

OFF
A38A1
D4

La

Coopérative Agricole

— Organisme de perfectionnement —



J.-L. Descôteaux

Roméo Martin

Raynald Ferron

Ministère de l'Agriculture de la Province de Québec

— 1943 —



Bibliothèque Nationale du Québec

30.6

Des

~~2003~~

La Coopérative Agricole

(Organisme de perfectionnement)



J.-L. Descôteaux - Roméo Martin - Raynald Ferron

SCOLASTICAT S.T. 12 3 00
2900, Chemin Ste-Gertrude
MONTREAL 26, P.Q. CANADA

OFF

A38A1

D4

AVANT-PROPOS

Les coopératives agricoles se sont déjà taillé une place enviable dans notre économie rurale et s'y sont installées en permanence.

On les voit partout dans la province; plus nombreuses en certains endroits, plus clairsemées ailleurs, mais toujours identiques. Il n'y a peut-être plus de coin, si reculé soit-il, où du moins l'idée coopératiste ne soit pas connue. N'étant pas des coopératives de consommation, ni essentiellement de production, mais bien des coopératives purement agricoles, elles possèdent les caractères particuliers de notre agriculture et évoluent normalement dans des cadres déjà établis. Travaillant en vue de satisfaire les besoins de leurs usagers, elles sont très souples et font preuve d'une grande facilité d'adaptation. Ce sont des organismes de perfectionnement, qui ne se séparent pas de l'exploitation agricole, dont elles sont le prolongement.

Elles sont, aujourd'hui, assez nombreuses et assez fortes pour former un véritable mouvement. Au moment où nous écrivons ces lignes, il y a quelque 450 sociétés locales, groupant 35,000 cultivateurs et faisant pour plus de \$22,000,000.00 d'affaires annuellement. La grande

majorité de ces coopératives sont fédérées sous le nom de Coopérative Fédérée de Québec. Opérant depuis 1930 suivant les mêmes principes et les mêmes méthodes, elles ont subi l'épreuve du temps très avantageusement et à peine cinq pour cent ont discontinué leurs opérations depuis cette date.

Malgré les soubresauts et les perturbations économiques des dernières années, elles n'ont cessé de progresser normalement, sans être affectées outre mesure par les changements survenus dans l'économie générale. Cela démontre qu'elles travaillent efficacement et qu'elles peuvent être d'un très grand secours dans l'avenir.



INTRODUCTION

Avant d'étudier les bases de la coopérative agricole, il convient d'en préciser les caractères et de rappeler les principes qui marquent la différence essentielle entre la coopérative et les organisations non-coopératives.

Nature et but de la coopération :

Dans le mouvement coopératif, on appelle coopération une "forme démocratique de collaboration poursuivant **directement des fins économiques**, et **indirectement des fins sociales**".

En agriculture, la coopération veut améliorer les conditions économiques et sociales de la vie rurale, par le moyen des organismes coopératifs.

Nature et but de la coopérative :

La coopérative est une "association libre de personnes possédant une entreprise économique qu'elles dirigent et contrôlent démocratiquement pour la mettre à leur service ainsi qu'au service de tout le peuple".

La coopérative agricole a donc **tout d'abord** un but à atteindre dans l'ordre économique.

Il s'agit en définitive d'arriver à accroître le revenu net de la ferme, étape première de l'amélioration des conditions de vie du cultivateur.

On ne saurait donc atteindre cet objectif par la suppression radicale de tous les intermédiaires, ni par la fixation des prix. Il est évident que, si les entreprises sont bien organisées et bien conduites, les intermédiaires non indispensables disparaîtront, et les prix subiront une influence favorable, ce qui amènera un important progrès.

La coopérative agricole est faite pour aider "l'habitant" à résoudre son problème, lequel n'est ni un problème de production, ni un problème de marchés, mais bien un problème d'exploitation rationnelle ou d'équilibre. Et par exploitation rationnelle, il faut entendre l'établissement d'un système de production en parfaite concordance avec les besoins du marché et les possibilités de la ferme.

Guidé par sa coopérative, le cultivateur vise à améliorer et à accroître ses productions, afin de fournir au consommateur des produits de qualité supérieure en quantité suffisante et cela au meilleur compte possible.

A l'aide de sa coopérative, le cultivateur prend en main une plus grande partie de son problème, en remplissant lui-même des fonctions que, jusqu'ici, il avait abandonnées à d'autres.

C'est donc une entreprise constructive dont la fin sociale est en quelque sorte conditionnée par l'obtention de la fin économique, première dans l'ordre des réalisations.

Si la coopérative agricole veut bien servir, nous croyons qu'elle doit rester sur le plan des activités professionnelles.

Le cultivateur, de par sa profession, est d'abord un producteur et en tant que producteur, il a des besoins spéciaux. Sans doute il est aussi consommateur, mais ce titre est commun à tous les individus.

En introduisant la consommation proprement dite dans les coopératives agricoles locales, on s'expose à rencontrer des inconvénients sérieux. Tout d'abord, il y a le risque des conflits d'intérêts au sein même de l'organisation et, par expérience, on sait que la communauté des intérêts est un facteur premier de bonne entente et un gage de succès.

Le plus grave, sans doute, c'est que ce mariage des activités de production et de consommation au sein de la même organisation peut porter atteinte au grand principe d'universalité de la coopération.

Les individus, autres que les cultivateurs, ne sauront jamais prendre qu'une part restreinte aux affaires de la coopérative puisque seule la consommation les intéresse. Dans la direction, cependant, ils auront le droit de se prononcer sur des problèmes auxquels ils sont forcément étrangers.



LES PRINCIPES COOPERATIFS

La direction, le contrôle et la finalité démocratiques de coopératives commandent nécessairement l'application de certaines règles ou principes qui caractérisent l'entreprise. L'expérience les a en quelque sorte consacrés et le temps a permis de les formuler. Le Conseil Supérieur de la Coopération les énumère comme suit :

1. — "Attribution d'un seul vote à chaque membre";
2. — "Liberté d'entrée et de sortie";
3. — "Non-confessionnalité, neutralité politique et technique des coopératives" ;
4. — "Education des coopérateurs";
5. — "Distribution à chaque membre des trop-perçus (ristourne) au prorata des affaires transigées avec lui";
6. — "Limitation du taux d'intérêt sur le capital".

En réalité on peut réduire les principes coopératifs à trois.

L'homme, et non le capital, **dirige** et **contrôle** l'entreprise.

La direction et le contrôle par l'homme appellent l'application de la formule "un homme, un vote" et exigent qu'on laisse "la porte ouverte" à tous ceux qui veulent s'associer sous le signe de "leurs intérêts communs". C'est encore pour pouvoir mieux diriger et contrôler que les participants à l'entreprise doivent se mettre, le plus possible, au fait des problèmes et de l'organisation et de leur profession.

Le travail, par la répartition des trop-perçus au prorata des affaires transigées avec chaque membre, reçoit la rémunération à laquelle il a droit.

Le capital est un instrument nécessaire dont on paie le service sous forme d'intérêt limité.

On aura noté qu'en coopération l'homme reprend son droit de commande et que, par voie de conséquence, le capital est réduit à son rôle de serviteur ou d'instrument. Le profit cesse d'être l'idéal de la vie économique. On lui substitue l'idée de service.

But de la présente étude

La coopérative est une entreprise économique dont l'homme reste vraiment maître

Elle est partie constituante de l'exploitation agricole au même titre que le fonds de terre, les bâtiments, les animaux et le roulant.

Partant de cette idée maîtresse, la présente étude voudrait tout simplement situer l'entreprise dans son cadre réel et établir les fondements sur lesquels il faut l'asseoir pour lui permettre de satisfaire pleinement et avec succès les besoins d'ordre professionnel de ses membres. L'expérience a démontré que les éléments essentiels de la structure coopérative se retrouvent dans :

1. — La nécessité ou le besoin ;
2. — Le sociétaire (membre) ;
3. — Le capital ;
4. — L'administration ;
5. — La coordination et l'orientation.

In 1776, the Continental Congress declared the United States independent of Great Britain. This was a significant event in the history of the United States.

The American Revolution was a war fought between the thirteen original colonies and Great Britain. It resulted in the colonies becoming the United States of America.

The United States has a long history of freedom and democracy. It is a country where people are free to express their opinions and to participate in the government.

THE AMERICAN REVOLUTION

The American Revolution was a war fought between the thirteen original colonies and Great Britain. It resulted in the colonies becoming the United States of America.

The American Revolution was a war fought between the thirteen original colonies and Great Britain. It resulted in the colonies becoming the United States of America.

The American Revolution was a war fought between the thirteen original colonies and Great Britain. It resulted in the colonies becoming the United States of America.

The American Revolution was a war fought between the thirteen original colonies and Great Britain. It resulted in the colonies becoming the United States of America.

"La coopération est
fille de la nécessité"

LA NÉCESSITÉ
ou
LE BESOIN

La correction est
elle de la nécessité

LA NÉCESSITÉ
ou
LE BESOIN

LA NÉCESSITÉ
ou
LE BESOIN

Le besoin de coopération
en général

- a) Les témoignages
- b) Les faits

Le besoin de coopération
en agriculture
(Facteurs d'ordre général)

- a) Facteurs d'ordre économique
- b) Facteurs d'ordre géographique
- c) Facteurs d'ordre technique
- d) Facteurs d'ordre social

Le besoin de coopératives
agricoles
(Facteurs d'ordre local)

- a) Facteurs d'ordre économique
 - 1-Besoin réel
 - 2-Opportunité
- b) Facteurs d'ordre géographique
- c) Facteurs d'ordre technique
- d) Facteurs d'ordre social

LE BESOIN DE COOPÉRATION EN GÉNÉRAL

C'est le besoin qui a présidé à l'organisation du mouvement coopératif partout où il s'est implanté de façon durable.

a) Les témoignages:—

A l'appui de cette vérité, on pourrait citer le témoignage de nombreux économistes établissant que la coopération reste un des moyens les plus efficaces pour améliorer les conditions de la vie économique et sociale.

Dans nombre de pays, les pouvoirs civils ont manifesté leur sympathie au mouvement par des législations appropriées. Ces mêmes pouvoirs ont également témoigné leur intérêt et leur désir d'aider, en défrayant le coût de recherches ou d'enquêtes et en fournissant à la coopération des services techniques, et parfois, une aide financière.

Les autorités religieuses, secondées par les associations professionnelles, ont largement encouragé la diffusion de l'idée coopérative, la croyant capable de relever le niveau moral, intellectuel et social des classes laborieuses.

L'enseignement apporte aussi son témoignage. Chez nous, on a vu récemment la création de chaires de coopération dans nos universités et l'introduction de cours de coopération économique dans les écoles de commerce. L'enseignement populaire manifeste également l'intention de faire connaître et de faciliter l'application de la formule coopérative.

b) Les faits:—

Dans le domaine des faits, on peut se rendre compte que, partout où la coopération a poussé des racines profondes et donné des résultats, le besoin a précédé.

En Angleterre, la grande révolution industrielle du dix-huitième siècle avait bouleversé le monde du travail, jetant sur le pavé un grand nombre d'ouvriers. Les salaires étaient réduits à un niveau ne permettant pas toujours aux salariés de se procurer les simples nécessités de la vie. Les guerres de Napoléon vinrent encore ajouter à la pauvreté et à la misère du peuple.

