

LA REVUE DES JARDINS FÉVRIER '68



11.1% DES NOUVEAUX LOGEMENTS DU QUÉBEC FINANCÉS PAR LES CAISSES POPULAIRES
À lire: LA CONTRIBUTION DES CAISSES POPULAIRES À LA CONSTRUCTION DES NOUVEAUX LOGEMENTS AU QUÉBEC ET AU CANADA

La pensée économique et politique de Desjardins* — YVES ROBY

LA CAISSE POPULAIRE DE LÉVIS

Seule l'épargne procure les fonds nécessaires au fonctionnement de l'institution. Cependant, puisque le fonds de réserve, auquel sont affectés les profits de l'institution, ne se constitue que peu à peu, la Caisse, au début, forme son capital en demandant à ses membres à l'aise de fournir des fonds moyennant intérêt; à défaut elle se tourne vers des capitalistes. La responsabilité illimitée garantit aux prêteurs pleine sécurité. En cas de dissolution, les profits réalisés doivent être versés à des œuvres de charité afin d'empêcher tout individu de tenter une telle démarche pour réaliser un profit. On pourvoit enfin à la sécurité par le soin que l'on apporte au recrutement des sociétaires; l'honnêteté et les vertus morales sont en effet les seules conditions d'admission. Comme les Banques de Raiffeisen œuvrent dans un milieu restreint — la Commune de préférence — les officiers peuvent contrôler sans difficulté les qualités morales des recrues. La banque ne consent ni dividende ni intérêt sur les dépôts; l'accès au crédit constitue le seul avantage du sociétaire. De plus, il s'agit d'un crédit à la production, non à la consommation. Ainsi, tout sociétaire digne de confiance peut obtenir pour une période qui n'excède pas vingt ans, moyennant un intérêt de 4 à 4½%, un prêt qu'il utilisera à la modernisation ou à la création d'une entreprise ou d'une exploitation. Enfin, Raiffeisen érige en principe la gratuité des fonctions, sauf celle du gérant. La différence essentielle entre les deux organisations allemandes réside dans le fait que les Banques Raiffeisen insistent sur l'intérêt de l'emprunteur avant tout, alors que la banque Schulze sur celui du déposant.¹

* ROBY, Yves, *Alphonse Desjardins et les Caisses populaires, 1854-1920*, Chez Fides et au Service de la papeterie de La Fédération : \$2.

1. « The People's Bank of Europe. » *Journal of the Canadian Bankers' Association*, VIII (contient

Luzzati, pionnier de la coopération italienne, apporta de nouveaux matériaux à l'édifice coopératif. Les *Banche Popolari* se présentent comme une solution intermédiaire entre les systèmes de Schulze et Raiffeisen. Le capital initial devait être formé au moyen de parts sociales souscrites par les sociétaires. Pour sauvegarder l'indépendance de son institution, il refuse toute aide des capitalistes. Mais alors que Schulze établit le système d'une seule part sociale très élevée, Luzzati réduisit considérablement le montant des parts sociales et le temps pour les payer.

D'une valeur de une à deux livres, chaque part sociale doit être payée en deçà d'une période de dix mois. À l'opposé de ses collègues allemands, il refuse la responsabilité illimitée. Il la restreint au nombre de parts sociales; « seulement, ces parts n'étaient pas libérables au gré des sociétaires, et elles impliquaient comme telles une responsabilité indéfinie quant au temps ». ² Tout comme Raiffeisen, Luzzati fait une large part aux vertus morales dans la sélection des membres. « It was to be made their direct interest to be honest and punctual, and to see that their fellow-members were the same. » ³ Banque d'épargne et de crédit, elle doit son succès selon le signor Mangili:

« to the gratuitous rendering of services by the officers, the nonlimitation of its capital, the smallest of the payments

d'octobre 1895 à juillet 1896): 370, manuscrits non encore classifiés.

En 1894, un missionnaire agricole, l'abbé F.-P. Côté, a entrepris une campagne pour l'établissement de caisses rurales Raiffeisen au Canada français. Dans un discours intitulé « Le crédit agricole par les Caisses rurales » (dans *RSIL*, 1894, in DS:v.29 (1) 1895: 169-171), il insiste sur le profit que retireraient les classes laborieuses d'une telle institution. Desjardins a peut-être pris connaissance de cette campagne mais nous n'en possédons pas la preuve.

2. VAILLANCOURT, Cyrille, et FAUCHER, Albert, *op. cit.*, 55.

3. WOLFF, W. H., *op. cit.*, 204.

4. *Ibid.*, 219. Tout cela, Desjardins en fait la base de son organisation.

exacted, the restriction of each member to one vote, the refusal of confidence to any member who has shown himself undeserving of it, the preference given to credit services over profit, and the exclusion of any hazardous operation. » ⁴

Voilà autant de traits que Desjardins empruntera dans l'élaboration de son système.

Il existe d'autres banques d'épargne et de crédit en Europe, notamment la Caisse rurale de Wollemborg, la Banque populaire de Menton de Rayneri, les Caisses rurales de Durand, les Schweizerische Volksbank (Suisse), mais toutes empruntent l'essentiel de leurs éléments aux institutions déjà existantes.

Le pionnier lévisien s'inspire encore des *Saving Banks* de la Nouvelle-Angleterre. « In Canada, dit-il, I have adopted a still more flexible liability on the part of the founders or promoters of this type of banks. » ⁵

Le Canada, pour sa part, n'était pas totalement dépourvu d'institutions de ce genre. Le 11 mai 1848, en effet, des membres de la société Saint-Vincent-de-Paul, réunis à la sacristie Sainte-Famille de la cathédrale de Québec, jetaient les bases de la Caisse d'Économie Notre-Dame-de-Québec, qui ouvrit ses portes le 18 juin de la même année. La Caisse a pour but d'habituer le pauvre à l'épargne et de

« fournir à l'ouvrier un moyen de lui créer à la longue un capital capable de lui procurer des outils, une propriété, ou de lui donner les moyens de faire une entreprise ou de subvenir aux frais d'une maladie: de fournir à l'homme des moyens de prospérité et de bien-être intellectuel et matériel, en créant chez lui des habitudes d'ordre, d'économie et de moralité ». ⁶ ◀

5. DESJARDINS, Alphonse, « The Cooperative Credit Banks of Quebec », *Farm and Dairy and Rural Home*, 7 mai 1914.

6. VÉZINA, François, *Récit historique de la progression financière de la Caisse d'Économie de Québec*: 11, 12.

SOMMAIRE

| | | | |
|--|----|---|----|
| Le mouvement Desjardins — XIII CYRILLE VAILLANCOURT | 27 | Le rôle de l'homme dans l'entreprise JEAN TAINURIER | 37 |
| Réflexions sur les problèmes du pays L'HONORABLE MITCHELL SHARP | 28 | La contribution des Caisses populaires Desjardins à la construction des nouveaux logements au Québec et au Canada J. CHUNG | 38 |
| L'administration du personnel GILLES JOBIN | 32 | La formation des cadres WM. J. PLATT | 40 |
| Trop modestes les coopérateurs PAUL LAMBERT | 34 | Le développement — nouveau nom de la paix S. S. PAUL VI | 42 |

RÉDACTION ET ADMINISTRATION

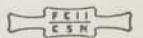
LA FÉDÉRATION DE QUÉBEC DES UNIONS RÉGIONALES DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS, AVENUE DES COMMANDEURS, LÉVIS (QUÉBEC)

Vol. 34 - N° 2

Lévis, février 1968

LA REVUE DESJARDINS, organe officiel de La Fédération de Québec des Unions régionales des Caisses populaires Desjardins, publiée sous la direction d'Édouard-A. Tardieu, et tirée ce mois-ci à 17,000 exemplaires, est imprimée aux ateliers Charrier & Dugal (1965), Ltée, à Québec.

• Le prix de l'abonnement, pour un an, est \$2.50. • Le ministère des Postes, à Ottawa, a autorisé l'affranchissement en numéraire et l'envoi comme objet de deuxième classe de la présente publication.



Le mouvement Desjardins - XIII

La Société de fiducie du Québec

Depuis longtemps, les Caisses populaires demandaient la fondation d'une société de fiducie, mais il fallait trouver le moyen de le faire, car, d'après l'ancienne loi qui régissait les Caisses populaires, il était difficile de fonder un tel organisme. Après avoir bien étudié la question, nous avons fondé une société appelée La Société de gestion d'Aubigny qui, le 31 janvier 1963, se portait acquéreur d'une société de fiducie — La Société de fiducie du Québec — dont l'incorporation datait de 1962. Il fut convenu qu'une fois que la loi des Caisses populaires serait amendée cette société de fiducie deviendrait la propriété directe des Caisses populaires, et que celles-ci pourraient souscrire le fonds de réserve de la même manière qu'elles l'avaient fait pour La Société d'assurance des Caisses populaires et de L'Assurance-Vie Desjardins.

Monsieur Jean-Marie Couture, alors comptable en chef de La Fédération des Caisses populaires Desjardins depuis 1955, fut désigné directeur général de La Société de fiducie du Québec. Diplômé de la Faculté de commerce de l'Université Laval, monsieur Couture s'était toujours intéressé aux activités sociales, économiques et civiques de son milieu. Ses qualités et ses qualifications nous assuraient qu'il conduirait à bonne fin cette société de fiducie humblement organisée. Il entra en fonction le 2 juillet 1963.

La Société de fiducie du Québec était le deuxième organisme, après La Sauvegarde, à être acquis, en l'espace de quelques mois, par La Société de gestion d'Aubigny. Nous nous rendions compte depuis longtemps que les gens, ceux de la campagne surtout, ayant des revenus modestes, mais honnêtement amassés, oubliaient souvent de faire administrer leurs biens par une société qui prendrait leur intérêt ; des pères de famille mouraient, laissant à leurs femmes dix, quinze ou vingt mille dollars, et après quelques années leurs veuves n'avaient plus rien. Combien de nos gens, possédant une certaine aisance, ont été protégés par La Société de fiducie du Québec.

Une assemblée générale spéciale de cette société fut tenue aux bureaux de L'Assurance-Vie Desjardins, avenue des Commandeurs, à Lévis, le mardi, 26 février 1963, aux fins de discuter de l'étude et de l'organisation d'un projet de loi à être soumis à la Législature de Québec en vue de pouvoir mettre en marche cet organisme. C'est à cette réunion que

furent décidés l'achat et la mise sur pied de La Société de fiducie du Québec.

