROLE DES RESULTATS

##### A - Marketing

- Poursuivre le travail de promotion entrepris auprès des grands réseaux de distribution, des spécialistes de produits de transformés afin d'accroître le volume des ventes et d'améliorer la régularité des livraisons.
- Entreprendre une recherche de marché pour le domaine des "Gift shop", de l'hôtellerie, du touristes, afin d'évaluer les caractéristiques du produit recherché et d'estimer le volume potentiel.



#### IV - CONCLUSION & RECOMMANDATIONS

##### A - Marketing .... suite

- Contacter certaines institutions telles les hôpitaux, les cafétérias, les maisons d'enseignement, pour connaître le potentiel de vente du sirop en grande quantité, avec une présentation de formats institutionnels (prix, contenants)
- Revoir la politique de prix des produits, surtout pour les ventes directes (au comptoir), pour tenir compte du marché provincial et éviter d'être identifié par le consommateur à une entreprise dont les produits sont généralement chers.
- Faire périodiquement de la publicité et de la promotion dans des revues spécialisées des secteurs touristiques, alimentaires, sportifs, scolaires, loisirs.
- Déployer tous les efforts possibles pour trouver des vendeurs ou des agents travaillant à la commission pour écouler les produits dans les chaînes d'épicerie, les hôpitaux, les hôtels, les cafétérias et les spécialistes.
- Contrôler pour les prochains mois les expéditions de bonbons afin de déceler le problème de conservation. Eviter d'ici à ce qu'une solution soit connue, de vendre de grandes quantités.

##### B - Planification & stratégies

- Continuer le développement du marché pour les sous-produits du sirop d'érable. Nos analyses ont démontré que le marché de profit est plus élevé, et cela permet de maintenir et de créer d'autres emplois.

IV - CONCLUSION & RECOMMANDATIONS

B - Planification & stratégies ... suite

- La transformation du sirop diminue l'impact saisonnier, puisque la demande pour les sous-produits est plus constante.
- En attendant que la demande pour les produits transformés absorbe une plus grande partie du sirop, vendre aux marchés institutionnels une quantité dès la fin de la saison. Cette action permettra de réduire les inventaires, et d'accélérer les entrées de fonds.
- Etablir un programme annuel d'activités et le publiciser afin d'accroître l'achalandage et de répartir la clientèle sur toutes les périodes de l'année.
- Prévoir la construction de chalets typiques afin de développer une clientèle de "résidents" (2 à 3 jours). En hiver: ski de fond, raquette, randonnées en traineau, équitation; au printemps: ski de fond, randonnées, parties de sucre, rencontres sociales. En été: point de séjour pour l'équitation, gîte pour les pêcheurs sur les Z.E.C., réunions et rencontres de groupes. En automne: même que l'été plus gîtes pour les chasseurs.
- Continuer à collaborer avec les autres organismes locaux pour mettre en commun les ressources physiques et offrir des activités complémentaires et diversifiées.

C - Finance et comptabilité

- Finaliser la mise en place du système mécanisé de comptabilité, utiliser mensuellement les résultats pour suivre de près les coûts, les frais, les revenus, les marges bénéficiaires.



IV - CONCLUSION & RECOMMANDATIONS

C - Finance et comptabilité .... suite

- Prévoir une rencontre mensuelle avec les responsables de chaque secteur: restauration, transformation, production; revoir et analyser les résultats par secteur, comparer avec les objectifs et planifier les actions futures.
- Etablir une pratique d'approbation au préalable des achats et dépenses par le gérant.
- Préparer systématiquement pour chaque trimestre un budget de revenus, de dépenses, caisse et le soumettre au C.A. pour approbation.
- Maintenir le système de prix de revient à date par des études périodiques des coûts. Réviser les prix de vente et la rentabilité en fonction de ces données.

D - Production & transformation

- Maintenir un taux de qualité élevé lors de la fabrication du sirop, ainsi qu'un rendement par entaille très élevé.
- Conserver un contrôle serré des coûts de main-d'oeuvre pour la production du bois, les travaux en forêt, la production. L'ensemble de ces coûts devenant le coût de production par livre de sirop et ainsi à une incidence importante sur la marge de profit.
- Etudier pour la production, les avantages en terme de coût du chauffage à l'huile en remplacement du bois.