L'inexistence de lois sociales à cette époque fait qu'en 1841, à Rochdale par exemple, on payait des salaires aussi bas que douze sous par semaine. Il est facile de comprendre qu'un tel état de choses ait amené ces gens à chercher un moyen d'améliorer leur sort.

Pendant des années, on usa sans succès de représentations auprès des chefs de l'industrie et du gouvernement. Des grèves furent organisées, mais devant la nécessité de retourner au travail pour toucher leur pitance, les ouvriers ne purent tenir le coup. Tous ces efforts, après bien des essais et bien des échecs, ont finalement abouti à la fondation de ce qui porte dans l'histoire le nom de **"Rochdale Society of Equitable Pioneers"**.

Au Danemark, c'est la situation faite aux "habitants" du pays après la victoire des armées de la Prusse, en 1864, et les conditions particulières de l'agriculture qui ont fait naître la coopération. L'arrivée sur le marché anglais des céréales d'Amérique et l'impossibilité pour les Danois de faire face à la compétition amenèrent toute une révolution dans l'économie agricole danoise.

Le beurre, le bacon et les oeufs trouvaient preneur en Angleterre, mais il fallait d'abord adapter les productions aux exigences du marché et obtenir un prix de revient qui permettait quelque profit. En vue de fournir aux consommateurs anglais des produits de qualité uniforme, il fallait nécessairement concentrer les industries de transformation et établir des standards. C'est ce que les Danois réussirent, et l'on sait avec quel succès, en organisant des coopératives.

En faisant l'histoire de la coopération américaine, on trouverait pour le tabac, les fruits, les grains, etc., la même nécessité, exprimée différemment peut-être, mais toujours.

Les coopératives de blé de l'Ouest sont nées aussi des difficultés éprouvées par les producteurs à écouler leur blé à des conditions raisonnables.

Le mouvement d'Antigonish est né de la misère des populations et s'est développé en fonction du besoin.

Chez nous, le développement coopératif agricole ne s'est pas toujours inspiré d'une nécessité aussi pressante. L'idée coopérative fut d'abord la préoccupation d'une élite. Cette élite voyait dans l'association coopérative un moyen de sauvegarder notre agriculture.

Le mouvement qui a pris naissance à Rochdale en 1844, compte aujourd'hui 8,000,000 de coopérateurs en Angleterre. Dans ce pays, il existait en 1935, 1,118 sociétés de consommation faisant pour \$1,080,000,000.00 d'affaires annuellement, soit 12% du commerce en détail de la nation. En Finlande, ce pourcentage s'élevait à 25% ou 30%.

M. Boucher, dans son cours à la semaine sociale de 1935, établissait "qu'au 31 décembre 1931, il existait, dans les pays civilisés ou considérés tels, 1,044 coopératives centrales, groupant 605,000 sociétés diverses avec 151,700,000 membres. Le total des bilans des coopératives d'achat et de vente, exception faite de l'Union Soviétique, atteignait annuellement les \$25,000,000,000. Le total des échanges de fonds des coopératives de crédit dépassait les 28 milliards de dollars, dont 11 milliards pour les sociétés rurales". L'auteur fait remarquer que ces chiffres étaient ceux d'une année de crise économique mondiale.

Dans l'ordre économique, la coopération a grandement aidé, en établissant des standards de classification, au développement et à la création de marchés, et à la régularisation du flot des marchandises vers les centres de distribution. Elle a accru le pouvoir d'achat et de vente des individus et a réduit le coût des services. Ses adhérents ont bénéficié d'assistance dans leurs opérations de production comme dans leurs opérations commerciales.

En aidant le progrès matériel, la coopération favorise aussi le progrès social. Dans ce domaine, les services rendus ne se comptent pas, là où la coopération économique a d'abord réussi. Leur constatation est à la portée de tous ceux qui veulent voir les réalités. L'individualisme, l'égoïsme, la mésestimation et la lutte des classes ont diminué. L'esprit de compréhension et d'entraide s'est développé. La justice a connu plus de respect et l'homme est devenu plus conscient de ses responsabilités.

LE BESOIN DE COOPERATION EN AGRICULTURE

FACTEURS D'ORDRE GENERAL

Si le besoin de coopération existe en général, il se fait sentir avec beaucoup d'intensité dans le domaine particulier de l'agriculture. Des facteurs d'ordre économique, géographique, technique et social le démontrent.

a) Economique:—

La preuve est faite depuis longtemps que le revenu de nos fermes est insuffisant. Les données recueillies sur les fermes de démonstration et les concours de fermes l'établissent. Signalons aussi la proportion des demandes urgentes adressées à l'Office du Prêt Agricole.

N'oublions pas non plus que le cultivateur vend généralement au prix du gros et achète au prix de détail lorsqu'il transige individuellement. Sans compter qu'il est le premier à subir la baisse des prix sur les produits qu'il vend et le dernier à bénéficier d'une réduction dans le prix de ce qu'il achète.

Si, maintenant, l'on veut connaître le coût de distribution des produits il n'y a qu'à établir la proportion qui revient au cultivateur de chaque dollar payé par le consommateur.

Il apparaît, et c'est là un fait d'expérience, que la qualité des services et des marchandises d'utilité professionnelle n'est pas toujours en rapport avec les besoins de l'agriculture en général et les besoins de la ferme en particulier. Individuellement, le cultivateur ne peut rien faire pour remédier à cet état de choses.

Tenant compte de ses faibles revenus, "l'habitant" doit donc travailler tout d'abord à réduire son prix de revient et le coût des services. Pour y parvenir, le groupement des individus en vue d'accroître le pouvoir d'achat et de vente s'impose rigoureusement. On n'y arrivera jamais si chacun reste isolé sur sa ferme, et laisse à d'autres le soin de vendre ses produits et de l'approvisionner des matières premières nécessaires à son exploitation.

On ne peut cependant réduire indéfiniment et le coût des services et le prix de revient. De toute nécessité, la création de nouvelles sources de revenus s'impose. Or, la coopération rendra possible l'introduction permanente de cultures nouvelles, susceptibles d'augmenter le salaire de l'exploitant de ferme.

b) Géographique:—

Les producteurs agricoles sont dispersés sur une immense étendue, tandis que la masse des consommateurs est concentrée dans des territoires restreints souvent éloignés des sources de production.

Entre les deux s'établit une longue chaîne de services et d'intermédiaires que le cultivateur n'a pas toujours les moyens de payer, surtout quand il pourrait, en accomplissant lui-même une partie de la tâche, s'éviter des frais inutiles. Les plus éloignés du marché peuvent faire le calcul des économies de transport, de temps et d'argent à réaliser par le groupement de leurs commandes et de leurs expéditions.

c) Technique:—

Pour décrire par un terme technique l'agriculture d'aujourd'hui, on dit qu'elle s'est industrialisée. Plus qu'autrefois, la ferme produit pour vendre et plus qu'autrefois la ferme achète. C'est là le résultat de la mécanisation de l'industrie agricole, de sa dépendance de l'agriculture internationale.

La technique a fait évoluer nos méthodes de production et permis d'accroître les rendements. Des productions nouvelles se sont établies. La mise des produits sur le marché a suivi la marche de l'industrie et des affaires modernes. Les méthodes commerciales de publicité et de vente se retrouvent en agriculture.

Les échanges se sont accrus, non seulement d'une ferme à l'autre, mais d'un continent à l'autre, grâce au transport moderne qui supprime les distances. Les traités de commerce, les tarifs préférentiels et saisonniers compliquent les échanges, rendant l'action commune obligatoire si le producteur veut connaître et satisfaire les exigences du consommateur canadien, américain, anglais et autres tout en subissant victorieusement la concurrence des cultivateurs des pays étrangers.

d) Social:—

On a maintes fois fait le procès de l'individualisme des agriculteurs et condamné leur tendance à discuter leurs problèmes sur d'autres plans que sur celui de l'agriculture. Avec raison aussi on a dit que l'instruction plus généralisée faciliterait le succès de notre agriculture.

Dans la pratique, la coopération s'est révélée un excellent moyen de détruire l'individualisme et d'élever le niveau de la profession agricole.



LE BESOIN DE COOPÉRATIVES AGRICOLES

FACTEURS D'ORDRE LOCAL

D'un besoin général de coopération en agriculture, il ne faut pas toujours et partout conclure à l'urgence de l'organisation locale. Dans le besoin, comme en toutes choses, il existe nécessairement un ordre.

Les pionniers de Rochdale crevaient de faim et croupissaient dans la misère. Aucun moyen n'avait réussi. Dans notre province, en dépit des conditions défavorables, les cultivateurs ne font pas face généralement à pareille misère et les cas extrêmes ne changent pas la loi générale.

a) **Economique:—**

Economiquement, les besoins du cultivateur sont de nature tellement diversifiée qu'il devient difficile de ne pas trouver une application pratique de la formule coopérative dans une ou quelques-unes des branches de son exploitation, quel que soit son état de prospérité.

1 — **Besoin réel:—** La coopérative agricole est une entreprise de perfectionnement qui ne se sépare pas de la ferme.

Or le problème économique du cultivateur est avant tout un problème d'équilibre entre les facteurs qui effectuent les revenus de son exploitation. Ces facteurs principaux qu'on nommera : les prix, l'importance de l'entreprise ou le volume d'affaires, le rendement des cultures, l'utilisation de la main-d'oeuvre et l'agencement des productions peuvent être favorablement influencés par l'organisation coopérative.

Comme on le sait, les prix s'établissent normalement par le libre jeu de la loi de l'offre et de la demande. Pour que l'offre s'ajuste à la demande et que le niveau des prix se rapproche le plus possible de la valeur réelle des divers produits de la ferme, il faut rassembler ces produits, les classer, les préparer et les distribuer d'une façon ordonnée. Autrement dit, il faut servir le marché. C'est là une des fonctions que la coopérative peut efficacement remplir.

L'importance de l'entreprise ne se mesure pas à l'étendue de la ferme, mais plutôt à la quantité de produits à mettre en vente. Souvent déjà, on a signalé la faiblesse du revenu brut de nos fermes. Il devient donc urgent d'augmenter le volume d'affaires ou le nombre des productions-argent sur chaque ferme. Ce résultat peut être atteint par le développement des cultures spéciales existantes ou encore par la création de nouvelles sources de revenus.

Déjà la coopérative a rendu possible la culture industrielle du lin, la production des tabacs, l'expansion de l'aviculture, la production de semences pour le commerce, la fabrication du jus de pommes, etc. Elle peut faire davantage encore, à condition qu'on s'en serve bien, et corriger ainsi une des faiblesses de notre agriculture.

Le rendement des cultures est en raison directe des progrès réalisés par la technique. Or, la preuve est faite que les coopératives favorisent le développement, la vulgarisation et l'intensification de techniques de valeur reconnue.

A titre d'exemples, mentionnons l'emploi judicieux des engrais minéraux, des bonnes semences, des rations normalisées (balancées) pour les diverses catégories animales et aussi des insecticides et fongicides propres à enrayer les maladies et les fléaux auxquels les récoltes sont exposées.

Sur nos fermes, l'utilisation de la main-d'oeuvre pose tous les jours le même problème, celui de son efficience.