Les règlements régissant déjà cette société furent minutieusement étudiés par M^e Jacques de Billy et M^e Émile Colas, conseillers juridiques. Des amendements y furent apportés afin de ne pas léser les Caisses populaires ni qui que ce soit. La création de La Société de fiducie du Québec avait pour but, comme nous l'avons dit précédemment, de venir en aide aux gens à revenu modeste et ayant besoin d'un guide sûr, et de faire fructifier à l'intérieur du cadre coopératif les fonds qui lui seraient confiés, de façon surtout à ce que ceux-ci servent à nos institutions. Le mouvement coopératif, et tout particulièrement les Caisses populaires, s'emploient à aider les petites gens et s'intéressent aux petits prêts, aux petites entreprises. Nous n'avons rien voulu changer à ces principes, mais nous voulions en plus, avec l'organisation d'une société de fiducie, que l'action concertée des gens de la classe moyenne conduise à des réalisations d'envergure. Nous sommes heureux de dire aujourd'hui que, depuis sa fondation, La Société de fiducie du Québec s'efforce de rendre de plus en plus service à nos gens.

Depuis son fonctionnement, en 1963, les services offerts aux institutions et aux individus par La Société de fiducie du Québec sont divers et très nombreux : institution d'un service d'immeubles et lancement des fonds communs pour caisse de retraite en 1966 ; Le Fonds Desjardins, un fonds de placement pour les individus, mis sur pied en 1955 ; la création, en juillet 1966, d'un fonds de placement spécialisé pour les régimes supplémentaires de rentes, comportant quatre sections : section A — fonds d'obligations garanties ; section B — fonds de valeurs à revenu fixe ; section C — fonds d'actions ordinaires ; section D — fonds de prêts hypothécaires ; fonds qui rend déjà de grands services et constitue une nouvelle protection pour les gens.

Les biens administrés par La Société de fiducie du Québec s'élevaient, en 1966, à \$52,500,000., ceux du Fonds Desjardins, à \$6,300,000., les dépôts garantis, à \$33,800,000.

Nous espérons que La Société de fiducie du Québec continuera de grandir et de se développer pour le plus grand bien des nôtres. ◀

B. Vaillancourt

Réflexions sur les problèmes du pays

L'HONORABLE
MITCHELL SHARP

L'honorable Mitchell Sharp, ministre des Finances du gouvernement fédéral, a prononcé, le 8 janvier, à l'hôtel Royal-York de Toronto, à un dîner du Canadian Club de cette ville, un discours comportant des réflexions assez pertinentes sur les problèmes de notre pays.

Nous croyons opportun d'offrir à la méditation de nos lecteurs les idées exprimées par le ministre Sharp.

(...) 1967 a été une année dure partout pour les ministres des Finances; il ne l'a pas moins été au Canada. Une des rares occasions que j'ai eues d'éprouver une chaude sensation de camaraderie, ce fut lorsque j'ai rencontré en septembre, à Rio de Janeiro, les ministres des Finances du monde entier. Nous nous sommes consolés les uns les autres. Je croyais avoir des problèmes. Après avoir écouté les autres ministres des Finances, j'étais convaincu que nous vivions dans un des pays les plus heureux du monde. Je n'avais, certes, aucune envie de changer de place avec le Chancelier de l'Échiquier — qui s'est cru obligé, par la suite, de démissionner après la dévaluation de la livre — ou avec le secrétaire des États-Unis au Trésor qui s'efforce d'arrêter une fuite d'or et de financer, en même temps, la guerre au Viêtnam, ou avec le ministre des Finances de l'Inde qui essaie de concilier les mauvaises récoltes avec la fécondité humaine.

J'ai aussi constaté que, quelle que soit la formation politique de leurs gouvernements — conservatrice, libérale, socialiste — les principaux pays industrialisés ont des problèmes communs: les taux d'intérêt, déjà élevés, continuent de monter et la tendance des prix et des coûts reste à la hausse, même si la vague de prospérité s'est retirée. J'ai soupesé avec mes confrères, ministres des Finances d'allégeance politique diverse, les chances des lignes directrices dans les questions du revenu et des restrictions volontaires, dans les questions fiscales et monétaires traditionnelles.

Nous n'avons pas trouvé de réponse à toutes nos questions, mais à la lumière de notre propre expérience et des discussions à Rio, au sein de l'Organisation de coopération et de développement économique et ailleurs, nous apprenons que la façon traditionnelle de concevoir la politique économique ne suffit plus à procurer à tous les peuples ce qu'ils désirent: la prospérité et l'expansion économique, libre de

contrainte et dans la stabilité des prix.

À partir de la fin de la seconde guerre mondiale, la préoccupation du monde occidental a été, à juste titre, de prévenir un retour des souffrances qui ont accompagné la récession économique des années 30. Le gros de l'effort politique a visé à soutenir la demande générale, afin d'éviter le tragique gaspillage qu'est le chômage. Nous avons remarquablement bien réussi. En trente ans, il n'y a pas eu de régression économique importante et au cours des sept dernières années, la tendance dominante de la croissance économique, non seulement ici au Canada, mais dans la plupart des pays industrialisés du monde, a toujours été à la hausse. Ici, au Canada, en moins d'une génération, le revenu moyen véritable a doublé.

Il est maintenant évident, toutefois, que diriger, maintenir la prospérité n'est pas du tout la même chose que d'atteindre à la prospérité. Le problème est plus profond. Le fait même d'avoir réussi à éviter de sérieuses régressions économiques durant une génération a modifié les perspectives d'avenir.

Les générations passées ont vécu dans la crainte de voir le marasme économique succéder inévitablement à la prospérité. La présente génération est en train de se faire à l'idée d'une croissance économique ininterrompue, ce qui constitue une amélioration d'importance qui ne va pas sans s'accompagner, cependant, de périls qui lui sont particuliers: l'un d'eux est le préjugé inflationniste.

Il y a ceux qui disent qu'un peu d'inflation est non seulement inévitable, mais souhaitable. J'ai même entendu qualifier l'inflation de progressiste et l'opposition à l'inflation de réactionnaire. Je ne doute pas que les veuves, ceux qui touchent la pension de vieillesse et les ouvriers non syndiqués trouvent ce raisonnement étrange. Je vais jusqu'à me demander si le monde d'aujourd'hui n'est pas témoin, dans ces taux d'intérêt élevés qui continuent de monter, une

des conséquences tangibles de l'attente d'une inflation continue. Le prêteur cherche à se faire indemniser de la dépréciation prévue de la valeur de son argent.

Que peut-on faire? Je suis pleinement d'accord avec ceux qui déplorent la création délibérée de chômage comme moyen de refréner l'inflation. Il existe sûrement un meilleur moyen. Ce moyen suppose sans aucun doute de nouvelles techniques et de nouvelles attitudes de la part de ceux qui sont capables d'influencer le marché, tant au niveau des travailleurs qu'à celui de la gestion. L'outil traditionnel de la politique fiscale et monétaire doit être manié avec courage et dextérité, mais il ne suffit plus, à mon avis, pour assurer cette combinaison souhaitable de prospérité et de stabilité que nous recherchons tous.

Le choix de la forme que doivent revêtir au Canada ces nouvelles techniques de gestion économique suscite des difficultés. Nous sommes un état fédéral, comportant des normes et des disparités régionales. Exposés aux quatre vents des échanges internationaux et ayant pour voisin un pays opulent dont les réalisations sont pour nous tous une tentation perpétuelle, il nous est simplement interdit d'imiter les autres. Nous devons rechercher une solution canadienne. C'est ce que nous devons faire lorsqu'une période de prospérité a bénéficié singulièrement à certains, mais non à tous. La solution doit pouvoir rallier un appui suffisamment large dans le public pour imposer respect même à ceux qui ne la prennent pas.

Quelle que soit la technique, l'objectif doit être clair. L'objectif est de maintenir la prospérité et la croissance économique, afin que le progrès puisse se poursuivre sans interruption, que le revenu véritable ne cesse de croître et se répartisse équitablement, contribuant à l'élimination des derniers îlots de pauvreté, sans oublier les revenus qui ne peuvent augmenter au même rythme que l'inflation.

Le changement, et le changement à un rythme accéléré, caractérise notre temps, influant sur notre mode d'action et de pensée à l'égard des affaires nationales et internationales que ce soit du point de vue économique, social ou politique.

Le changement influe sur notre attitude vis-à-vis la sécurité sociale.

Au cours des années d'après-guerre, un programme étendu qui plaçait la sécurité sociale à l'échelle nationale a été mis en œuvre. Enfant d'une famille sans fortune, élevé dans un milieu urbain pendant les années 20 et 30, je n'ai aucune crainte d'ordre idéologique en ce qui concerne l'assurance-chômage, ou les allocations familiales, ou le régime universel des pensions de vieillesse, ou le régime de pensions du Canada, ou l'assurance-hospitalisation. J'ajouterai même à cette liste, l'assurance-soins médicaux. Je regrette tout simplement que tout cela n'ait pas existé quand j'étais jeune pour remédier aux peines et aux privations dont ont souffert mes amis et leurs familles. Je ne trouve aucun indice que ces programmes sociaux aient émoussé de façon significative la volonté de travailler. Bien au contraire. Après tout, la croissance de la sécurité sociale a coïncidé avec la période d'expansion économique la plus forte et la plus longue de toute notre histoire.

Il me semble, malgré tout, que dans notre société beaucoup plus prospère nous touchions à la fin de cette marche universelle vers la sécurité sociale et que la prochaine étape de ce mouvement sera de nature plus sélective, plus efficace, et concentrée autour des points névralgiques. Cette tendance dans les idées se retrouve même dans les pays de politique nettement socialiste. Ici au Canada, la meilleure preuve de cette tendance réside dans la décision de verser des prestations supplémentaires aux vieillards pensionnés dont les revenus sont peu élevés, au lieu d'augmenter le montant de la pension de vieillesse universelle. On a jugé, et à bon droit, je crois, qu'on

ferait plus de bien en appliquant la même somme d'argent aux citoyens âgés qui en ont le plus besoin.

Le fardeau de l'impôt aux paliers des gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux est rendu à un point où ces gouvernements ne peuvent l'augmenter sans de très bons motifs. Les gouvernements n'ont pas d'autre choix que de respecter l'ordre prioritaire des dépenses dans le domaine de la sécurité sociale comme ailleurs. Il reste tellement à faire. La hausse des revenus qui résulte de l'industrialisation, diminue le besoin de recourir à certains genres de dépenses effectuées par l'État. Par contre, comme nous l'avons vu, la prospérité et l'industrialisation accentuent le besoin de certaines dépenses d'ordre public, par exemple, dans les domaines de l'éducation, de la formation de la main-d'œuvre, des communications, de la voirie, du développement urbain, de la lutte contre la pollution et, au fait, dans toute la structure fondamentale d'une société moderne de plus en plus urbanisée, structure qui ne peut être assurée que par les autorités publiques.