IV - CONCLUSION & RECOMMANDATIONS

D - Production & transformation .... suite

- Ajouter dans le secteur de la transformation, de l'outillage afin de mécaniser quelques opérations et réduire les coûts de transformation. Le CRIQ serait un organisme ressource pour faire des recommandations.
- Contrôler les coûts de transformation et l'organisation du travail en utilisant le système comptable interne déjà établi.
- S'assurer que les procédés de transformation sont bien suivis et qu'un contrôle de qualité permanent existe.
- Planifier les activités de transformation par produit pour:
  - transformer à la fois une quantité suffisamment grande pour maintenir un taux de productivité satisfaisant.
  - déployer tous les efforts possibles pour solutionner le problème de conservation des bonbons.

E - Direction du personnel

- Mettre en pratique la gestion par objectif avec chaque responsable de secteur. Fixer lors de rencontres périodiques les objectifs à atteindre, contrôler les résultats, revoir les programmes.
- Motiver le personnel par la participation aux prises de décision, la décentralisation des responsabilités, la connaissance des performances et des objectifs à atteindre.
- Expliquer au personnel leur rôle, responsabilités, et leur remettre une description de tâche.

IV - CONCLUSION & RECOMMANDATIONS

E - Direction du personnel .... suite

- Assurer une efficacité opérationnelle en précisant le rôle de chacun et les attentes en terme de résultats.
- Bien planifier les besoins d'effectifs selon les activités et les raisons, obtenir un contrôle des coûts de main-d'oeuvre et les maintenir le plus bas possible. Expliquer aux employés la nécessité d'un tel contrôle et des mises à pied périodiques.

F - Contrôle des résultats

Fonction de l'utilisation des principes de gestion par objectif; les standards de performance élaborés par le comité devraient être utilisés comme point de repère et révisés périodiquement, entre autres:

Prix de revient:            coût/litre de sirop (production)  
                                 coût/livre de beurre d'érable  
                                 coût/livre de sucre  
                                 coût/livre de bonbon  
                                 coût/repas  
                                 coût/contenant (transformation)

Profitabilité:                % de marge brute  
                                 % profit/repas  
                                 % profit/vente  
                                 % frais généraux  
                                 % de profit net (ensemble)

Productivité:                Hres/repas  
                                 Hres/corde de bois  
                                 Hres/gallon ou litre  
                                 Hres/livre de produit

IV - CONCLUSION & RECOMMANDATIONS

F - Contrôle des résultats .... suite

Planification:                    plan de vente trimestriel  
                                      prévisions mensuelles de repas  
                                      budgets trimestriels: revenus,  
   dépenses, trésorerie  
                                      budget annuel

N.B.: Il est primordial que les données mensuelles du système comptable et de prix de revient contiennent ces domaines de performance.

4.2 - Evolution du style de gestion

Le comité a consacré beaucoup d'efforts lors des sessions de travail, à développer parmi les cadres et les dirigeants un style de gestion axé sur l'atteinte de résultats concrets par la fixation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Les décisions prises ont fait l'objet d'un travail d'équipe, de concertation entre les intervenants et d'une démarche plus rationnelle. Il fut ainsi convenu et accepté que la meilleure façon de conserver et de créer des emplois dans le milieu consistait d'abord et avant tout à rentabiliser les projets (entreprises).

La participation d'une quinzaine de gestionnaires du J.A.L. à un cours de Gestion par Objectif est une preuve de la volonté ferme de ces derniers de prendre tous les moyens pour assurer le développement des entreprises jaloise par une meilleure gestion.

#### IV - CONCLUSION & RECOMMANDATIONS

##### 4.3 - Appréciation aux participants

Le président désire non seulement remercier les membres du comité pour leur participation au travail du comité, mais surtout souligner l'intérêt, la disponibilité et la volonté de procéder à des changements qui ont permis d'assurer la survie et la progression de la Grande Coulée, des Essences J.A.L. et de la Pomme de terre.

Sans leur collaboration objective et leur disponibilité nous n'aurions pu apporter les changements qui étaient indispensables pour l'amélioration de la performance des entreprises, et ainsi assurer la stabilité des emplois. Chacun doit se féliciter du travail accompli par l'équipe.

##### 4.4 - Fin du mandat

Avec la présentation du rapport final, le mandat du comité de main-d'oeuvre se termine.

Ce travail qui avait débuté le 30 novembre 1979 aura été bénéfique en terme de protection des emplois dans le milieu, et les contributions financières de la Direction régionale de la Main-d'oeuvre du Québec, des Services Consultatifs de la Main-d'oeuvre du Canada et la Coopérative de Développement Agro-forestier du Témiscouata auront été dans l'ensemble profitable.