L'efficience de la main-d'oeuvre veut dire l'utilisation la plus grande du facteur travail dans l'entreprise agricole. Pour atteindre ce résultat, il faut agencer, diversifier et intensifier les productions de façon à mieux répartir les activités de la ferme et à mesurer un plus grand nombre d'heures de travail productif.

Présentement, l'état de guerre crée une rareté grandissante de main-d'oeuvre. Les agriculteurs sont donc forcés de chercher à corriger cette situation. S'il faut recourir à la mécanisation, on pourrait faire appel à la formule coopérative pour ne pas trop grever l'entreprise et engager l'avenir, car la guerre finie, il faudra trouver le moyen d'utiliser au mieux les bras nombreux qui s'offriront.

L'agencement des productions se fait particulièrement en fonction de la main-d'oeuvre et du prix des produits. Et la coopération peut influencer favorablement ces facteurs.

Les faits démontrent donc qu'il existe un besoin réel de coopératives pour augmenter, améliorer et orienter les productions ou encore pour en ordonner la distribution.

La réduction du coût des services existants et leur perfectionnement ou la création de services nouveaux et indispensables exigent également la mise en commun des efforts.

Le besoin réel de coopératives agricoles provient de la nécessité de compléter l'organisation économique de la ferme.

2 — Opportunités: — La formule coopérative, excellente en elle-même, doit cependant être appliquée avec prudence et discernement. Ainsi le tracteur fournit à la ferme une source avantageuse de force motrice, mais son acquisition n'est pas toujours opportune. En d'autres termes, si le principe de la coopération est bon, le bien qu'il apporte dépend du perfectionnement de son application.

En supposant que le besoin de coopérative soit absolument réel, il est indispensable pour la vie de la coopérative que sa nécessité soit reconnue par un nombre suffisant d'intéressés. Leurs dispositions doivent être telles qu'ils puissent accepter et supporter l'entreprise.

Il faut encore que le coopérateur donne à sa société l'appui financier dont elle a besoin pour s'organiser et se développer normalement.

La coopérative doit aussi avoir une quantité suffisante de produits à fabriquer, à acheter ou à vendre pour opérer économiquement et faire face à la concurrence loyale. L'utilisation au maximum des capitaux investis et la répartition des charges fixes sur un volume de transactions plus considérables permettent de réduire le coût des opérations. Une beurrerie de 100,000 livres aura normalement un coût de fabrication inférieur à celui d'un établissement de moindre importance.

En outre, le volume des affaires permet l'emploi d'hommes compétents. Il intéresse l'acheteur sérieux en lui fournissant au bon moment la quantité et la qualité de produits qu'il demande. Il intéresse aussi le vendeur.

b) Géographique:—

Dans les conditions actuelles, le voisinage des villes peut créer des situations difficiles qui ne se rencontrent pas dans les régions éloignées où l'organisation coopérative n'aura pas à supporter une concurrence aussi forte et aussi variée. La proximité du marché peut créer des difficultés alors que l'éloignement crée plutôt des conditions favorables. Les intermédiaires se multiplient normalement en raison directe des distances.

La géographie locale, comme l'isolement des fermes et la topographie de la région, pourront influencer le genre d'organisation. Ainsi, dans une région où l'on aurait à couvrir 10 à 15 milles pour aller à la fabrique, on songera plutôt à organiser une beurrerie qu'une fromagerie. L'inverse peut cependant se produire si les prix compensent pour l'augmentation du coût de transport et la diminution dans la valeur des sous-produits.

Ce sont là des aspects particuliers du problème et il faut les étudier avec beaucoup de soin.

c) Technique:—

Les coopératives ont aidé la technique agricole. C'est un fait, mais il y a une autre technique particulière aux organisations elles-mêmes. Elle se traduit par le groupement des activités et l'adaptation de l'organisation aux productions et aux exigences du marché.

Ainsi, il importe que la variété des activités d'une coopérative renferme une certaine harmonie. Disons qu'une beurrerie peut très bien s'occuper de l'achat des marchandises d'utilité professionnelle. Par ailleurs, il apparaît difficile de confier à une même organisation la fabrication du beurre et celle des conserves alimentaires.

D'un autre côté, il serait bien inutile d'établir une société de pommes de terre ou de mise en conserves dans un endroit où le sol est impropre à ces cultures.

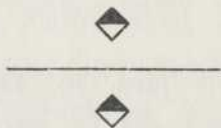
Tout cela prouve que des facteurs d'ordre technique déterminent le type de la société. Cela montre en même temps que chaque coopérative doit pouvoir répondre aux besoins des fermes.

d) Social:—

Dans les centres à population française, la vie religieuse, civile, sociale et politique s'épanouit au sein de la paroisse. Dans les centres anglais et dans les régions nouvelles, ce cadre est moins rigide.

Pour des organisations spéciales, il y a parfois avantage à enjamber la limite paroissiale. En général, cependant, la paroisse offre le milieu le plus favorable à l'établissement de la coopérative locale.

C'est un peu grâce aux coopératives si certaines divisions politiques et municipales ont fait place à un meilleur esprit de compréhension et d'entr'aide. L'existence et le bon fonctionnement des coopératives favorisent l'étude et la discussion des problèmes de production et de vente. Elles aident le cultivateur à posséder plus à fonds et sa profession et son métier d'homme.



"Tant vaut le membre,
tant vaut la coopérative"

LE SOCIÉTAIRE
(Membre)

LE SOCIÉTARI

(Membre)

LE
SOCIÉTAIRE

L'homme et
le travail

- a) Droit de propriété
- b) Pouvoir de direction
- c) Attribution des bénéfices

L'éducation

"Le meilleur
des placements
à longue éché-
ance"

- a) Nécessité
- b) Orientation

c) Education
pré-coopéra-
tive

- 1-Buts
- 2-Questions à
connaître
- 3-Moyens
- 4-L'organisa-
tion

d) Education
post-coopé-
rative

- 1-Buts
- 2-Questions à
étudier
- 3-Moyens

L'HOMME ET LE TRAVAIL

On a dit précédemment que la coopérative agricole était une entreprise de perfectionnement qui ne se sépare pas de la ferme. Or le facteur premier de l'entreprise agricole, c'est le cultivateur lui-même. L'axiome connu : "Tant vaut l'homme, tant vaut la terre" exprime cette vérité.

Le fonds de terre, les bâtiments, les machines et les animaux constituent un capital que l'exploitant cherche à mettre en valeur à l'aide de son intelligence et de ses bras. Par son travail, il veut d'abord vivre et mettre à la disposition du consommateur des biens indispensables. Le résultat de son entreprise dépend largement de la somme de travail accompli et de l'habileté de son exécution.

En coopération, le facteur homme occupe le premier plan. Autrement dit, l'entreprise coopérative existe en fonction du sociétaire et non du capital. Ce caractère distinctif et essentiel se manifeste sous trois aspects particuliers : droit de propriété réservé aux participants, pouvoir de direction également partagé et attribution des bénéfices proportionnellement au travail de chacun.

a) Droit de Propriété:—

Dans l'organisation coopérative, le droit de propriété est rattaché au titre de sociétaire.

Or la condition essentielle à la possession de ce titre, c'est la participation aux affaires. Par conséquent, nul ne peut devenir sociétaire d'une coopérative, à moins d'être directement et personnellement intéressé à ses opérations.

Comme il s'agit ici d'une entreprise économique et que les éléments de l'activité économique ne changent pas avec la forme de l'organisation, chaque membre est tenu de faire une souscription de capital. La seule raison d'être de cette souscription, c'est la nécessité qu'il y a de donner à la coopérative un instrument indispensable.

Dans la pratique, il arrive que le membre soit obligé de prendre envers sa société des engagements pour une période variable, habituellement quelques années. C'est le contrat. Son utilité varie en raison inverse de l'esprit qui anime les coopérateurs. Notre loi des sociétés coopératives agricoles exige des membres la signature d'un contrat. C'est là une mesure qui répond à un besoin.

Toutefois, la participation aux affaires reste la caractéristique essentielle du membre et, en fait, le droit de propriété est réservé aux seuls intéressés.

b) Pouvoir de direction:—

Comme pour le droit de propriété, le pouvoir de direction se rattache au titre de membre. Il s'exerce sur la base du principe: "un homme, un vote".

Chez nous, la coopérative accorde à chacun des membres une influence égale dans la direction des affaires. Tout sociétaire en règle a donc droit d'assister aux assemblées, de prendre part aux délibérations et de voter. Il est aussi éligible aux différentes charges.

La participation de chacun à la direction est strictement limitée à la formule du vote unique. C'est l'homme et non l'argent qui dirige l'entreprise. De ce fait la coopérative est plus en mesure de satisfaire les intérêts et les besoins réels de tous ses membres. L'idée de profit est reléguée au second plan, car c'est d'abord en raison de leur utilité que fonctionnent les coopératives.

Le pouvoir de direction se partage donc également entre tous les sociétaires présents et en règle.

c) Attribution des bénéfices:—

La condition essentielle à la possession du titre de membre, c'est la participation aux affaires. Or cette participation ne saurait être la même pour tout le monde.

D'un autre côté, pour éviter que la coopérative ne devienne l'affaire d'un petit groupe, on accorde à chacun une part égale dans la direction. On respecte ainsi la primauté de l'homme.

Cependant, pour respecter totalement cette primauté de l'homme, il faut se rappeler que le membre vaut non seulement par l'intelligence du vote qu'il peut donner, mais d'abord et surtout par son travail.

Dans la coopérative, le travail des membres se traduit par la quantité et la qualité des produits achetés ou vendus ainsi que par l'utilisation des services. Or les bénéfices, ce sont les argents perçus en trop sur les transactions faites. Puisque ce sont des trop-perçus, il faut les attribuer à ceux à qui on les a pris.

Dans les entreprises non coopératives, les bénéfices sont répartis en proportion de la mise de fonds, sans qu'il soit tenu compte du travail.

Dans la coopérative les bénéfices appartiennent à ceux qui les ont faits. Autrement dit, ils sont le fruit du travail et ils doivent retourner au travail.

L'ÉDUCATION:

Puisque dans l'entreprise coopérative, l'homme occupe le premier plan et joue le rôle principal, il convient de le préparer le mieux possible. On y parviendra par l'éducation.

a) Nécessité:—

De l'éducation coopérative on a beaucoup parlé, mais surtout pour dire qu'elle manquait. L'évolution profonde qui s'opère actuellement dans notre vie sociale et économique devrait nous inciter plus que jamais à étudier les raisons particulières de sa nécessité pour bâtir un programme bien adapté et le mettre à exécution sans tarder.

Les coopératives locales, il faut bien le rappeler, ne sont pas le fait d'une nécessité primaire. Elles sont nées du désir d'améliorer les conditions générales de l'agriculture, pour permettre au sociétaire de participer davantage au progrès de la vie économique et sociale et d'apporter une plus large contribution à l'effort de la nation.

(1) "C'est l'éducation coopérative qui, répandant la connaissance des expériences faites, débarrassera peu à peu le mouvement des erreurs et des hérésies qui lui nuisent".

"C'est l'éducation coopérative qui fera accepter l'idée de la concentration des forces coopératives aux petites sociétés particularistes qui végètent parce qu'elles restent isolées; c'est elle qui permettra à la coopération d'être de plus en plus indépendante".