Faire l'essentiel lorsque cela s'impose, éviter, si possible, de trop accomplir en trop peu de temps, nuisant par là aux buts recherchés, voilà la tâche primordiale à laquelle doit faire face l'État moderne au sein d'une société libre où les hommes de bonne volonté découvrent tant de choses à réaliser. Il ne s'agit plus de pencher vers la gauche ou la droite. Dans une large mesure, ces termes ont perdu leur sens premier. On s'entend généralement sur les objectifs à poursuivre, et les différends ne sont plus d'une teinte idéologique, mais ils viennent surtout des décisions qu'il faut prendre quant à la meilleure manière d'employer les moyens à notre disposition pour connaître la réussite.

Tout ce qui précède m'amène aux rapports entre le gouvernement fédéral et les provinces qui partagent ces obligations en commun. Nulle part ailleurs on ne trouve un exemple plus

frappant du choc causé par les changements. Immédiatement après la guerre, le gouvernement fédéral dépensait cinq fois plus que l'ensemble des gouvernements provinciaux. Aujourd'hui, les gouvernements provinciaux dépensent presque autant que le gouvernement fédéral, tandis que les dépenses des gouvernements provinciaux et municipaux dépassent du tiers celles du gouvernement fédéral.

À la fin d'une guerre qui a suivi une crise économique ruineuse, le gouvernement fédéral se trouvait la seule autorité en mesure de prendre des moyens hardis pour promouvoir les objectifs recherchés par la nation, même dans les secteurs que la constitution réservait aux provinces. Pendant la guerre, il avait assumé les principaux champs d'imposition du revenu des sociétés et des particuliers et conclu des accords avec la plupart des provinces pour en conserver le contrôle pendant la période d'après-guerre. Le gouvernement fédéral s'est servi de ces principaux revenus pour réaliser les réformes qui, la guerre nous l'avait prouvé, pouvaient et devaient être accomplies.

Petit à petit, les provinces ont repris leurs rôles traditionnels, et elles ont aussi accueilli les formes d'encouragement et d'appui que le Parlement leur assurait pour étendre et perfectionner leur régime de sécurité sociale et d'autres services. Aujourd'hui, je l'ai dit, elles dépensent beaucoup plus que le gouvernement fédéral. Elles ont dû, pour obtenir les revenus dont elles avaient besoin, réclamer une part considérable de l'impôt sur le revenu et les sociétés et même créer de nouveaux impôts.

Le principal appui que le Parlement fournit aux provinces revêt la forme de subventions inconditionnelles qui assurent la péréquation de leurs revenus. On peut s'attendre qu'à la longue ce genre d'aide incon-

ditionnelle remplace les programmes à frais partagés. En conséquence, le gouvernement fédéral devra, plus qu'avant, dépendre des consultations avec les provinces et de sa coopération avec elles pour réaliser les objectifs du Canada tout entier. À titre de ministre des Finances, je songe évidemment aux impôts et aux priorités des dépenses. Mais cela s'applique aussi à certains autres objets tels que le développement régional et urbain, et la pollution des eaux, où l'État et les provinces ont leurs obligations comme leurs intérêts.

Je ne veux sûrement pas laisser entendre que le gouvernement fédéral devrait rechercher le concours des provinces dans l'exécution des charges qui lui appartiennent. Ce genre de fédéralisme coopératif se terminerait par un désastre. J'affirme plutôt que le gouvernement fédéral est appelé à jouer un rôle de plus en plus important à titre de coordonnateur et de chef de file dans la poursuite des objectifs nationaux, que ces objectifs soient atteints par des mesures fédérales ou provinciales.

En février, le gouvernement fédéral et les provinces doivent se réunir pour mettre à l'étude une modification de la constitution, à la suite de la rencontre aussi frappante que constructive des chefs des provinces ici, à Toronto. À l'origine, on ne comptait aborder que la question d'une déclaration des droits constitutionnels, mais on doit voir un symptôme de l'accélération de la transformation que subit la société canadienne dans la décision d'étendre l'ordre du jour pour y inclure d'autres aspects de notre constitution. Tant mieux, car la bonne volonté apportée à étudier nos institutions fondamentales témoigne de la confiance que nous éprouvons à l'égard de la solidité de notre union et de notre patriotisme national.

La constitution qui a duré cent ans sans subir aucune modification majeure doit sûrement avoir quelque mérite, mais je suis sûr que la vaste

majorité d'entre nous préférerait en avoir une qui pourrait être amendée au Canada même par les Canadiens, qui refléterait plus pleinement à la fois nos idéaux en tant qu'État-nation et le caractère particulier et unique en son genre de la fédération canadienne.

Notre union a été fondée, et elle continue de reposer sur le principe d'une association viable entre Canadiens d'expression française et Canadiens anglophones. Si ce principe est sapé à sa base, disparaîtra cette union au sein de laquelle des gens d'origines et de cultures les plus diverses ont trouvé le bonheur. Les Canadiens français se proposent de conserver leur identité culturelle au Canada aussi bien qu'à l'étranger, et nous, qui formons la majorité de langue anglaise, avons toutes les raisons au monde de les encourager à rester avec nous afin de partager nos travaux et nos richesses et d'enrichir notre culture commune.

Trop souvent, j'ai l'impression, et vous serez peut-être surpris d'entendre un ministre des Finances parler de la sorte, que les avantages de la fédération, et les frais entraînés par une séparation, s'expriment en termes économiques, sous forme de dollars et de cents. À mon avis, il va de soi que toutes les parties du Canada tirent des avantages économiques de notre association, mais que toutes en souffriraient si une des principales provinces allait se séparer.

Le Canada n'a pas été créé dans le but de constituer une unité économique idéale. Il a existé et il continue d'être parce que les Canadiens, quelles que soient leurs langues ou leurs origines, partagent les mêmes idéaux, et diffèrent suffisamment des autres peuples pour justifier leur droit à l'existence en tant que nation. Il continue d'être parce que nous voyons dans le Canada, dans nos institutions démocratiques, notre façon de considérer la vie, notre esprit de tolérance, notre société à cultures multiples, quelque chose de précieux. Si, en tant que peuple, nous

ne cherchions qu'à hausser nos revenus au point maximum, nous tenterions de nous joindre à l'Union américaine.

La tâche pressante pour nous, et elle est vraiment urgente, consistera à donner au principe d'une association viable entre Canadiens de langue française et Canadiens de langue anglaise une forme plus tangible, non seulement en ce qui concerne notre constitution, mais aussi dans les secteurs de la politique, du commerce, de la vie collective et des affaires culturelles. Chacun d'entre nous peut, soit dans sa vie privée ou dans sa carrière, aider à raffermir les liens de notre union.

Le meilleur moyen de progresser est d'accepter et de mettre rapidement à exécution les principales recommandations du premier rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme. La question de langues ne constitue pas évidemment le seul problème à résoudre. Toutefois, si les Canadiens anglophones consentent à mettre ces recommandations en œuvre de façon rapide et efficace afin d'assurer à la langue française un pied d'égalité complète, ce sera sûrement un énorme progrès. On verrait là un signe de bonne volonté en cette époque où nos compatriotes de langue française nous demandent si nous sommes prêts à ériger une nouvelle confédération où ils seront des partenaires à part entière et à droits égaux.

La reconnaissance du principe du bilinguisme en Ontario et au Nouveau-Brunswick constituerait également un pas de géant. Il en irait de même si Ottawa devenait le modèle de bilinguisme qu'il est censé être. Il est plutôt triste de constater qu'après cent années Ottawa est toujours essentiellement le centre d'un gouvernement d'expression anglaise où les Canadiens francophones ne se sentent pas tout à fait à l'aise.

Au cours des quelques observations que je viens de faire, j'ai souligné quelques-unes des conséquences des changements rapides, parfois ré-

volutionnaires, qui se produisent actuellement dans la vie économique, sociale et politique du Canada. Il arrive parfois à bon nombre d'entre nous de souhaiter que l'évolution soit moins rapide afin de nous donner le temps de faire le point. Il est évident que ce genre de répit n'est pas en vue. Nous sommes entraînés par le puissant courant de ces changements d'ordre économique, social et politique qui se produit dans le monde entier, et comme tout autre pays, nous sommes exposés à en subir l'effet.

Par bonheur, nos institutions sont assez stables pour nous permettre de faire face aux changements, notre économie est suffisamment souple pour que nous en tirions profit, et notre pays est encore assez neuf pour tenter l'aventure. Ce sont là de grands avantages. Regardez autour de vous et demandez-vous si vous préféreriez vivre ailleurs dans un monde aussi incertain et imprévisible.

À mon avis, ce qui importe pour nous c'est de réagir de façon positive face aux changements qui ont lieu non seulement chez nous mais dans tout l'univers.

Nous devrions réagir comme nous l'avons fait à la suite des négociations tarifaires du *Kennedy Round* aux conséquences si vastes. Nous avons décidé d'y participer, nous avons négocié avec fermeté et nous avons connu de bons résultats. Nous avons pris en considération la portée la plus étendue de nos intérêts nationaux, au lieu de nous en tenir à un nationalisme étroit. Nous avons opté en faveur d'une protection tarifaire moindre, cherchant une interdépendance plus marquée avec le reste du monde, afin de renforcer notre économie.

Je prétends qu'il n'existe pas d'alternative qui vaille ce mode d'approche pour le Canada moderne. Chercher à nous isoler du reste du monde par des politiques témoignant d'un nationalisme économique étroit ne ferait que nous affaiblir, notre pays en deviendrait moins

attrayant, moins stimulant, et notre aptitude à devenir maîtres de notre propre destinée en serait amoindrie.

C'est pourquoi dans nos relations avec notre grand voisin du sud je me suis rangé du côté de l'attitude positive. Il n'est pas facile de vivre aux côtés d'un tel géant. Il est difficile de résister à l'influence pénétrante d'une économie et d'une culture aussi dynamiques. Nous faisons face à ce problème tous les jours de notre vie nationale. Nous l'avons affronté, la semaine dernière, lorsque le président Johnson a annoncé de nouvelles mesures visant à raffermir la position du dollar à titre de devise internationale. Toutefois, nous nous rendons compte aussi que nous partageons certains intérêts avec les États-Unis et que, si nous travaillons de concert avec eux, nous pouvons faire beaucoup pour notre population et celles des autres pays du monde.

Comme vous voyez, j'ai foi en un Canada assez fort et assez indépendant pour pouvoir non seulement augmenter le bien-être de tous ses citoyens, mais aussi pour contribuer à celui de l'humanité. L'État canadien doit avoir comme tâche de découvrir ce qui, du point de vue national, nous rendra plus robustes au lieu de nous affaiblir petit à petit; il doit décider quelle politique augmentera notre liberté d'action réelle au lieu de la limiter finalement il doit aussi avoir le courage de croire que nos aspirations sont assez vastes dans leur portée pour pouvoir s'harmoniser avec les espoirs du monde entier.

Ce que je souhaite par-dessus tout pour le Canada c'est que nous réussissions à nous unir et à mettre en valeur toutes les ressources à demi-cachées que nous possédons sûrement et que nous devons éveiller, développer et déployer si nous comptons relever les défis que nous rencontrons dans notre pays non moins qu'au sein d'un monde cruellement déchiré. ◀

L'administration du personnel

GILLES JOBIN

Nous sommes au siècle de la vitesse, entendons-nous dire souvent. Aussitôt nous pensons autos-sports, avions, etc. Rarement nous réalisons, cependant, que ce siècle de la vitesse force aussi les hommes à aller avec célérité.

Il faut se décider rapidement. Tout est calculé, tout est minuté.

L'homme moderne est continuellement à la recherche de formules, de méthodes qui lui permettront de simplifier son travail, tout en augmentant son efficacité.

Le chef d'entreprise est sans cesse à la recherche de méthodes, de techniques qui lui faciliteront la prise de décision et diminueront les risques d'erreur.

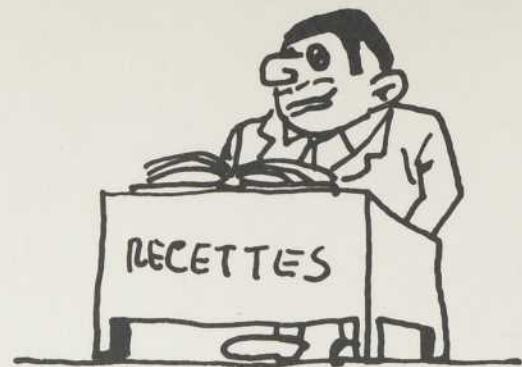
Il y réussit souvent. Les machines abondent sur le marché. Les ordinateurs électroniques travaillent rapidement et se trompent peu.

Il reste pourtant dans l'entreprise un secteur pour lequel il n'existe vraiment ni formule, ni machines, ni méthodes magiques. Ce secteur c'est l'administration du personnel.



Peut-on jamais faire entrer la personnalité d'un être humain dans un programme d'ordinateur électronique ?

Bien sûr, on peut mécaniser la paie, le dossier de l'employé, etc. . . . on ne pourra jamais faire entrer la personnalité d'un être humain dans un programme d'ordinateur.



Le livre de recettes pour résoudre les problèmes du personnel, ça ne s'édite pas encore.

Les livres de recettes

Quand le téléphone est defectueux, on fait venir l'homme de service. Celui-ci consulte son manuel et le problème est vite réglé.

Quand la machine comptable est dérégulée, on consulte le livre de spécifications et on apporte les corrections appropriées.

Quand le patron réalise qu'un employé est en difficulté, c'est la catastrophe; on ne sait plus que faire.

Combien de fois n'avons-nous pas souhaité avoir un livre de recettes fournissant des solutions aux problèmes du personnel.

« Mon Dieu, que ce serait donc simple, facile, expéditif de tourner les pages de notre livre à la lettre « A » pour trouver une réponse toute prête pour une question d'absentéisme ! »

Or, devant les problèmes du personnel, on se sent démuné, on n'a aucune idée des moyens à prendre pour en trouver les solutions.

Il faut bien admettre que les embarras de nos employés nous dérangent et c'est souvent parce qu'on a pris pour acquis que de tels maux sont souvent difficiles à guérir. De plus, nous ne sommes pas toujours prêts à consentir tous les efforts dans ce sens.

C'est bien malheureux pour vous, messieurs les administrateurs: il n'existe pas et il n'existera probablement jamais de livres de recettes qui fourniront la solution à vos problèmes de personnel.

Les facteurs humains

1. On oublie malheureusement trop souvent que l'administration du personnel consiste à traiter avec des êtres humains. Or, les êtres humains ne sont pas des machines, c'est là la complication. Leurs attitudes, leurs façons d'agir sont continuellement en évolution et sont souvent influencées par le milieu dans lequel ils vivent, les gens qui les entourent, etc.



Un bon administrateur de personnel sait écouter...!

2. On oublie trop souvent que notre propre personnalité joue un rôle prépondérant quand nous sommes appelés à prendre des décisions concernant d'autres êtres humains.

Imaginons seulement le cas où un problème se présente exactement de la même façon et dans les mêmes conditions pour deux de nos employés.

Supposons maintenant que l'un d'eux nous soit sympathique et que l'autre ne le soit pas.

Aurons-nous la même attitude envers les deux? Quelle influence exerceront nos sentiments sur notre décision?

La perception que l'on a d'un problème varie constamment d'un individu à l'autre.

Quand bien même des services spécialisés établiraient un magnifique cahier de normes, seule la façon dont vous les appliquerez indiquera si vous êtes un bon administrateur de personnel.

Un bon administrateur de personnel sait écouter

1. Un bon administrateur de personnel, c'est d'abord un homme qui sait écouter.

Il y a plusieurs façons d'écouter. Toutes ne sont pas bonnes. Pour bien écouter, il faut une disposition de l'esprit aussi bien que du corps.

Il faut vouloir le faire.

Il faut prendre les moyens physiques pour le faire.

Si vous avez une pile de dossiers devant vous, vous ne serez pas en mesure d'écouter l'employé qui vient vous parler.

Si vous avez l'esprit occupé ailleurs ou si la personne qui vient vous parler ne vous est pas trop sympathique, vous entendrez peut-être des mots, des sons, vous ne lui prêterez pas une oreille attentive.

Pourtant, c'est si simple d'écouter. Si tous les administrateurs de

personnel prenaient le temps d'écouter, nombreux sont les problèmes qui se résoudraient rapidement.

Un bon administrateur de personnel sait dialoguer

Si on y réfléchissait plus souvent, on constaterait que nous sommes des spécialistes du monologue.

L'employé qui vient vous parler ne vient pas vous demander de lui prouver que vous êtes le patron. Il vient plutôt vous soumettre un cas qu'il vous croit à même de régler, justement parce que vous êtes le patron.

Le dialogue c'est un échange, c'est une communication entre deux êtres humains et cette communication ne peut se faire à sens unique.

Nombreux sont les patrons qui considèrent les questions intéressant les employés comme des remises en question de leur propre situation.

Devenant inconsciemment en insécurité, on est porté à prendre une attitude autoritaire: « c'est moi le patron! » Dans ces conditions, le dialogue est impossible. L'employé qui venait chercher une simple explication sort du bureau insatisfait, avec un bon sermon dans ses poches.

La possession tranquille de la vérité est un autre facteur qui empêche le dialogue. Y a-t-il quelque chose de plus désagréable que d'entrer dans le bureau d'un patron qui nous fait une grande faveur en nous accordant une entrevue. Il nous écoute d'un air entendu, gardant sur les lèvres ce sourire paternel qui semble vouloir vous dire: « Si tu savais ce que je sais, tu comprendrais le peu d'importance de ton problème. »

Dialogue...? ou engueulade...?



Lorsque l'employé sort du bureau, le problème sort avec lui et il n'est pas réglé.

Dialoguer implique une certaine dose d'humilité; c'est accepter de faire abstraction d'une situation purement accidentelle, comme une hiérarchie, pour se placer sur un plan essentiellement humain, un plan d'entretien d'homme à homme.

Un bon administrateur de personnel est un homme de jugement

On dit souvent que l'administration du personnel c'est du « bon sens systématique ».

Cela veut dire que l'on doit être constant dans ses attitudes. Il faut éviter d'avoir continuellement deux règlements, un pour les employés qui nous sont sympathiques, l'autre pour ceux qui ne le sont pas.

Les cours spécialisés en administration de personnel ne feront pas de vous de bons administrateurs de personnel si vous n'avez pas le jugement nécessaire pour faire les adaptations adéquates quand des situations difficiles se présentent.

Autant d'homme, autant de problèmes. Et ces problèmes varient en intensité selon le milieu où l'on se trouve.

Ce serait donc une utopie que de vouloir en trouver la solution dans des livres.

Il nous paraît utile en guise de conclusion de reproduire la citation de Clarence Francis faite par Luc Giguère dans le numéro de décembre 1967 de *La Revue Desjardins*. Elle rejoint tellement notre pensée: « Vous pouvez acheter le temps d'un employé, vous pouvez acheter la présence physique d'un employé dans une certaine place, vous pouvez même acheter un certain nombre de mouvements musculaires spécialisés pendant une heure ou pendant un jour. Mais vous ne pouvez acheter l'initiative, vous ne pouvez acheter l'enthousiasme, vous ne pouvez acheter le dévouement des cœurs et des esprits. Ce sont des choses que vous devez gagner. »

Trop modestes les coopérateurs*

PAUL LAMBERT,

professeur à la Faculté de droit de Liège,
président du C. I. R. I. E. C.

Le 29 novembre 1967, le Révérend Père Bouvier, directeur de la section économique de la Faculté des arts, inaugurait la chaire de coopération nouvellement créée à l'université de Sherbrooke.

À cette occasion, monsieur Paul Lambert, professeur à l'université de Liège (Belgique), a prononcé la conférence que nous publions aujourd'hui.

Trente-cinq étudiants suivent ces cours et y ont élaboré déjà un programme de recherches sur les activités coopératives. Le professeur Henri Desroches, de Paris, les a aidés dans ce travail durant trois semaines. Cette chaire de coopération a pu être créée grâce à une subvention de deux cent dix mille dollars offerts par le Conseil de la coopération du Québec. Le jour de l'inauguration, monsieur Alfred Rouleau, président de cet organisme, remettait au Père Bouvier un premier versement de dix mille dollars sur cette somme.

Le titulaire de cette chaire de coopération est monsieur Claude Pichette.



Le grand théoricien français de la coopération, Georges Fauquet, parlant des coopérateurs, disait un jour qu'ils étaient « trop modestes ». Nous avons en effet tendance à voir surtout nos imperfections, nos lenteurs, nos défauts, nos carences, et nous avons trop peu l'habitude de nous tourner vers nos succès.

Rappelons quelques réalisations coopératives.