"C'est elle qui, en engageant les coopérateurs à confier leur épargne, sous une forme ou sous une autre, au mouvement, et en leur faisant accepter l'accumulation de réserves aux dépens des ristournes, sera un facteur essentiel de la solution du problème des capitaux".

"Grâce à elle surtout, les coopérateurs, comprenant le caractère démocratique de leurs sociétés, concients de leur responsabilité, ayant une claire notion de leur rôle qui doit être d'exercer un contrôle vigilant, régulier, mais aussi peu gênant que possible, sur ceux qui gèrent leurs intérêts, fréquenteront régulièrement les assemblées et y prendront une part active et intelligente, et ainsi, les organes de la société jouant normalement et sainement, les dirigeants se sentant soumis à un contrôle éclairé et bienveillant, le caractère démocratique des sociétés coopératives cessera d'être une source de faiblesse pour devenir une source de force".

(1) Extrait des obstacles au développement du mouvement coopératif, par Georges Lasserre.

L'éducation coopérative apparaît comme la solution dernière de presque toutes les difficultés intérieures et extérieures du mouvement. C'est le meilleur des placements à longue échéance.

b) **Orientation:—**

L'éducation coopérative s'impose pour le succès des organisations locales et l'avenir du mouvement. C'est là un fait indiscutable.

Pour atteindre le but désiré, il faut cependant orienter le travail d'éducation. Cette nécessité vient du fait qu'avec un même instrument, on peut tout aussi bien détruire que construire.

Les résultats actuels prouvent à l'évidence que les coopérateurs peuvent avoir confiance en leurs organisateurs. Or la confiance est le premier fruit de la conviction qui reste et restera toujours la pierre angulaire de tout l'édifice coopératif.

Après tout, la conviction vraie n'est qu'une certitude raisonnée. Elle ne s'acquiert sûrement qu'à l'aide d'arguments ou de faits positifs. Autrement dit, on ne prouve pas la valeur d'une **entreprise** en démontrant simplement les défauts ou les faiblesses d'une autre.

Pour être convaincus, les coopérateurs ont d'abord besoin de croire ou d'avoir confiance à leurs organisations. Et pour avoir réellement confiance chacun doit constater l'application du grand principe de justice qui régit l'entreprise coopérative. Ce principe, on le sait, exige strictement le paiement des produits suivant leur valeur ou la rémunération de chacun suivant son travail.

C'est dire que les coopérateurs ne sauraient se contenter d'une confiance aveugle. Ils doivent s'intéresser toujours plus activement à leurs entreprises, en comprendre le mécanisme et le fonctionnement et connaître les réalisations faites et à faire.

Nous croyons donc que l'éducation des coopérateurs doit être **positive** et **concrète** puisque la coopérative est une entreprise de perfectionnement, bâtie par ses membres et pour ses membres.

c) **Education pré-coopérative:—**

1) **Buts:** — L'éducation pré-coopérative veut donner aux futurs coopérateurs l'information et la conviction qu'il faut pour bâtir des organisations capables de se financer et de rendre des services réels.

Une coopérative vaut ce que valent ses membres. Ce qui compte, ce sont les efforts individuels unis dans un effort collectif.

Une coopérative pourra s'inspirer des véritables principes et être administrée sagement; cependant, elle sera en butte à de nombreuses difficultés si ses membres ne comprennent pas bien le mouvement et ne sont pas imbus d'un réel "esprit de coopération". Les membres sont à l'origine du succès ou de l'insuccès des coopératives.

Comme les autres entreprises économiques, la coopérative comporte des chances de gain, sans doute, mais aussi des risques de perte. Elle ne saurait échapper aux lois économiques. D'abord et toujours, elle doit

compter sur ses propres ressources, car elle ne possède aucun pouvoir mystérieux et ne fait pas de miracle. A l'avance, les coopérateurs doivent donc en prendre leur parti.

Les idées vagues ou les projets conçus sans objectif défini amènent généralement des fiasco. On n'organise pas une coopérative tout simplement pour avoir une coopérative. Il faut un but immédiat, précis, réalisable et conforme au bien commun. La coopérative n'est organisée contre personne, ni pour servir des intérêts particuliers. Il se peut qu'elle heurte, mais elle recherche toujours, dans les limites de la justice, l'intérêt du plus grand nombre.

Les participants à une entreprise coopérative doivent avoir des besoins à peu près identiques. Cela ne veut pas dire qu'il faille nécessairement une coopérative spéciale pour chaque produit ou service, mais il faut rechercher une certaine harmonie entre les diverses activités d'une même organisation. A besoins semblables correspondent des intérêts communs. C'est là un facteur d'entente et de progrès. C'est aussi un moyen de respecter le contrôle démocratique et de concilier l'intérêt particulier avec le bien commun.

2) Questions à connaître: — Il importe que les futurs membres d'une coopérative soient renseignés sur les questions suivantes:

L'histoire du mouvement coopératif;

La nature et le but de la coopération;

La nature et le but de la coopérative agricole;

Les principes coopératifs et les méthodes;

Le besoin économique et le but précis de l'organisation projetée;

Les devoirs et les obligations des membres;

La nécessité et le rôle du capital social;

Le contrat - sa teneur et son importance;

L'essentiel des lois coopératives;

La nécessité de l'union entre les locales.

3) **Moyens:** — Des moyens nombreux s'offrent à ceux qui veulent étudier la coopération. Mentionnons:

La lecture des journaux et revues traitant de coopération;

L'organisation de bibliothèques spéciales;

Les cercles d'études;

Le choix des promoteurs;

Ceux qui seront chargés ensuite d'organiser la coopérative pourraient avec avantage utiliser les moyens suivants:

Les rencontres d'homme à homme;

Les assemblées de groupe;

La discussion du projet en vue, avec des personnes compétentes;

La visite de coopératives du type qu'on veut établir;

L'étude des erreurs commises par certaines sociétés du même genre;

L'élaboration finale d'un plan d'organisation.

4) **L'organisation:** — Quand les futurs membres de l'organisation auront été suffisamment renseignés, il leur restera à mettre l'affaire sur pied. A ce sujet, nous croyons devoir souligner quelques points essentiels.

Et d'abord, les promoteurs. De leur choix, nous ne dirons rien, sinon qu'ils ne doivent pas être poussés par la recherche d'un intérêt personnel. Dans la mesure du possible, ils seront choisis parmi les intéressés eux-mêmes, c'est-à-dire les cultivateurs.

Vient ensuite ce qu'on pourrait appeler la procédure de l'organisation.

Personne n'ignore que chez nous il existe deux lois spéciales d'après lesquelles peuvent s'organiser les coopératives. L'une est à l'usage exclusif des cultivateurs et c'est la "loi des sociétés coopératives agricoles". L'autre peut régir en même temps des entreprises agricoles, des caisses populaires ou des syndicats de consommateurs etc. C'est la "loi concernant les syndicats coopératifs".

La procédure à suivre n'est pas compliquée. Il faut cependant la connaître et la suivre.

Puisque nous avons deux lois coopératives, il convient tout d'abord d'opter pour l'une ou pour l'autre.

Ce choix fait, il restera à remplir, conformément aux exigences de la loi, les formules d'incorporation (pour les sociétés) ou de déclaration (pour les syndicats) pour ensuite les faire parvenir à qui de droit.

Cependant, on ne devrait jamais adresser ces formules à qui de droit avant que les contrats et les billets de souscription de capital aient été dûment remplis et signés. Nous rappelons ici que, d'après la "loi des sociétés coopératives agricoles", la durée des contrats ne doit pas être inférieure à (3) trois ans.

Il ne faudrait pas oublier non plus que les organisations faites en vertu de la "loi des sociétés" n'ont droit qu'à (5) cinq directeurs si le nombre de membres ne dépasse pas (200) deux cents.

Les coopératives sont des entreprises responsables. Elles doivent donc être organisées suivant les dispositions de la loi.

d) Education post-coopérative:—

On s'imagine parfois que tout est fini quand la coopérative est organisée. C'est peut-être à ce moment que l'éducation des membres s'impose avec le plus de rigueur et qu'elle peut donner les meilleurs résultats.

1) **Buts:** — Le progrès d'une société repose sur l'appui actif et intelligent de chacun de ses membres et sur la coordination et l'orientation des efforts. C'est pour atteindre ce double but que doit exister l'éducation post-coopérative.

Les coopérateurs doivent avoir cette conviction que la coopérative à laquelle ils appartiennent est faite par eux et pour eux, qu'elle est bâtie avec leur argent et sur le respect de la parole donnée. Elle doit les intéresser au même titre que leur ferme dont elle n'est en quelque sorte que le prolongement.

La loyauté qui fait le vrai coopérateur est essentiellement basée sur sa conviction et son intérêt bien compris. Elle défend la critique destructive comme elle défend de nuire, en profitant, par exemple, de l'existence de la coopérative pour tirer de l'extérieur des petits bénéfices occasionnels. De toute façon, elle commande d'aider à consolider l'organisation et exige qu'on se conforme aux règlements établis pour son bon fonctionnement.

La propagande honnête auprès des non-membres ou de ceux qui hésitent à se joindre au mouvement constitue un acte de loyauté en même temps qu'elle marque une conviction profonde. Plus on intéresse de gens, plus on a de chance de voir grandir et prospérer l'organisation. Il y a là une garantie de succès et de durée.

Si l'organisation a été faite trop rapidement, sans que les membres aient été suffisamment renseignés, il faudra leur apprendre ce qu'ils devraient déjà savoir. Autrement dit, il faudra faire leur éducation pré-coopérative.

2) **Questions à étudier:** — Ici les questions à étudier différent de celles déjà vues au chapitre de l'éducation pré-coopérative. Il ne s'agit plus de bâtir une organisation, mais de bien la conduire et la développer en lui faisant prendre place dans le grand mouvement coopératif. Nous croyons que la connaissance des questions suivantes pourrait aider:

Le fonctionnement de la société;

Les méthodes coopératives;

Les services à améliorer;

Les activités nouvelles à entreprendre;

La propagande auprès des non-membres;

L'utilisation des surplus;

Les relations avec la centrale;

La participation aux mouvements d'ordre social
et éducationnel.

3) **Moyens:** — Pour acquérir en commun la connaissance des problèmes essentiels au développement de l'entreprise, on devrait pouvoir organiser:

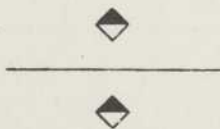
Des journées d'études (régionales) pour bureaux
de direction;

Des cercles d'études à l'intérieur de la
coopérative;

Des journées d'études (locales) pour tous les
membres ;

Des réunions coopératives.

En cette matière, l'élaboration d'un programme précis et d'ordre pratique, ainsi qu'une participation active des coopérateurs apparaissent comme les deux conditions essentielles du succès.