Dans le secteur de la consommation, la Grande-Bretagne a conquis 10.5% du commerce de détail. Le magasin de gros de Manchester, le célèbre *Co-operative Wholesale Society*, est devenu le plus important entrepreneur privé du pays avec ses 200 usines, ses plantations de thé à Ceylan, de noix palmiste en Afrique, avec ses navires. Il occupe à ce jour 53,000 travailleurs. En Finlande, les deux grandes fédérations coopératives détiennent 40% du commerce de détail. En Suède, le mouvement coopératif contrôle la totalité du marché et a vaincu les monopoles. Déjà en 1920, les margariniers ayant maintenu les prix de guerre, la *Kooperativa Forbundet* crée sa propre usine contre les trusts, et le prix de la margarine s'effondre de 59.2% ! Par la même action, elle obtient une baisse de 37% sur les lampes électriques; de 58.8% sur les chaussures de caoutchouc; de 26.3% sur les flocons d'avoine; de 22.8% sur le salpêtre; de 22% sur le savon Persil; de 20% sur les primes d'assurance-incendie; de 15% sur les phosphates. En 1938, sa réputation de force est devenue telle que lorsqu'elle juge les prix du linoléum surfaits, il lui suffit d'une simple démarche pour obtenir, sans lutte, une baisse de 15%; la K. F. est le chien de garde d'un marché correct.

Dans le secteur de l'habitation, la coopération, en France, au lendemain de la guerre 14-18, assumait les 58% de la reconstruction des régions dévastées; après la guerre de 1940-1945, l'Allemagne, par des coo-

* Conférence prononcée à l'université de Sherbrooke lors de l'inauguration de la chaire de coopération le 29 novembre 1967.

pératives mi-privées, mi-publiques, accomplit une œuvre de reconstruction qui étonna le monde. Partout, les coopératives d'habitations bâtissent des complexes où se trouvent non seulement des logements confortables, mais des centres de distraction et de culture; l'œuvre coopérative n'est complète que si elle assume la vie culturelle de ses membres.

Les coopératives de crédit, comme les Caisses populaires du type Raiffeisen, sauvent le paysan de l'usure qui le réduisait à un véritable esclavage.

Les coopérateurs de Belgique, d'Allemagne et d'Autriche ont conquis la première place en matière d'assurances.

Quant à l'agriculture, l'action coopérative s'y est révélée à la fois vigoureuse, efficace, opérant déjà en 1880, au Danemark, de surprenantes conversions. Les paysans danois, s'apercevant qu'ils ne pouvaient soutenir la concurrence des blés américains et canadiens, transformèrent leurs champs en terres d'élevage et créèrent leurs célèbres coopératives laitières. La même conversion fut opérée en France: quand, dans les Charentes, les vignes furent ravagées par le phylloxera, les agriculteurs se mirent à l'élevage et, dès 1887, s'unirent en coopératives laitières. Pour faire face à la mévente des vins, de 1900 à 1908, la France du Midi organisa ses coopératives de vinification. La surproduction des blés de 1930 à 1935 amena les cultivateurs, tant en France qu'au Canada, à créer leurs silos coopératifs.

Est-il nécessaire de rappeler ici les immenses avantages qu'ont les agriculteurs à s'organiser en coopératives? Isolés, ils ne pourraient se permettre l'achat coûteux de ce matériel agricole perfectionné qui à notre époque, où le monde est menacé par la famine, permet seul une production accélérée et abondante. L'utilisation en commun des laboratoires qui analysent les terres et les engrais pour une meilleure productivité ont

permis aux coopératives de France d'assumer la production de 45% des aliments destinés au bétail, de 50% des engrais; au Danemark et au Québec, les chiffres correspondants se situent entre 50 et 60%.

Vous imaginez tous aisément les multiples avantages de la vente en commun: les coopératives assumant au préalable le nettoyage, le triage, la vérification de la qualité, la solidité des emballages, ont instauré chez leurs usagers une discipline telle qu'en vendant des produits de qualité, contrôlés, datés, le Danemark, par exemple, s'est assuré le marché britannique pour la vente des œufs et du bacon. Cette discipline sévère implique pour le contrevenant, qui par l'apport d'un produit de médiocre qualité menacerait l'expansion de la coopérative, l'amende ou l'exclusion. Adaptant l'offre à la demande, les coopératives, pour mettre fin à la spéculation sur les denrées, ont organisé le stockage des produits, dans des installations frigorifiques, dans des caves, dans des silos.

Au stade de la transformation des produits, les coopératives assument la vente des produits laitiers: beurre, fromages, yaourts, etc., sur une immense échelle. Les caves vinicoles coopératives de France distribuent 42% des vins de qualité supérieure.¹

Il est surprenant que beaucoup de théoriciens de l'économie ignorent ou négligent la coopération, cette forme d'entreprise assumant dans le monde réel la distribution de la moitié des produits de la terre.

La forme coopérative a fait preuve d'une souplesse d'adaptation étonnante: Que l'on pense, par exemple, aux pêcheries coopératives, à l'électrification, au téléphone, à l'extraction et à la distribution du pétrole aux États-Unis.

Charles Gide résumait ainsi l'œuvre coopérative: épargner sans peine,

faire l'éducation économique du peuple, reconstituer une propriété collective, éliminer le profit, abolir les conflits: dans les coopératives de consommation, l'acheteur est en même temps le vendeur; dans les coopératives d'habitation, le locataire est en même temps propriétaire; dans les coopératives d'épargne et de crédit, l'emprunteur se retrouve prêteur.

De toutes les formes d'entreprises, notait Fauquet, la coopération est celle dont l'extension géographique est la plus large.



Monsieur Paul Lambert.

En effet, la coopération existe dans les pays de vieux développement, dans les pays non développés où le capitalisme n'a pas encore fait son apparition, et enfin dans les pays à régime communiste, où le capitalisme a été supprimé.

Le miracle d'Israël n'est-il pas le miracle des formes coopératives de production?

Le coopérateur ne doit-il pas éprouver une fierté particulière en considérant quel rôle moteur son action joue et peut jouer dans ces trois zones du monde?

Dans les pays de récent développe-

ment, la réforme agraire est nécessaire parce que les propriétaires fonciers se servent principalement de leurs ressources soit pour importer des objets de luxe soit pour faire des placements sûrs dans les pays de vieux développement. Mais la réforme agraire faite, il reste une poussière de petites entreprises qui ne seront pas viables si elles ne s'unissent pas par la coopération. Les hommes de ces pays ne peuvent apprendre que par elle à résoudre les problèmes de gestion et à devenir, au sens plein du terme, des citoyens. En Inde, en Iran et ailleurs, les chefs politiques conviennent que seule une économie coopérative assurera la vie à tous. Ils ont pris conscience qu'il est moralement impossible et socialement insupportable de passer par une «révolution industrielle» caractérisée par les hauts profits et par l'exploitation ou de livrer la masse de la population à l'étatisme envahissant, destructeur des droits de l'homme.

On nous a souvent accusés, nous coopérateurs, d'inaptitude à la gestion des affaires. Si nous étions incapables de gérer des entreprises, il y a longtemps que nous aurions disparu de la carte du monde. Et si nous avons connu des échecs, nous ne sommes pas les seuls. En Belgique, les charbonnages, qui sont des entreprises privées, ont, depuis la guerre, reçu en subsides des milliards de l'État. L'année dernière, en France, le gouvernement a dû consentir à la sidérurgie un prêt énorme. À notre époque, lorsqu'une grande entreprise est menacée de fermeture, les problèmes sociaux sont tels que l'État intervient nécessairement. Nous en sommes au stade de la socialisation des pertes, tandis que le profit reste individuel.

Certes, nous avons nos propres problèmes, au sein de nos coopératives; nous ne l'ignorons pas.

Nos membres ont dans le passé souvent confondu démocratie et absence d'autorité: la démocratie doit donner aux hommes responsables les grandes lignes de direction et les

1. Ces différentes réalisations coopératives sont remarquablement exposées dans le petit chef-d'œuvre de Georges Lasserre, *La coopération*, collection *Que sais-je ?*, 3^e édition, Paris, 1967.

contrôler; mais elle ne doit pas les paralyser. Les décisions relevant de la gestion proprement dite doivent être prises, au jour le jour, par les directeurs. Et puis, nous avons souvent versé dans l'ouvriérisme, la conception qui croit juste de ne pas payer un salaire supérieur pour la formation et pour les hautes capacités; aussi d'excellents éléments ont-ils quitté nos milieux pour d'autres activités. En outre, le particularisme local des petites coopératives a maintes fois empêché les fusions nécessaires. Monsieur Jean Lacroix, président-directeur général des coopératives de Lorraine, la plus puissante des coopératives françaises de consommation, rappelait que si dans une petite coopérative l'exercice de la démocratie est aisé, par contre elle est sans force et que si dans une grande coopérative la démocratie devient indirecte et si les animateurs doivent s'ingénier à trouver les moyens d'intéresser les membres, elle peut modifier le monde ambiant. Que vaut-il mieux? Une démocratie directe pour ne rien faire ou une démocratie indirecte pour faire beaucoup?

Grouper les coopératives en une puissante fédération est la condition d'une action efficace et durable.

Enfin, nous devons prendre garde à ne pas tomber dans les erreurs que rappelait le professeur Jules Milhau: la déviation mercantile, qui soumet les dirigeants à leur intérêt personnel égoïste; la déviation politique, qui fait d'un emploi dans une coopérative un tremplin pour une carrière politique; la déviation étatiste, qui consiste à accepter une aide telle de l'État que les gérants de l'entreprise coopérative ne soient plus que des fonctionnaires dociles.

Attelés à notre travail particulier au sein de nos coopératives diverses, n'oublions pas le rôle du mouvement coopératif dans l'organisation des États et dans l'évolution du monde.

La technique du plan, vous le savez, s'est généralisée. Or, le mouve-

ment coopératif ne peut y être indifférent. Citons encore Fauquet:

Par leurs structures fédératives qui rassemblent et ordonnent de degré en degré leurs unités élémentaires, les organisations coopératives offrent à l'État, s'il sait s'en servir, une chaîne de relais entre les centres directeurs de l'économie et les profondeurs de la vie sociale.

Le mouvement coopératif peut rendre effective cette adhésion populaire qui est indispensable pour que se réalise un plan démocratique. Choisissons un exemple: on ne peut interroger chaque électeur sur la part du revenu national qui doit être consacrée aux investissements, mais la coopération, proche de ses membres, peut donner, sur une telle question, une information précieuse sur les tendances de la grande masse des citoyens.

La coopération se situe au confluent de deux systèmes: celui des pays capitalistes et celui des pays à régime communiste. On est pour l'instant très loin de la souveraineté totale des deux idéologies, chacune dans leur zone.

Du côté des pays dits capitalistes, nous sommes entrés dans une économie mixte, comprenant quatre secteurs: le secteur capitaliste, le secteur public, le secteur coopératif et le secteur privé non capitaliste, c'est-à-dire celui des exploitations familiales n'employant pas habituellement des salariés. Économie mixte aussi, parce que l'État y subit des influences capitalistes, certes, mais aussi non capitalistes: celles des masses paysannes et des syndicats ouvriers. Les pays à régime communiste secouent à présent le carcan de la planification autoritaire. Sans doute, ce type de planification a-t-il eu, si l'on se place au seul point de vue économique, des résultats positifs: plein emploi, croissance rapide de la production industrielle. Cependant, depuis quelques années, les revues économiques russes nous révèlent les inconvénients graves, no-

tamment les gaspillages, que ce système comporte. J'ai plusieurs fois cité l'exemple de cette usine qui fabriquait de l'oxygène par la décomposition de l'air et rejetait l'azote dans l'atmosphère, tandis qu'à quelques lieues de là, une autre usine fabriquait l'azote et rejetait l'oxygène. Autre exemple bien connu: comme le plan n'avait pas prévu l'utilisation du petit lait d'une immense laiterie, celle-ci se contentait de le déverser à l'égoût.

D'où la tentative sérieuse instaurée en Russie de l'entreprise autonome gérée par le profit. Le régime emprunte ainsi une technique au capitalisme, mais il ne s'agit pas d'un retour au capitalisme, puisque la classe capitaliste n'existe plus. Il s'agit d'un pas vers la coopération. La réforme comprend en effet le principe coopératif de l'autonomie, la rémunération du capital (fourni par l'État) par un intérêt limité seulement et la distribution du bénéfice selon les normes en vigueur dans les coopératives de production.

Sans s'illusionner sur les progrès de la liberté en U.R.S.S., on peut dire qu'après la déstalinisation, la réforme économique est un second pas sur la voie de la libération.

Ainsi, le régime capitaliste se socialise, tandis que le régime communiste se coopératise. Voilà pourquoi le système coopératif apparaît comme le point d'arrivée — sans doute encore lointain — de cette double évolution.

Là n'est pas pourtant notre principale fierté. Nous sommes fiers avant tout de ne jamais avoir mutilé l'homme: nous ne sommes pas de ceux qui l'ont réduit à un automate n'obéissant qu'à la seule impulsion de l'intérêt égoïste.

Nos sociétés ont toujours été des écoles d'entraide et de fraternité. Et nous n'avons jamais reconnu d'autre mesure que celle de l'homme, pris tout entier, avec ses faiblesses économiques et morales que nous aidons à corriger, avec ses forces et son besoin d'élévation. <

Le rôle de l'homme dans l'entreprise

JEAN TAINTURIER

qui préfigurait toute l'évolution de l'industrie. Il allait y avoir — et cela a commencé depuis une dizaine d'années — de grandes mutations dans les usines, dans le domaine social, dans les méthodes de travail. Ce phénomène, nous l'appelons: la mutation de l'homme dans l'entreprise. Et cela à tous les échelons, depuis les cadres supérieurs et les chefs d'entreprise eux-mêmes jusqu'aux ouvriers, spécialisés ou non.

« Peu à peu, j'ai constitué une équipe pluri-disciplinaire qui pouvait, en effet, traiter de tous les aspects de la construction ou de la mutation d'une usine, de la formation du personnel de maîtrise, du recrutement et de la préparation du personnel de base, en tenant compte des nouvelles circonstances sociales, techniques, psychologiques et concurrentielles.

« Mon équipe est ainsi donc composée d'ingénieurs, de médecins, de sociologues, de psychologues, d'informaticiens, de mathématiciens, de docteurs en droit, spécialisés dans les domaines de la formation, de l'information, de l'enseignement, de la gestion prévisionnelle du personnel, des études psychologiques et, enfin, de l'organisation technique et administrative. »

Deux optiques différentes

— *Comment définiriez-vous votre société, qui n'est ni exactement une entreprise d'engineering, ni non plus une firme d'ingénieurs conseils, ni tout à fait une société d'organisation, mais peut-être tout cela à la fois?*

— Nous sommes en fait spécialisés dans les problèmes de l'homme dans l'entreprise: tout ce qui touche cet aspect, y compris la rémunération, la sélection, la reconversion, la promotion, les études à long terme, la soudure d'une équipe de tête.

La différence entre une société d'organisation et la nôtre? L'organisateur dira: « Je vais mettre au point une constitution et je demanderai

ensuite aux hommes de l'entreprise de la pratiquer! »

Moi, par contre, je dirai: « Je vais tenter d'apprendre aux hommes de cette entreprise à faire une constitution et puis, ensemble, nous essaierons de l'élaborer. » C'est-à-dire que j'essayerai davantage de m'appuyer sur les hommes. Je ferai jouer un rôle très important aux cadres de l'entreprise de manière qu'ils adhèrent totalement à cette nouvelle constitution.

— *Les sociétés de relations industrielles et d'organisation sont-elles alors trop impersonnelles?*

— Elles courent le risque, en effet, de penser moins à l'homme que nous ne le faisons. Nous sommes certainement plus près de l'homme que de la... loi! Disons que les techniques de formation nous apparaissent un peu plus importantes que celles d'organisation; mais je dois préciser que certaines sociétés d'organisation font un peu marginalement le même travail que nous.

— *Vous avez travaillé sur un projet, celui de la sidérurgie du Québec. Quelle a été votre tâche, dans SIDBEC?*

— Nous avons effectivement travaillé pour SIDBEC. Nous avons créé un avant-projet très détaillé et très complet, d'une part sur les besoins d'une sidérurgie en personnel et, d'autre part, sur les possibilités en hommes qu'on pouvait trouver au Québec. Nous avons proposé un processus de sélection et de formation du personnel qui s'étalait sur trois années, en utilisant une très grande quantité de la main-d'œuvre du Québec.

On nous avait soumis un certain nombre d'hypothèses. Nous avons dressé des plans qui les englobaient, mais de façon qu'on puisse utiliser notre travail non seulement pour les trois conjectures qu'on nous avait communiquées mais pour beaucoup d'autres aussi. ◀

(*Technique*, octobre 1967.)

Un phénomène nouveau

« J'étais alors aux prises avec les problèmes de réadaptation des ouvriers des centrales thermiques, dit-il. Pendant dix ans j'ai travaillé dans ce secteur: c'était en somme pour moi, comme pour plusieurs dans d'autres branches de l'économie, la première grande révolution de l'automatisation en France. Puis je me suis dit que je venais de vivre une expérience

La contribution des Caisses populaires Desjardins à la construction des nouveaux logements au Québec et au Canada

J. CHUNG



Le but de la présente étude est d'analyser la contribution des Caisses populaires Desjardins à la construction des nouveaux logements commencés au Québec et au Canada en 1951 et 1966.

D'une manière générale, on peut compter trois sources principales de fonds nécessaires à la construction des nouveaux logements. En premier lieu, il y a les prêts effectués sous l'empire de la Loi nationale sur l'habitation (L. N. H.) par les divers départements du gouvernement qui entreprennent eux-mêmes la construction de nouveaux logements. En deuxième lieu, il y a les prêts con-

ventionnels qui peuvent être divisés en deux groupes: 1° les prêts effectués par les prêteurs agréés; et 2° les prêts provenant des autres sources. Ces derniers comprennent deux éléments: les prêts faits par les Caisses populaires Desjardins et les prêts faits par les individus.

Dans la présente étude, nous avons donc réparti les sources des fonds en trois classes: 1° celle des prêts faits sous l'empire de la Loi nationale sur l'habitation (L. N. H.) par le gouvernement; 2° celle des prêts conventionnels effectués par les prêteurs agréés; et 3° celle des prêts provenant des autres sources.

Tableau I

LOGEMENTS COMMENCÉS PAR PRINCIPALES SOURCES DE FINANCEMENT, QUÉBEC ET CANADA, 1951 ET 1966
(en unités de logements)

| | QUÉBEC | | CANADA | |
|--|--------|--------|--------|---------|
| | 1951 | 1966 | 1951 | 1966 |
| <i>Sources de financement</i> | | | | |
| 1. Prêts accordés sous l'empire de la L. N. H. et par le gouvernement .. | 5,296 | 12,657 | 34,434 | 54,474 |
| 2. Prêts conventionnels par les prêteurs agréés | 6,059 | 17,893 | 14,486 | 55,208 |
| 3. <i>Autres sources</i> | 10,958 | 5,361 | 35,890 | 24,775 |
| a) Caisses populaires | 4,234 | 4,000 | 4,234 | 4,000 |
| b) Épargnes personnelles et prêts individuels | 6,724 | 1,361 | 31,656 | 20,775 |
| Total | 22,313 | 35,911 | 84,810 | 134,474 |

Sources: S. C. H. L.: *Mortgage Lending in Canada, A Factual Summary*, 1951, tableau 36; Statistique du logement au Canada, 1966, tableau 17.

Ce qui suit est le résumé de l'analyse.

1. D'après le tableau 1, en 1951, environ 22,000 et 84,800 logements ont été mis respectivement en chantier au Québec et au Canada. En cette même année, les Caisses populaires Desjardins ont été la source principale de financement pour 4,234 nouveaux logements.

2. En 1966, environ 36,000 et 134,500 logements ont été mis respectivement en chantier au Québec et au Canada. En cette même année, le nombre de nouveaux logements principalement financés par les Caisses populaires Desjardins s'est chiffré à 4,000.

3. C'est ainsi que le nombre de logements principalement financés

par les Caisses populaires Desjardins a fléchi depuis 1951, surtout depuis 1954, quand la nouvelle loi sur l'habitation a été adoptée. Cependant, cela ne veut point dire que le montant des prêts hypothécaires effectués par les Caisses populaires Desjardins a diminué. Au contraire, les Caisses populaires n'ont cessé d'accroître leurs prêts hypothécaires. Alors, comment peut-on expliquer la diminution du nombre de logements principalement financés par les Caisses populaires Desjardins? Ce que le tableau montre c'est que les acheteurs canadiens des logements ont recouru de plus en plus aux prêteurs agréés (banques à charte, compagnies d'assurance, compagnies de prêts, etc.) et au gouvernement pour la majeure partie du financement d'habitation. Il en a résulté que les fonds rendus disponibles par les Caisses populaires Desjardins et par les épargnes personnelles ont servi de financement supplémentaire.

4. En effet, le tableau II indique que le nombre de nouveaux loge-

Tableau II

AUGMENTATION RELATIVE
DES LOGEMENTS COMMENCÉS
PAR PRINCIPALES
SOURCES DE FINANCEMENT
DANS LA PÉRIODE DE 1951 À 1966,
QUÉBEC ET CANADA (%)

| | Québec | Canada |
|---|--------|--------|
| <i>Sources de financement</i> | | |
| 1. La L. N. H. et le gouvernement | 139.0 | 58.2 |
| 2. Prêts conventionnels par les prêteurs agréés | 195.0 | 281.1 |
| 3. Autres sources | -51.1 | -31.0 |
| a) Caisses populaires | -5.6 | -5.6 |
| b) Épargnes personnelles et prêts individuels | -79.8 | -34.4 |
| Total | 60.9 | 58.6 |

Source: voir tableau I.