The first of these is the fact that the
the first of these is the fact that the
the first of these is the fact that the
the first of these is the fact that the
the first of these is the fact that the

The second of these is the fact that the
the second of these is the fact that the
the second of these is the fact that the
the second of these is the fact that the
the second of these is the fact that the

The third of these is the fact that the
the third of these is the fact that the
the third of these is the fact that the
the third of these is the fact that the
the third of these is the fact that the

The fourth of these is the fact that the
the fourth of these is the fact that the
the fourth of these is the fact that the
the fourth of these is the fact that the
the fourth of these is the fact that the

The fifth of these is the fact that the
the fifth of these is the fact that the
the fifth of these is the fact that the
the fifth of these is the fact that the
the fifth of these is the fact that the

The sixth of these is the fact that the
the sixth of these is the fact that the
the sixth of these is the fact that the
the sixth of these is the fact that the
the sixth of these is the fact that the

The seventh of these is the fact that the
the seventh of these is the fact that the
the seventh of these is the fact that the
the seventh of these is the fact that the
the seventh of these is the fact that the

The eighth of these is the fact that the
the eighth of these is the fact that the
the eighth of these is the fact that the
the eighth of these is the fact that the
the eighth of these is the fact that the

“Les chances de succès d’une coopérative augmentent dans la mesure où elle peut se passer des capitaux extérieurs”

LE CAPITAL

It is true that the success of the cooperative
movement does in measure on the part
of the government and the public.

LE 347141

LE CAPITAL	Importance du capital	a) Rôle b) Valeur de placement
	Nature du capital	a) Immobilisé b) D'opération c) Placement
	Besoins de l'entreprise	a) Nature et volume b) Situation et méthodes d'affaires
	Sources	a) Les sociétaires 1-Nécessité du capital social 2-Nature des sous-criptions 3-Proportion b) L'entreprise 1-Surplus 2-Réserves c) Les emprunts 1-Provenance 2-Utilisation et plan de remboursement

IMPORTANCE:

Par sa direction, son contrôle et sa finalité démocratiques, la coopérative diffère essentiellement de l'entreprise non-coopérative. A l'idée de profit qui caractérise cette dernière, on a substitué l'idée de service et d'économie.

a) Rôle:—

Dans l'entreprise dite capitaliste, le capital tient le premier rôle. On lui accorde les profits et le pouvoir de direction. Ceux qui le souscrivent recherchent d'abord un bénéfice.

Dans l'entreprise coopérative, le capital est réduit à un rôle de serviteur, à qui on peut payer un salaire sous forme d'intérêt. Il ne participe cependant en aucune façon aux bénéfices et ne donne par lui-même aucun pouvoir de direction ou de contrôle à ses détenteurs.

Pour mieux préciser, faisons un parallèle entre l'entreprise capitaliste et la coopérative.

L'entreprise capitaliste:

Fonctionne pour le profit d'abord;

Accorde la direction et les profits au capital en lui donnant le premier rôle;

Produit sans toujours tenir compte des besoins réels du consommateur ni de son pouvoir d'achat;
(Provoque le crédit)

Spécule sur les bénéfices futurs et crée des besoins artificiels pour écouler le surplus de sa production;

Fait souscrire des parts à des gens qui veulent avant tout retirer un bénéfice de leur placement.

La coopérative:

Fonctionne pour le service d'abord;

Considère le capital comme un serviteur et lui paie un salaire (principe coopératif) sans participation aux profits et sans pouvoir de direction;

Produit en tenant compte des besoins de l'individu et de son pouvoir d'achat;
(Condamne le crédit)

Rejette la spéculation et engage ses membres à prévoir les besoins futurs.

Fait souscrire du capital aux intéressés d'abord et limite le nombre des parts.

b) Valeur de placement:—

Avant 1930, le capital souscrit dans les coopératives agricoles ne s'est pas toujours montré un placement de première valeur. Cependant, même durant cette période, les cultivateurs ont infiniment moins perdu d'argent dans les coopératives que dans les entreprises de tous genres dont le principal actif n'était autre souvent que l'habileté des individus à vendre des parts.

Notons que depuis 1930, date qui coïncide avec la mise en vigueur de la nouvelle loi, la valeur de placement dans les coopératives s'est de beaucoup accrue. Les sociétés ont été organisées avec plus de soin et on s'est montré plus sévère sur la signature et le respect des contrats. L'intérêt des membres, l'expérience acquise et une surveillance plus étroite ont grandement amélioré l'administration et les résultats.

Depuis dix ans, il s'est organisé autant de coopératives que durant toute la période précédente, soit près de 400. De ce nombre, moins de 5 % ont cessé leurs opérations et encore faut-il ajouter que quelques-unes l'ont fait en se fusionnant tout simplement à d'autres organismes.

Puisqu'il n'est plus nécessaire d'aller à l'étranger pour faire la preuve que les coopératives sont viables, il serait peut-être temps d'insister - ce qui a été un peu négligé jusqu'ici - sur la sécurité du placement dans les coopératives. Une campagne dans ce sens gagnerait des adhésions au mouvement, et lui aiderait à se procurer les capitaux dont il aura de plus en plus besoin.

La sécurité du placement n'en constitue pas son unique valeur. Il y a aussi son utilité. C'est un fait établi que le cultivateur a besoin de sa coopérative. S'il consent à l'outiller convenablement, en lui fournissant plus de capital, elle l'aidera davantage.

NATURE:

Dans le langage courant, le mot capital désigne la somme que l'industriel ou le commerçant place dans une affaire.

Ici, il désigne la mise de fonds nécessaire à l'organisation et aux opérations de la coopérative. Ces fonds doivent provenir d'abord des parts souscrites et payées par chacun des actionnaires. Pour le reste, on peut recourir aux emprunts, comme il en sera discuté plus loin en parlant des sources de capital.

Cette mise de fonds prend la forme, suivant les besoins de l'organisation, d'entrepôt, de beurrerie, de fromagerie, de marchandises, de compte de banque, etc. Suivant l'utilisation qu'on fait des sommes mises dans la coopérative, on aura donc du capital immobilisé, du capital d'opération ou de roulement et même du capital placement.

a) Immobilisé:—

Au bilan, le capital immobilisé est représenté par les comptes-immeubles ou entrepôt, terrain, installation, outillage et machinerie. Ces biens sont classés sous l'item actif immobilisé ou réalisable à long terme, parce qu'on ne peut pas les convertir facilement en argent sonnante.

Ce genre de capital est nécessaire dans des proportions qui varient avec la nature et le volume de l'entreprise. Certaines coopératives d'achat et de vente par exception n'en ont pas besoin immédiat. Il peut être plus avantageux de louer que de bâtir un entrepôt.

Disons tout de suite qu'en pratique, le capital immobilisé devrait être fourni par les membres dans une proportion de 50 % au moins.

b) Capital d'opération:—

Le capital d'opérations ou de roulement est représenté dans le bilan par les comptes - caisse, banque, marchandises en mains ou inventaire, comptes à recevoir, etc. Comme ces biens sont plus facilement réalisables en espèces, on les classe sous l'item actif disponible et réalisable ou à court terme.

Ce capital est nécessaire dans des proportions qui varient avec le genre d'activités, le volume des transactions faites et les méthodes d'affaires adoptées - crédit du comptant, achats faits à l'avance, etc.

Il est souvent fourni aux coopératives par les créanciers ou fournisseurs. Cette pratique devrait toujours être considérée comme accidentelle, car il faut que chaque société vise à posséder elle-même son capital de roulement.

c) Placement:—

Dans les nouvelles organisations, la question du placement des capitaux ne se pose pas souvent. Il est rare, en effet, qu'on puisse se dispenser de faire des emprunts.

Pour les autres, ce devrait être une question à étudier. Il faudra un jour demander aux locales de participer à la mise sur pieds d'entreprises devant servir tout le mouvement coopératif. A ce moment on se trouvera bien d'avoir accumulé des fonds.

BESOINS DE L'ENTREPRISE:

L'organisation d'une coopérative ne saurait être décidée qu'après une étude sérieuse des divers aspects du projet. C'est dire qu'il importe tout d'abord d'établir l'existence d'un besoin économique réel ou la possibilité d'améliorer la situation actuellement faite aux intéressés. Là est le point de départ.

Une fois cette première constatation faite, il faut aviser aux moyens de réaliser le projet. Or pour une coopérative c'est beaucoup mais ce n'est pas tout d'avoir des membres d'une loyauté à toute épreuve et une quantité suffisante de produits à manipuler.

La coopérative est une entreprise économique. Elle doit pouvoir faire face à la concurrence et organiser les services nécessaires à ses membres. Pour atteindre cet objectif, elle a donc besoin de capital, tout comme le cultivateur a besoin d'instruments pour cultiver sa terre.

Il reste alors à déterminer aussi exactement que possible la mise de fonds que nécessiteront et l'organisation et la mise en marche de l'entreprise. Autrement dit, il faut préparer un budget.

Pour y arriver, il faut tenir compte d'un certain nombre de facteurs comme la nature et le volume de l'entreprise, sa situation et les méthodes d'affaires.

a) Nature et volume:—

D'une façon générale, on peut dire que la nature (genre d'activités) et le volume sont les principaux facteurs déterminant les besoins de capital. Pour illustrer ce point, donnons quelques exemples. Il serait long de vouloir discuter tous les cas, car chaque organisation possède généralement plusieurs activités à la fois et le problème se complique souvent de considérations d'ordre local.

On pourrait mentionner l'expédition des animaux comme une des rares activités poursuivies avec un faible capital. Par ailleurs, il n'arrive pas souvent qu'une coopérative limite ainsi ses opérations. Presque toujours, elle doit faire en même temps l'achat de marchandises d'utilité professionnelle et là réapparaît la nécessité inéluctable du capital.

Supposons tout d'abord le cas de deux coopératives d'achat. La première est une petite organisation; l'autre prévoit des opérations assez considérables. La plus petite, comme la plus grosse, peuvent rendre des services appréciables, mais il est évident que les deux n'auront pas les mêmes besoins de capital.

La première a un effectif, disons de 30 membres et prévoit un chiffre d'affaires d'environ \$10,000.00 à \$12,000.00 par année. Si ces trente membres veulent coopérer, on pourra sans aucun doute réduire le besoin de capital, mais on ne le supprimera pas totalement. La

nécessité d'avoir un local ou un entrepôt existe toujours. A ses débuts surtout, une petite organisation doit éviter d'immobiliser une trop large part de son capital et alors elle peut louer au lieu de bâtir. Cependant, si les conditions locales nécessitent la construction d'un entrepôt, c'est un \$700.00, \$800.00 ou \$1,000.00 de capital qu'il faut geler. En plus, pour faire des achats avantageux, il est indispensable de posséder un certain capital de roulement. Le \$50.00 souscrit et payé par les membres ne sera pas de trop, loin de là.

La deuxième compte une centaine de membres et son chiffre d'affaires prévu s'établit aux environs de \$50,000.00.

Pour satisfaire les besoins réels de ses membres, cette coopérative sera dans l'obligation de louer ou de construire un local. Comme ce local devra être assez spacieux, il arrivera rarement qu'on puisse en louer un offrant les commodités requises. Si le coût de cet entrepôt indispensable s'établit à \$2,000.00, l'entreprise aura donc besoin d'un capital immobilisé de \$2,000.00.

Puisqu'on a besoin d'un entrepôt, c'est donc qu'il faut tenir une certaine quantité de marchandises à la disposition de ceux qui patronisent la société. Or, ces marchandises, il faut les acheter et les payer. Tout en soulignant que des inventaires trop considérables peuvent être non seulement nuisibles, mais dangereux, nous supposons que le débit régulier exige l'entreposage de marchandises d'une valeur de \$2,000.00 à \$3,000.00. Les besoins de cette dernière entreprise seraient donc de \$5,000.00, soit \$2,000.00 pour capital immobilisé et \$3,000.00 pour capital d'opérations.