Tableau III

LOGEMENTS COMMENCÉS PAR PRINCIPALES SOURCES DE FINANCEMENT,
QUÉBEC ET CANADA, 1951 ET 1966 (%)

| | QUÉBEC | | CANADA | |
|---|--------|-------|--------|-------|
| | 1951 | 1966 | 1951 | 1966 |
| <i>Sources de financement</i> | | | | |
| 1. La L. N. H. et le gouvernement | 23.7 | 35.2 | 40.6 | 40.5 |
| 2. Prêts conventionnels par prêteurs agréés | 27.2 | 49.8 | 17.0 | 41.0 |
| 3. Autres sources | 49.1 | 14.9 | 42.4 | 18.5 |
| a) Caisses populaires | 19.0 | 11.1 | 5.0 | 3.0 |
| b) Épargnes personnelles et prêts individuels | 30.1 | 3.8 | 37.4 | 15.5 |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Source: voir tableau I.

ments principalement financés par les « autres sources » a diminué de 51.1% au Québec et de 31.0% au Canada de 1951 à 1966. Le nombre de logements financés par les deux autres sources a accusé une hausse considérable.

5. En terme relatif, d'après le tableau III, en 1951, sur cinq nouveaux logements mis en chantier au Québec, un a été principalement financé par les Caisses populaires Desjardins. En 1966, un nouveau logement québécois sur dix a été principalement financé par elles.

6. Dans une étude sur le *Rôle des Caisses populaires Desjardins dans le marché de prêts hypothécaires au Canada et au Québec* nous faisons constater que ces institutions ont avancé une portion du montant total des prêts effectués dans la Province variant entre 10.8% (1950) et 7.3% (1965). D'autre part, le paragraphe précédent indique que les Caisses populaires Desjardins ont été la source principale de fonds pour 19% (1951) et pour 11% (1966) de tous les nouveaux logements au Québec. Ce décalage entre l'importance relative des Caisses populaires dans

le marché des prêts hypothécaires et son importance relative dans le marché des logements est attribuable au fait qu'elles ont financé surtout les logements à bon marché.

7. De cette étude nous pouvons tirer la conclusion suivante : En dépit de l'importance croissante de ces deux sources principales de fonds pour les nouveaux logements : les prêteurs agréés et le gouvernement, à l'heure actuelle, au moins 11% de tous les logements commencés au Québec sont financés par les Caisses populaires Desjardins. ◀

La formation des cadres - II

WM. J. PLATT,

Stanford Research Institute,

Traduction: Alfred Garon

L'administration autoritaire improvisée. Elle régit l'entreprise classique ayant à sa direction un seul homme, un bureau ou un comité de direction autoritaire. Le directeur agit par intuition uniquement.

L'administration autoritaire planifiée. Le modèle de ce type d'administration serait les services de l'Armée, particulièrement durant les opérations militaires.

Comme exemples d'entreprises ayant une administration basée sur *l'improvisation et la participation*, l'on trouve la plupart des institutions d'enseignement, des organis-

mes professionnels, tels que les études légales et les cliniques médicales, et des instituts de recherches. Dans ce type d'organisme, les membres tiennent à prendre leurs propres responsabilités.

Vient enfin l'entreprise dont l'administration se fait par *participation à partir d'objectifs établis*. Le nombre de sociétés à avoir adopté ce mode d'administration est relativement faible.

Pourquoi le mode de participation planifiée à l'administration ne jouit-il pas d'une plus grande faveur auprès des dirigeants de compagnie ?

L'entreprise qui désire avoir une administration de ce type doit pouvoir surmonter les difficultés complexes de cette option, conserver la latitude requise pour sa mise en œuvre sans perte apparente du contrôle, s'assurer d'une diffusion et d'une compréhension suffisantes des objectifs de la maison et du groupe, apprendre à se maîtriser. L'absence de ces éléments ont empêché, jusqu'à présent, l'implantation sur une grande échelle de ce mode d'administration.

Les administrateurs doivent, à chaque échelon, mettre de côté les vieilles habitudes et adopter de nouvelles attitudes. Cependant — et cela n'est pas pour faciliter les choses — très peu de documentation à l'heure actuelle explique la mise en application d'une administration selon le mode de participation planifiée.

Ce qui veut dire, en fait, qu'une compagnie qui veut mettre ces principes en pratique doit être prête non seulement à innover dans ce secteur mais également à *y faire des erreurs*.

Autre facteur influant sur les modes d'administration: le manque de temps ou le caractère d'urgence qui prévaut au moment de l'option. Dans ce contexte, on aura tendance à recourir à *un mode de direction autoritaire improvisée*. Le type « participation » entraîne des risques d'indécision. Pendant que l'on discute des solutions, les concurrents peuvent fort bien s'emparer du marché.

Moyens de perfectionnement des cadres

Le monde du capital possède tout un potentiel de moyens pour le perfectionnement du directorat. Certains de ceux-ci peuvent exister sans que la direction en ait conscience. Le mode administratif est probablement l'un des plus importants de ces instruments. C'est la haute direction qui donne le ton. Même le comportement personnel des cadres supérieurs entre en ligne de compte. Certains chefs diront parfois: « L'éducation et la formation sont de bonnes choses... mais pour les subordonnés! » En fait le perfectionnement individuel ne deviendra pratique courante que si les membres de la direction s'y soumettent eux aussi.

En supposant que dans une entreprise l'ambiance soit favorable au perfectionnement du personnel de direction, de quels outils dispose le directeur pour son propre progrès et celui de ses subalternes ?

Le premier, c'est la fonction elle-même. L'objectif du travail, en un mot, c'est le rendement. La formation et l'apprentissage peuvent constituer des moyens d'accroissement de la productivité. L'éducation est un autre de ces moyens: elle se distingue de la formation par ses buts plus généraux. Elle a pour fin l'éclosion des talents. Tout comme pour ce qui est du développement personnel, elle veut déclencher l'esprit de création, cultiver le jugement, faire maîtriser une discipline et ouvrir l'esprit à de nouvelles connaissances.

Il existe un autre facteur de perfectionnement de l'administration que nous appellerons « socialisation corporative ». Le terme « socialisation » ne comporte ici aucune signification d'hostilité politique envers la libre entreprise; il s'applique plutôt au processus qui permet à un membre d'un organisme ou d'un groupe de faire siens certains des objectifs du groupe dont il fait partie. Il devient alors « engagé ».

La fonction

Étudions maintenant de plus près les moyens d'améliorer le rendement de la main-d'œuvre ; nous commencerons par la fonction.

1° Chaque directeur, quel que soit son niveau, doit être un éducateur ; le chef de ce directeur doit donc tenir compte d'objectifs d'enseignement dans l'évaluation de ce dernier.

2° Les exigences du travail forcent le directeur et le cadre en puissance à se dépasser. L'employé et la direction doivent se rendre compte que chaque défi lancé au personnel est fonction de la recherche de talent au sein de la compagnie.

3° La planification corporative en tant que processus doit être largement utilisée comme mode de formation des cadres. La planification constitue une tentative de représentation de l'avenir, de stimulation de l'entreprise. On ne pourrait trouver mieux pour hausser le calibre de la direction.

4° Les planificateurs de l'entreprise devraient utiliser l'élargissement de l'emploi (travail, responsabilités) comme instrument de développement.

Chaque fonction devient ainsi le double en miniature d'un poste de direction plus important. La philosophie qui devrait présider à l'élargissement de l'emploi consisterait non seulement à se demander comment un homme fait son travail, mais aussi *ce que ce travail fait pour lui*.

5° L'évaluation du rendement, si elle est bien faite, peut être un puissant levier de développement de la main-d'œuvre.

La nécessité actuelle de l'éducation permanente a fait naître une nouvelle définition du *dropout*. Aujourd'hui, ce terme s'applique à tout adulte qui ne s'est pas remis à l'étude récemment.

La direction de l'entreprise doit intégrer l'éducation et la formation à d'autres initiatives de perfectionnement. Par exemple, lorsqu'un em-

ployé se rend à un séminaire en dehors de son travail, qu'il assiste à des cours ou effectue un voyage d'études, il doit avec l'aide de son supérieur établir d'avance des objectifs précis.

Cette mesure peut éviter à l'entreprise deux écueils: que l'employé ne prenne pas ces activités extérieures au sérieux ou qu'il éprouve l'impression d'être expédié à ce qui lui semble être une « cure » de nature à remédier à une faiblesse de rendement.

Au lieu de cela, il s'attend à évaluer à son retour les avantages de cette expérience, et pour lui-même et pour ses employeurs.

Le rythme

Pour bien apprendre, l'étudiant doit pouvoir s'adapter au rythme des cours. Nous savons tous que l'acquisition de connaissances est pratiquement nulle si l'étudiant est ennuyé (par un enseignement trop simpliste) ou frustré (par un enseignement qui dépasse son entendement). Entre ces deux extrêmes improductifs existe le moyen de changer l'apathie, l'anxiété, la confusion en un intérêt réel. Un programme bien équilibré stimule l'étudiant.

L'importance d'une bonne programmation, de la juste mesure, montre que l'éducation ou la formation doivent être individualisés si l'on veut en obtenir le maximum de rendement.

Cependant, l'enseignement collectif doit demeurer partie intégrante du perfectionnement des cadres. Les éducateurs et les spécialistes du comportement ont découvert qu'un élève apprend aussi bien de ses confrères que de ses professeurs. L'homme étant un être sociable, il n'est pas seulement stimulé mais aussi discipliné par ses pairs. L'entreprise doit s'intéresser tout particulièrement aux moyens de faciliter aux employés à son service la poursuite de leur formation générale.

Plus une entreprise hausse les exigences de son programme de forma-

tion, plus elle est en droit de s'attendre à des engagements précis de la part de l'employé qui en a bénéficié. Autrement, elle court le risque de l'avoir formé au profit d'une autre maison, parfois même d'un concurrent.

Rendre à César ...

Les institutions d'enseignement et de formation sont d'importantes sources de recrutement. L'entreprise doit établir des contacts avec de telles institutions si elle désire obtenir de la main-d'œuvre, d'autant plus que les deux parties y gagneront. La corporation doit fonder sa politique de recrutement sur son intention de rendre de diverses façons à la « banque » de l'éducation le talent qu'elle en retire. Cela peut vouloir dire l'envoi de conférenciers, de matériel ou d'équipement dans les écoles, une assistance technique sur le plan de la consultation ou de la planification, l'octroi de bourses d'étude et de prix. Aucune compagnie à la pointe du progrès ne devrait se trouver en dette avec le secteur public ou privé de l'éducation.