Prenons maintenant le cas de deux projets de beurrerie coopérative dont l'une fabriquera environ 100,000 lbs et l'autre environ 200,000 lbs.

On peut tout de suite juger que le deuxième projet coûtera plus cher que le premier. En effet on aura besoin de plus d'espace dans la fabrique et d'un outillage plus considérable. Le coût de l'organisation normalement ne s'élèvera pas au double dans le cas de la fabrique de 200,000 lbs, mais tout de même il sera plus élevé. Si la fabrique de 100,000 lbs coûte \$10,000.00 et l'autre \$15,000.00, on aura trouvé le montant qu'il faut pour établir convenablement l'une ou l'autre, en ajoutant un certain montant pour les opérations. L'item important toutefois reste le capital immobilisé qui peut encore varier suivant les ambitions qu'on a. On doit vouloir bâtir solide et non élever des monuments.

b) Situation et méthodes d'affaires:—

Reprenons le cas de nos deux coopératives d'achat:

La première est à proximité des sources d'approvisionnements ou du marché et bénéficie de communications faciles. De ce fait, les inventaires peuvent être réduits au minimum. Avec un même capital, cette coopérative pourra opérer d'une façon plus avantageuse qu'une autre située à de grandes distances.

L'autre est plus loin du marché et doit, durant l'hiver notamment, acheter par grosses quantités pour diminuer son coût de transport. Il lui faudra évidemment beaucoup plus de capital. Vouloir opérer semblable coopérative avec peu de capital serait en diminuer l'utilité, et l'exposer peut-être à quelque chose ressemblant à une faillite.

Dans ce domaine de l'achat, le besoin de capital est parfois moins évident. En fait, on est très souvent porté à en sous-estimer l'importance. Pour faire face à la compétition, il faut être en mesure de profiter des opportunités du marché et on doit prévoir non seulement le capital immobilisé, mais aussi le capital d'opérations indispensables.

Dans le cas des beurreries, le problème n'est pas toujours aussi simple que celui exposé plus haut. Il se complique généralement du fait qu'il existe déjà dans la localité une ou plusieurs fabriques. Du point de vue affaires, il n'est peut-être pas mauvais de songer à les acheter et dès lors la nécessité de construire peut n'être pas aussi rigoureuse.

Si le ou les établissements existants peuvent être utilisés dans leur état actuel ou en y apportant quelques améliorations, il suffira d'ajouter le coût de ces améliorations au prix d'achat pour déterminer le capital dont aura besoin l'entreprise.

D'un autre côté, la condition de ces établissements peut être telle qu'elle nécessite une reconstruction immédiate. On devra alors pour établir le budget de l'organisation projetée ajouter au coût de la nouvelle fabrique les pertes encourues dans l'achat des vieilles.

Organiser des coopératives sans en avoir prévu le coût, c'est en compromettre les résultats. En coopération, on assigne au capital un rôle d'instrument. Il entre cependant dans la catégorie des matériaux indispensables quand il s'agit de l'entreprise elle-même.

SOURCES:

Analysons maintenant la provenance des capitaux.

Ici, nous croyons devoir poser en principe que pour devenir maître de sa coopérative et lui permettre de poursuivre avec succès son effort de libération économique, le cultivateur doit travailler à la rendre indépendante des capitaux extérieurs.

Sans doute, on peut emprunter pour acheter une ferme, mais cette ferme n'appartient réellement à son acquéreur que le jour où elle est entièrement libre de toutes dettes. Il en est de même des coopératives qui peuvent, elles aussi, emprunter. Cependant il faut s'attendre à ce que personne ne soit empressé d'aider à financer une entreprise si les intéressés eux-mêmes, ne se soucient pas de faire leur large part. Et puis les emprunts, il faudra les rembourser. Organiser des coopératives avec peu ou pas de capital social, c'est courir à la faillite.

On peut donc conclure que le capital doit venir tout d'abord des membres, de l'entreprise ensuite, et accidentellement des emprunts.

a) Les sociétaires:—

La coopérative est une entreprise faite pour ses membres, elle doit aussi être faite par eux.

1) Nécessité du capital social: — Chez nous certains ont pensé pendant assez longtemps qu'il était possible de bâtir des coopératives sans capital social. L'idée d'ailleurs n'était pas neuve et elle n'est pas tout à fait morte. A coup sûr cette formule facile a favorisé la naissance d'un grand nombre de sociétés dont très peu ont pu résister à l'épreuve du temps

En mésestimant la nécessité du capital social on a créé l'illusion d'un pouvoir mystérieux et préparé la voie aux abus du crédit. Les organisations faites à crédit appellent nécessairement les transactions à crédit. Or de l'usage à l'abus le chemin est court et les abus se soldent généralement par des échecs.

L'expérience, l'usage de pratiques condamnables, la législation et les règlements nous éclairent sur ce point.

L'intérêt des sociétaires augmente souvent en proportion des responsabilités financières qu'ils ont prises. L'histoire d'avant 1930 le prouve de façon évidente. Une étude faite en Saskatchewan, sur les causes de dissolution des coopératives établit que 10 % ont failli faute de capital de roulement. La suggestion faite par l'U. C. C. de porter à 25 le nombre des membres dans les syndicats et à \$50.00 le capital souscrit de chacun est une autre preuve.

C'est à l'insuffisance de capital social qu'on doit l'usage de pratiques condamnables comme l'endossement des directeurs qui oblige les officiers à faire eux-mêmes la finance et à prendre la responsabilité des membres. Cette pratique enlève aux sociétaires une grande part d'intérêt et détruit leur contrôle sur l'entreprise. A cause d'engagements personnels, on laissera en fonction des directeurs incompetents. Le recours à cette pratique est dangereux pour les sociétés et leurs membres. La souscription par billets de dépôt n'a pas non plus toujours donné les bons résultats escomptés.

Nos législations coopératives reconnaissent également la nécessité du capital social en établissant un minimum et la coopérative Fédérée n'accepte, comme affiliée, que des organisations dont les membres ont souscrit et payé à l'échéance au moins \$50.00. Cette exigence n'est pas arbitraire. Elle répond à une nécessité.

2) Nature des souscriptions: — Le capital souscrit par les membres d'une coopérative peut être de deux sortes et même de trois: le capital social ordinaire, le capital privilégié et celui que nous appellerons capital spécial. Dans tous les cas, la responsabilité du sociétaire est limitée à sa mise de fonds.

Capital ordinaire:—

Le capital ordinaire représente la souscription de base, réservée aux sociétaires. Le paiement s'effectue en pas plus de quatre versements annuels. La limite pour chaque membre, est établie à cinq ou dix parts de \$10.00, d'après la loi des sociétés coopératives. Une société qui a opté pour un genre de souscription ne peut le modifier par la suite.

Fait à noter, le capital ordinaire n'est pas rachetable comme tel. Il doit auparavant être transformé en capital privilégié. Les souscriptions faites après l'organisation sont acceptées par le bureau de direction et devraient toujours être enregistrées dans le livre des minutes de la coopérative.

D'après la loi des syndicats coopératifs, le nombre et la dénomination des parts sont fixés par les règlements, mais en aucun cas la souscription ne peut être inférieure à un dollar.

Dans le cas des entreprises qui ont à faire des immobilisations assez considérables, il arrive souvent que le capital ordinaire souscrit représente un montant bien inférieur aux besoins. On peut alors faire appel à de nouvelles souscriptions sous forme de capital privilégié.

Capital privilégié:—

Le capital privilégié est souscrit comme le capital ordinaire, mais préférablement payé immédiatement. Les souscriptions individuelles devraient être limitées, pour permettre à un plus grand nombre de faire un placement dans leur propre entreprise. Elles seront réservées aux membres d'abord et ensuite offertes aux non-membres.

Ce capital est un emprunt et à ce titre il porte intérêt. Il ne donne donc par lui-même aucun droit d'assister ou de voter aux assemblées de la société. Il est rachetable aux conditions déterminées par le bureau de direction, et indiquées sur le certificat d'émission. Les conditions de remboursement doivent être telles que le rachat s'effectue normalement, sans déséquilibrer les finances de la coopérative.

Capital spécial:—

Les ristournes déclarées et non distribuées peuvent constituer un capital précieux pour la coopérative. Ces ristournes portées au crédit de chaque membre deviennent alors sa propriété. C'est ce que nous appelons capital spécial.

Ce capital spécial est de la nature d'un dépôt ou encore du même ordre que le capital privilégié dont il diffère cependant par la provenance. Si, comme il est

normal de le prétendre, un intérêt était payé sur ces dépôts, la coopérative trouverait là un excellent moyen d'améliorer sa structure financière et très souvent d'organiser de nouveaux services.

Chacun pourrait aussi contribuer aux mises de fonds nécessaires à l'établissement et au développement de l'entreprise coopérative dans la proportion des services qu'il en retire.

Prenons comme exemple le cas des fabriques de beurre et de fromage. On pourrait d'une façon non onéreuse pour le producteur et très saine pour la coopérative faire une retenue - et ceci en dehors du taux de fabrication - de 1 ou 2 sous par livre de gras, laquelle retenue serait portée au compte de chaque membre en acompte sur une part de capital privilégié. Ce procédé est utilisé dans un certain nombre d'entreprises américaines et aussi par quelques-unes de nos coopératives du Québec. Le système, à coup sûr, mérite de retenir l'attention. Il fournira peut-être la formule de l'avenir.

Pour encourager les coopérateurs à laisser leurs épargnes à la société, on pourrait peut-être ajouter au système actuel de comptabilité un carnet du livret de sociétaire. Dans ce carnet seraient inscrits les montants payés en capital ordinaire, privilégié et spécial.

3) Proportion: — Le besoin de capital existe toujours, mais il ne saurait être le même dans tous les cas. L'idéal serait évidemment que les sociétaires souscrivent tout l'argent nécessaire à l'organisation et au fonctionnement de la coopérative. Jusqu'ici, cela n'a été possible que par exception.

Il existe cependant un rapport entre le capital social à souscrire et les besoins de l'entreprise. En conséquence, il faut trouver une base pour établir le minimum en-dessous duquel il n'est pas sain de descendre. Ce n'est là qu'un pis aller, car si on s'en tient toujours au minimum, on ne pourra s'attendre à recevoir le maximum de services.

Facteurs généraux:—

Le but vers lequel il faut toujours tendre est de rendre la coopérative indépendante des capitaux extérieurs. A supposer que cette condition ne soit pas remplie dès le début, il importe tout de même de ne pas perdre l'objectif de vue et de prendre le moyen de l'atteindre. Or pour les coopérateurs l'objectif, c'est de posséder leur entreprise et le moyen d'y parvenir, c'est d'en payer eux-mêmes le coût.

On peut payer immédiatement en souscrivant tout le capital nécessaire. C'est la solution idéale, en coopération comme ailleurs.

On peut aussi ne payer qu'une partie comptant et différer le paiement de l'autre, mais sans oublier qu'il faudra quand même finir par payer. Autrement dit, si les membres ne souscrivent qu'une partie du capital, on devra prélever des bénéfices suffisants pour la libérer de toute dette dans un temps assez court.

C'est dire que pour établir la proportion du capital à être souscrit par les membres, il faudra, d'une façon générale, tenir compte des facteurs suivants: la nature et le volume des entreprises, les bénéfices possibles, la valeur et l'état physique des propriétés, les perspectives d'avenir ou de développement.