En résumé, quels avantages peut retirer une entreprise qui, dans le choix de ses objectifs globaux, tient compte tant des aspirations que de la compétence de son personnel? Quelles activités doit-elle projeter pour stimuler les possibilités latentes de la main-d'œuvre? En se posant ces questions, on retourne l'équation à l'envers: compte tenu de la main-d'œuvre existante et en puissance, quels produits ou quels services l'entreprise devra-t-elle offrir? Ainsi, l'homme crée son propre univers; il ne fait pas que l'habiter. <

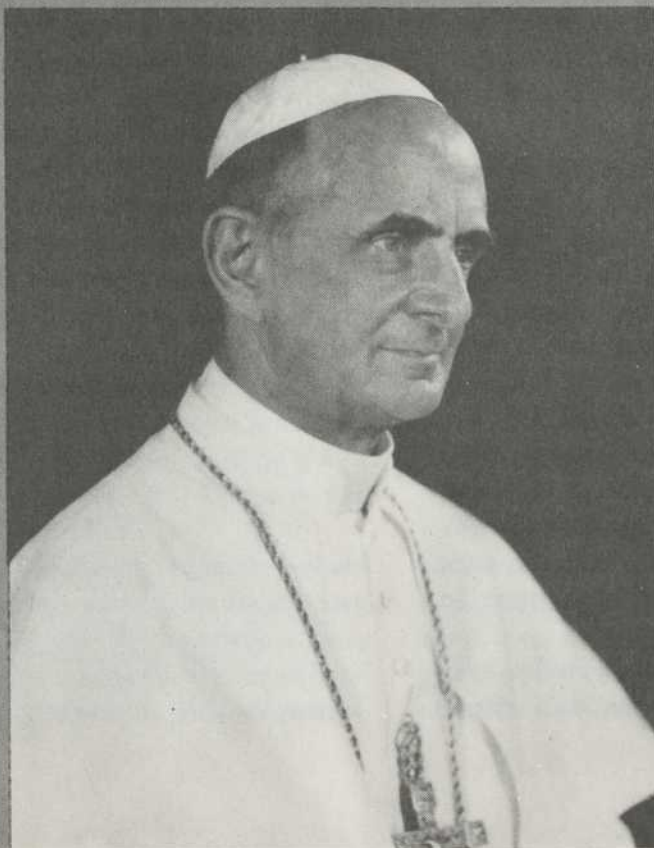
(*Technique*, nov.-déc. 1967.)

LE DÉVELOPPEMENT

nouveau nom de la paix

V

Photos gracieusement fournies
par l'Archevêché de Québec



Espoir fondé en un monde meilleur. Certains estimeront utopiques de telles espérances. Il se pourrait que leur réalisme fût en défaut, et qu'ils n'aient pas perçu le dynamisme d'un monde qui veut vivre plus fraternellement, et qui, malgré ses ignorances, ses erreurs, ses péchés même, ses rechutes en barbarie et ses longues divagations hors de la voie du salut, se rapproche lentement, même sans s'en rendre compte, de son Créateur. Cette voie vers plus d'humanité demande effort et sacrifice: mais la souffrance même, acceptée par amour pour nos frères, est porteuse de progrès pour toute la famille humaine. Les chrétiens savent que l'union au sacrifice du Sauveur contribue à l'édification du Corps du Christ dans sa plénitude: le peuple de Dieu rassemblé.¹ — 79

† Tous solidaires. Dans ce cheminement, nous sommes tous solidaires. À tous, Nous avons voulu rappeler l'ampleur du drame et l'urgence de l'œuvre à accomplir. L'heure de l'action a maintenant sonné: la survie de tant d'enfants innocents, l'accès à une condition humaine de tant de familles malheureuses, la paix du monde, l'avenir de la civilisation sont en jeu. À tous les hommes et à tous les peuples de prendre leurs responsabilités. — 80

Catholiques. Nous adjurons d'abord tous nos fils. Dans les pays en voie de développement non moins qu'ailleurs, les laïcs doivent assumer comme leur tâche propre le renouvellement de l'ordre temporel. Si le rôle de la hiérarchie est d'enseigner et d'interpréter authentiquement les principes moraux à suivre en ce domaine, il leur appartient, par leurs libres initiatives et sans attendre passivement consignes et directives, de pénétrer d'esprit chrétien la mentalité et les mœurs, les lois et les structures de leur communauté de vie.² Des changements sont nécessaires, des réformes profondes, indispensables; ils doivent s'employer résolument à leur insuffler l'esprit évangélique. A nos fils catholiques appartenant aux pays plus favorisés, Nous demandons d'apporter leur compétence et leur active participation aux organisations officielles ou privées, civiles ou religieuses, appliquées à vaincre les difficultés des nations en voie de développement. Ils auront bien sûr à cœur d'être au premier rang de ceux qui travaillent à établir dans les faits une morale internationale de justice et d'équité. — 81

1. Cf. *Éphés.*, 4, 12; *Lumen Gentium*, n. 13.

2. Cf. *Apostolicam Actuositatem*, n. 7, 13 et 24.

Dans les pays en voie de développement non moins qu'ailleurs, les laïcs doivent assumer comme leur tâche propre le renouvellement de l'ordre temporel. Au congrès tenu à Rome, en octobre dernier, les laïcs catholiques du monde entier ont médité en profondeur sur leur rôle dans les temps actuels. Voici une vue de l'ouverture de ce congrès. Le cardinal Roy, président du Conseil des laïcs, a à sa droite monsieur Nieczyslav de Habicht, ancien diplomate au service de la Pologne, auditeur au Concile, vice-secrétaire du Conseil des laïcs.



Chrétiens et croyants. Tous les chrétiens, nos frères, Nous en sommes sûr, voudront amplifier leur effort commun et concerté en vue d'aider le monde à triompher de l'égoïsme, de l'orgueil et des rivalités, à surmonter les ambitions et les injustices, à ouvrir à tous les voies d'une vie plus humaine où chacun soit aimé et aidé comme son prochain, son frère. Et, encore ému de notre inoubliable rencontre de Bombay avec nos frères non-chrétiens, de nouveau Nous les convions à œuvrer avec tout leur cœur et leur intelligence, pour que tous les enfants des hommes puissent mener une vie digne des enfants de Dieu. — 82

Hommes de bonne volonté. Enfin, Nous Nous tournons vers tous les hommes de bonne volonté conscients que le chemin de la paix passe par le développement. Délégués aux institutions internationales, hommes d'état, publicistes, éducateurs, tous, chacun à votre place, vous êtes les constructeurs d'un monde nouveau. Nous supplions le Dieu Tout-Puissant d'éclairer votre intelligence et de fortifier votre courage pour alerter l'opinion publique et entraîner les peuples. Éducateurs, il vous appartient d'éveiller dès l'enfance l'amour pour les peuples en détresse. Publicistes, il vous revient de mettre sous nos yeux les efforts accomplis pour promouvoir l'entraide des peuples tout comme le spectacle des misères que les hommes ont tendance à oublier pour tranquilliser leur conscience: que les riches du moins sachent que les pauvres sont à leur porte et guettent les reliefs de leurs festins. — 83

Sauver la paix! C'est un des premiers soucis du Souverain Pontife ces temps-ci. Sur cette photo on voit S. S. Paul VI s'entretenant avec Son Éminence le cardinal Roy avant de lui remettre le document décrétant le 1^{er} janvier jour de prières pour la paix.



Hommes d'État. Hommes d'État, il vous incombe de mobiliser vos communautés pour une solidarité mondiale plus efficace, et d'abord de leur faire accepter les nécessaires prélèvements sur leur luxe et leurs gaspillages, pour promouvoir le développement et sauver la paix. Délégués aux organisations internationales, il dépend de vous que les dangereux et stériles affrontements de forces fassent place à la collaboration amicale, pacifique et désintéressée pour un développement solidaire de l'humanité dans laquelle tous les hommes puissent s'épanouir. — 84

Sages. Et s'il est vrai que le monde soit en malaise faute de pensée, Nous convoquons les hommes de réflexion et les sages, catholiques, chrétiens, honorant Dieu, assoiffés d'absolu, de justice et de vérité: tous les hommes de bonne volonté. A la suite du Christ, Nous osons vous prier avec insistance: «cherchez et vous trouverez»,³ ouvrez les voies qui conduisent par l'entraide, l'approfondissement du savoir, l'élargissement du cœur, à une vie plus fraternelle dans une communauté humaine vraiment universelle. — 85

Tous à l'œuvre. Vous tous qui avez entendu l'appel des peuples souffrants, vous tous qui travaillez à y répondre, vous êtes les apôtres du bon et vrai développement qui n'est pas la richesse égoïste et aimée pour elle-même, mais l'économie au service de l'homme, le pain quotidien distribué à tous, comme source de fraternité et signe de la Providence. — 86

Bénédiction. De grand cœur Nous vous bénissons, et Nous appelons tous les hommes de bonne volonté à vous rejoindre fraternellement. Car si le développement est le nouveau nom de la paix, qui ne voudrait y œuvrer de toutes ses forces? Oui, tous, Nous vous convions à répondre à notre cri d'angoisse, au nom du Seigneur. — 87

Du Vatican, en la fête de Pâques, 26 mars 1967.

PAULUS PP. VI

3. Luc, 10, 9.

VOUS TOUS QUI AVEZ ENTENDU L'APPEL DES PEUPLES SOUFFRANTS, VOUS TOUS QUI TRAVAILLEZ À Y RÉPONDRE, VOUS ÊTES LES APÔTRES DU BON ET VRAI DÉVELOPPEMENT QUI N'EST PAS LA RICHESSE ÉGOÏSTE ET AIMÉE POUR ELLE-MÊME, MAIS L'ÉCONOMIE AU SERVICE DE L'HOMME, LE PAIN QUOTIDIEN DISTRIBUÉ À TOUS, COMME SOURCE DE FRATERNITÉ ET SIGNE DE LA PROVIDENCE. ● DE GRAND CŒUR NOUS VOUS BÉNISSONS, ET NOUS APPELONS TOUS LES HOMMES DE BONNE VOLONTÉ À VOUS REJOINDRE FRATERNELLEMENT. CAR SI LE DÉVELOPPEMENT EST LE NOUVEAU NOM DE LA PAIX, QUI NE VOUDRAIT Y ŒUVRER DE TOUTES SES FORCES ? OUI, TOUS, NOUS VOUS CONVIONS À RÉPONDRE À NOTRE CRI D'ANGOISSE, AU NOM DU SEIGNEUR.

S. S. PAUL VI, Encyclique *Populorum Progressio*