Dans les différentes organisations:—

Sans vouloir établir de pourcentage mathématique, discutons le cas de différentes organisations.

Dans les **beurreries et fromageries**, le volume conditionne en général les besoins de capital et la part à être souscrite par les membres, car il est évident que les chances de gain sont moindres dans les petites que dans les grosses coopératives. Le coût de fabrication dans une fabrique de 50,000 livres est normalement plus élevé que dans une fabrique de 150,000 livres.

Tout d'abord, il y a le cas normal qui suppose l'achat ou la construction à un coût représentant la valeur réelle de l'établissement. Les pourcentages donnés plus bas représentent le minimum de capital qui devrait être souscrit par les membres:

Fabrique de 50,000 livres	100 %
Fabrique de 50,000 livres à 100,000 livres	75 %
Fabrique de 100,000 livres à 150,000 livres	60 %
Fabrique de plus de 150,000 livres	50 %

Il ne faudrait pas oublier qu'il y a toujours avantage à viser plus haut que le minimum.

Pour l'achat d'une vieille fabrique, ces pourcentages seraient insuffisants, s'il est à prévoir qu'il faudra rebâtir ou faire des améliorations dispendieuses.

Dans le cas d'une fusion de plusieurs fabriques, on devra voir à faire souscrire, en plus, le montant nécessaire pour couvrir l'achalandage.

Dans les **coopératives d'achat**, le capital souscrit devrait couvrir la valeur des immeubles plus un certain montant pour le capital de roulement, ce qui permettrait de faire des achats au comptant, et par grosses quantités à certaines périodes de l'année du moins.

Certaines **organisations avicoles**, où l'on s'occupe exclusivement d'incubation considèrent parfois qu'elles ont trop de capital, puisqu'on ne le fait pas payer entièrement. D'un autre côté, le capital souscrit serait insuffisant si on s'occupait de fournir aux aviculteurs les produits dont ils ont besoin (marchandises d'utilité professionnelle) ou de leur rendre les services qu'ils réclament (classification et vente des oeufs).

Dans les coopératives de **grains de semence**, le capital souscrit doit couvrir les valeurs immobilières, parce que les marges de profit sont nulles et les possibilités de développement limitées.

Les coopératives de **lin, de tabac, de sucre et de sirop d'érable, de miel et de conserves** sont des coopératives très spécialisées et pour lesquelles il est difficile d'établir un pourcentage. Il apparaît cependant qu'une souscription de \$100.00 par membre est, sauf exception, nettement insuffisante.

En conclusion, il faut dire que les membres doivent souscrire autant de capital qu'il en faut pour permettre à l'entreprise de fonctionner normalement.

b) **L'entreprise:—**

Le capital fourni par l'entreprise provient des bénéfices réalisés sur les opérations.

Précédemment il a été question de capital spécial constitué par les ristournes déclarées et non distribuées. Ces ristournes, en fait, viennent de l'entreprise, mais une fois portées au compte de chaque membre, elles sont la propriété personnelle des sociétaires tout comme le capital provenant des retenues faites sur les produits manipulés. Il n'est donc question ici que des réserves et surplus non divisés, lesquels n'appartiennent pas aux membres individuellement mais à la coopérative en tant qu'entreprise.

1) **Surplus:—** Le surplus n'est rien autre chose que le bénéfice des opérations avant qu'il soit divisé. Ces surplus laissent des fonds qui peuvent aider à financer l'entreprise.

Cependant les membres seraient plus intéressés, si, à la fin de chaque année, l'assemblée générale décidait - ce qui est normal - d'attribuer ces mêmes surplus, après avoir vu évidemment, à l'établissement des fonds de réserves nécessaires.

2) **Réserves:—** Il ne s'agit pas ici des réserves-dépréciation, puisque celles-ci couvrent normalement l'usure des machineries et de l'outillage qui représente par conséquent une dépense réelle.

Il en est autrement des réserves générales. En pratique, elles représentent une partie des bénéfices qu'on décide de laisser au fonds commun de la société. Les

sommes ainsi accumulées constituent un avoir collectif qui, tout en assurant une plus grande solidité financière, favoriseront les opérations et le développement normal de l'entreprise.

c) Les emprunts:—

Sauf exception, les coopératives doivent recourir aux capitaux extérieurs ou aux emprunts, du moins dans les débuts. Elles ne devraient le faire, cependant, qu'après avoir épuisé tous les moyens d'obtenir de leurs membres le capital qu'il faut. Le proverbe "Aide-toi d'abord" est ici d'application opportune.

En fait, il existe un certain nombre de coopératives qui, après quelques années d'opération ne doivent plus un sou à personne sauf à leurs membres. De plus, en ces derniers temps, des coopératives se sont organisées avec du capital entièrement fourni par les sociétaires et ce ne sont pas les moins solides.

1) Provenance:— Pour toutes fins désirables, la coopérative qui doit emprunter s'adressera d'abord à ses membres, ensuite aux Caisses Populaires et aux banques. Notons que les Caisses Populaires et les banques sont plus facilement utilisées pour les prêts à court terme, car nos institutions de crédit ne sont pas spécialement organisées pour les prêts à longue échéance.

La Coopérative Fédérée a déjà fourni des avances à plusieurs sociétés, tant pour l'organisation que pour les opérations et elle a rendu service dans nombre de cas. Nous sommes d'avis cependant que les locales devraient plutôt aider à financer la centrale pour lui permettre d'agrandir son champ d'action.

Au moins, quand une société est dans l'obligation d'emprunter, il faudrait qu'elle puisse trouver sur place, chez des particuliers ou dans les institutions locales, ce dont elle a besoin. Ce serait un moyen, pour les populations rurales, de faire servir leurs épargnes à l'édification d'entreprises travaillant directement à améliorer leur sort.

2) Utilisation et plan de remboursement: — Le prêteur voit à la sécurité et au revenu de son placement. L'emprunteur doit voir à l'utilité de l'emprunt, aux garanties à fournir ainsi qu'aux conditions de remboursement.

L'utilité d'un emprunt ne s'établit pas par la valeur des garanties qu'on peut fournir, mais par le besoin réel. Emprunter pour construire un entrepôt, s'il n'est pas rigoureusement nécessaire, est toujours une mauvaise affaire, même si le prêteur fait un bon placement. Emprunter pour se bâtir une trop belle "fabrique" ou encore une "fabrique" qui ne fera pas ses frais n'a jamais aidé personne. Demander de l'argent à son voisin quand on en a encore dans "ses poches" est pour le moins un geste qui s'inspire de la maladresse ou de l'inconscience. C'est pourtant ce que font trop souvent les coopérateurs.

Autrement dit, il faut déterminer de façon précise les besoins d'emprunt et l'usage qu'on fera des sommes empruntées.

Pour obtenir l'argent dont elle a besoin, une coopérative doit être en mesure de fournir des garanties raisonnables. Ces garanties sont en fonction du capital souscrit, de l'intérêt et des engagements des membres, du volume d'affaires et de la compétence des officiers.

La finance doit être faite de façon à ne pas déranger les opérations de la société ou mettre son existence en péril. C'est dire qu'il faut prévoir la possibilité de rembourser dans un délai raisonnable, sans trop surcharger la société.

Comme on le sait, les dettes d'une coopérative se paient au total ou en partie avec le capital des membres et pour le reste, avec les revenus d'opérations. Si on ne veut pas rester en panne à la première difficulté, en marchant à la bonne franquette, on verra donc à établir un plan de remboursement.

Etablir un plan de remboursement c'est tout simplement prévoir les échéances et s'assurer les revenus suffisants pour y faire face.

Si les souscriptions de capital couvrent entièrement le coût de l'entreprise, ce sera très simple. Le capital payé chaque année permettra de rencontrer les échéances. Après quatre ans, toutes les dettes devraient normalement être effacées.

Et avec les bénéfices, il se peut aussi que la société soit en mesure de se libérer avant l'expiration des quatre années d'abord prévues. Il importe dans ce cas que la coopérative se réserve le droit de rembourser avant l'échéance.

Par ailleurs, dans le cours normal des affaires, d'autres services viendront s'ajouter à ceux donnés au début et ces services additionnels exigeront de nouvelles mises de fonds. Les bénéfices réalisés peuvent être crédités à chaque membre dans la proportion des affaires transigées et ainsi satisfaire aux besoins nouveaux.

Supposons maintenant que les souscriptions de capital ne couvrent pas entièrement le coût de l'entreprise. Le problème devient alors plus complexe. L'importance et les difficultés d'établir un plan de remboursement convenable croissent en raison inverse du capital fourni par les membres.

On devra tout d'abord étudier minutieusement les revenus possibles de la coopérative afin de connaître son pouvoir de remboursement. Dans la pratique cependant, il s'avère que les seuls revenus d'opérations ne sont pas suffisants pour effacer les emprunts dans un temps normal. En vue de ne pas échelonner les échéances sur un trop grand nombre d'années — ce qui généralement entrave la marche vers le progrès — il faudra alors faire appel à une souscription de capital spécial. Ce capital serait recueilli à l'aide d'une retenue faite sur les produits des membres, exemple: 1 ou 2 sous par livre de gras ou par livre de tabac, \$1.00 ou plus par arpent de lin, etc. Cette façon de procéder ne sera pas trop onéreuse pour le producteur. En outre, elle favorisera l'économie et assainira la finance des sociétés.

Quand les coopératives ne devront plus rien à personne, qu'elles auront un capital entièrement possédé par leurs membres, elles ne seront pas loin d'avoir atteint leur indépendance économique. Le cerveau devra cependant toujours rester maître de cette puissance.



"C'est le chemin qui mène
au succès ou à la faillite"

ADMINISTRATION

THE JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION
PUBLISHED WEEKLY
CHICAGO, ILL., U.S.A.
1914

THE JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION
PUBLISHED WEEKLY
CHICAGO, ILL., U.S.A.
1914

THE JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION
PUBLISHED WEEKLY
CHICAGO, ILL., U.S.A.
1914

THE JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION
PUBLISHED WEEKLY
CHICAGO, ILL., U.S.A.
1914

THE JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION
PUBLISHED WEEKLY
CHICAGO, ILL., U.S.A.
1914

THE JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION
PUBLISHED WEEKLY
CHICAGO, ILL., U.S.A.
1914

ADMINISTRA-
TION

Importance

- a) Rôle
- b) Conditions de succès
- c) Résultats d'enquêtes *

Les hommes

- a) Les sociétaires
- b) L'assemblée générale
- c) Le bureau de direction
- d) Le gérant
- e) Le secrétaire-trésorier
- f) Autres employés

Les méthodes

- a) La comptabilité
- b) L'audition et le budget
- c) La vente au prix courant
- d) La vente au comptant
- e) La création de réserves
- f) L'éducation des membres

Erreurs
à éviter

- a) Ristournes prématurées
- b) Expansion trop rapide

IMPORTANCE:

L'administration d'une coopérative comporte la direction et le contrôle de toutes les activités comme les relations des membres avec leur société, la finance, la manutention des produits, l'établissement des prix de remise, l'achat des marchandises, la mise sur le marché et la vente des produits, l'engagement des hommes, la tenue d'une bonne comptabilité, etc.

Dans la coopérative, les propriétaires sont en même temps les patrons. Il apparaît donc que son administration diffère de celle d'une entreprise privée et de ce fait est généralement plus compliquée. Dans l'entreprise privée, c'est d'abord l'intérêt des propriétaires qui prime. En coopération, l'idée de servir les patrons domine.

a) Rôle:—

De toute évidence, une bonne gestion des affaires est impuissante par elle-même à assurer la marche en avant d'une société qui n'a de coopératif que le nom. Pour que la gestion soit efficace, il faut d'abord que l'entreprise ait normalement le moyen de vivre. Cela suppose qu'elle possède au moins les éléments indispensables à son activité, soit: des membres renseignés et convaincus, un volume d'affaires et un capital suffisants. En un mot, elle doit répondre à un besoin et être en mesure de rendre service.

Le rôle des administrateurs consiste à coordonner tous ces facteurs et à les faire travailler vers les fins poursuivies tout en respectant les données essentielles de la doctrine coopérative.

b) Conditions de succès:—

On a vu de très bonnes fermes changer de propriétaire parce que ce dernier n'y pouvait vivre pendant que d'autres fermes, de valeur moyenne, continuent de donner, bon an mal an, des revenus satisfaisants. En allant un peu au fond des choses, on trouve très souvent qu'il a manqué aux premières ce qui a fait le succès des dernières, à savoir: une bonne administration.

Dans les coopératives, le progrès accompagne la bonne administration. Cet état de choses ne doit surprendre ni scandaliser personne, car le plus difficile n'est pas de bâtir une entreprise, privée ou coopérative, mais de la mener à bonne fin et d'en assurer le succès, condition première de sa durée.

La coopérative ne possède aucun pouvoir mystérieux. Son succès et sa durée sont en fonction de la direction qu'elle reçoit. Comme toute entreprise qui veut progresser, elle doit opérer suivant un plan bien défini, en tenant compte de ses moyens, des conditions de temps et de lieu; en un mot, faire rendre au maximum chacune des valeurs dont elle dispose.

c) Résultats d'enquêtes:—

Une enquête poursuivie dans la Saskatchewan et dont les résultats ont été publiés dans "l'Economiste Agricole" de février 1940, établit que 21.5% des cas de faillite ou de dissolution étudiés sont le fait de la "mal-administration".

L'histoire des 300 coopératives organisées chez nous avant 1930 et disparues depuis ne saurait prouver que toutes sont mortes d'une administration défectueuse, car plusieurs n'étaient pas nées viables. Le fait demeure toutefois qu'un grand nombre ont dû fermer leurs portes faute de direction sérieuse.

En coopération comme ailleurs, la bonne volonté et les honnêtes intentions ne suffisent pas. Il faut y mettre le sens des réalités et adopter les meilleures méthodes d'affaires.

LES HOMMES :

Dans la coopérative, l'homme occupe le premier plan. Tout doit être conçu en fonction de ce fait. Les membres, l'assemblée générale, le bureau de direction et les employés ont des tâches et des responsabilités bien distinctes.

C'est à l'assemblée générale qu'appartient le contrôle actif de l'entreprise parce qu'en dernière analyse, directeurs et employés lui sont responsables.

Le bureau de direction détermine les politiques, engage les hommes qui devront en assurer l'exécution et conduire dans le détail les opérations de la société. Il surveille aussi le travail des employés.

La délimitation des tâches, le partage des responsabilités et la coordination des activités sont fonctions de la bonne administration qui suppose l'active et intelligente participation de chacun.

a) Les sociétaires:—

L'administration des coopératives repose donc tout d'abord sur le savoir, l'esprit de compréhension, la loyauté et l'intérêt des membres. Chacun voudra être parfaitement au fait des problèmes de sa profession et des problèmes de la coopération. Il se fera un point d'honneur de respecter ses engagements et de se conformer aux règlements de la société. Il devra apporter ses produits à temps et les préparer convenablement, faire confiance aux directeurs et leur fournir des suggestions utiles, en ayant soin de mettre de côté toute question qui n'est pas d'intérêt commun. La formation de petits groupes ou clans au sein d'une coopérative ne peut que nuire à la bonne marche des affaires.

Les sociétaires doivent avoir une notion exacte de leurs droits et de leurs devoirs, comme ils doivent accepter toutes leurs responsabilités. Qu'ils se fassent, dans la mesure de leurs moyens, les plus fermes supporteurs de la coopérative et qu'ils évitent toute critique déloyale. C'est au sein de la société et non en dehors qu'il faut discuter les points litigieux. Il ne faut pas demander à sa coopérative plus qu'on ne pourrait donner soi-même.

Les coopérateurs doivent posséder cette conviction que la coopérative à laquelle ils appartiennent est leur affaire au même titre que leur ferme, dont elle est en quelque sorte le prolongement. Tous leurs actes doivent s'inspirer de la justice et du bien commun.

b) L'Assemblée générale:—

L'assemblée générale se compose de tous les producteurs actionnaires présents et en règle avec leur société. Elle contrôle l'entreprise et participe directement à l'administration par le pouvoir qu'elle a d'élire les directeurs, de décider du partage des bénéfices, de passer des règlements et de choisir le vérificateur.

L'élection des directeurs se fait chaque année. Ceux-ci sont d'abord des membres dont les intérêts doivent se confondre avec ceux de la coopérative. Leur choix ne sera fait qu'en fonction de leurs qualifications, car on peut être un excellent coopérateur et n'avoir que peu d'aptitudes pour diriger. L'assemblée doit donc procéder avec beaucoup de discernement à l'élection de

son bureau de direction qu'elle a le rigoureux devoir d'appuyer mais aussi de juger en temps et lieu. La bonne conduite et le succès dans les affaires personnelles restent un bon élément d'appréciation.

C'est l'assemblée générale qui a le pouvoir d'accepter le rapport annuel préparé par le vérificateur qu'elle a elle-même choisi. Ce rapport doit être étudié avant d'être adopté. Se basant sur ce compte rendu des opérations de l'année, l'assemblée détermine le montant des bénéfices dont elle fait la répartition, après avoir établi les preuves nécessaires. **Répartir ne veut pas dire décider du paiement.** Cette dernière décision est laissée au bureau de direction qui consultera la finance et les besoins de la coopérative avant de s'exécuter.

L'assemblée générale, en vertu de son pouvoir de contrôle, a également le droit de faire des règlements d'administration générale et tous autres règlements pourvu qu'ils ne soient pas contraires aux lois de la province. Elle doit exercer un contrôle éclairé et vigilant qui soit en même temps aussi peu gênant que possible.

Les assemblées générales sont souvent caractérisées par la trop grande passivité des membres. Elles manquent d'intérêt. Les membres devraient se montrer plus actifs et s'informer sur place, pour être en mesure de porter un jugement sain et prendre les meilleures décisions. Les directeurs, au lieu de craindre la discussion sur leur administration, devraient plutôt la provoquer. A condition que les observations et les échanges d'idées se fassent dans l'ordre le calme et la dignité, il ne peut

en résulter qu'une meilleure compréhension des problèmes, point de départ de tout progrès.

c) Le bureau de direction:—

Le bureau de direction assume, sous le contrôle de l'assemblée générale, la responsabilité de conduire l'entreprise. En conformité avec les dispositions de la loi, il transige et statue sur tout ce qui a trait aux intérêts de la société.

Pour être à la hauteur, les directeurs seront honnêtes et compétents. Leur connaissance de l'organisation coopérative et des problèmes locaux doit être suffisante pour leur permettre de mener à bien les affaires de la société. Un jugement sain et un esprit progressif sont deux qualités également indispensables. De toute évidence, la confiance des membres leur est nécessaire.

C'est au bureau de direction qu'il appartient de surveiller les finances et de diriger les transactions: "ventes, achats et dépenses", comme de vérifier l'exactitude des rapports du gérant. Le soin et la protection des valeurs de la société, l'entretien des immeubles et de l'outillage sont entre les mains des directeurs. De plus ils voient à ce que des assurances couvrent raisonnablement les biens et ils exigent une garantie satisfaisante de ceux qui manipulent les produits et ont les argents en mains.

Il est de règle dans un grand nombre de sociétés de faire, chaque mois, une revue des opérations et d'approuver, avant paiement, toutes les dépenses de quelque

importance. C'est aussi l'occasion d'examiner soigneusement les crédits, s'il y en a, et de s'assurer que chaque transaction couvre ses frais. De plus, le temps est bien choisi pour considérer les plaintes et suggestions venant des membres et de leur donner suite, s'il y a lieu.

Ces réunions mensuelles du bureau de direction établissent la responsabilité matérielle et morale des directeurs, en les tenant parfaitement au courant de toutes les affaires. Elles permettent de bien suivre les opérations en délimitant de façon non équivoque les charges du gérant et des directeurs. S'il faut laisser au gérant une latitude suffisante, il n'est pas dans l'ordre qu'il porte à lui seul toutes les responsabilités.

Les problèmes à résoudre peuvent dépasser l'expérience des directeurs. Dans ce cas, ils consulteront des gens capables d'aider.

Le bureau de direction a aussi l'obligation de fournir aux membres des informations sur les changements de politique à l'intérieur de la société, comme sur toutes questions susceptibles d'aider la coopérative et les coopérateurs. A cette fin, il devrait être possible de tenir chaque année, en plus de l'assemblée générale, une ou deux réunions de tous les sociétaires. A condition qu'elles soient bien préparées, ces assemblées permettraient de mieux renseigner les membres.

Que les directeurs n'oublient pas, non plus, qu'il faut être coopérateur avant de vouloir l'enseigner aux autres. Ils peuvent différer d'opinion, mais une fois les décisions prises, il n'y a plus d'opinion personnelle qui

puisse tenir. Le bureau de direction ne peut faire lui-même toutes les affaires, c'est pourquoi il confère une partie de ses pouvoirs au gérant.

d) Le gérant:—

Le gérant, c'est le pivot de l'organisation. On ne saurait être trop sévère sur son choix, ni oublier que la compétence se paie.

Son honnêteté, son sens des affaires et ses qualités administratives ne doivent faire aucun doute. Il importe avant tout qu'il soit homme d'affaires. Tant mieux, s'il possède en plus l'esprit de coopération. Si toutefois la mentalité coopérative lui fait défaut, le bureau de direction devra combler cette déficience. Inutile de dire qu'une allure de dictateur cadre mal avec les fonctions d'un secrétaire-gérant.

Son habileté à juger les problèmes et sa promptitude à expédier, livrer et faire remise ne laisseront place à aucune critique. C'est son devoir strict de pratiquer la plus complète économie, et de ne pas faire de favoritisme. Vis-à-vis les coopérateurs, il doit montrer une attitude ferme et s'en tenir aux directives reçues. Il a le loisir et même le devoir de faire des suggestions au bureau de direction mais la loyauté lui défend de discuter les décisions prises. Il ne lui reste qu'à les exécuter scrupuleusement.

Dans le cours normal de ses fonctions, il doit surveiller le détail des opérations, voir à l'observance des

règlements établis par les directeurs et diriger le travail des employés. Il lui appartient de conférer avec les directeurs avant d'établir de nouvelles politiques et d'apprécier l'efficacité de celles qui sont établies. Toute question concernant l'entreprise et méritant considération et action de la part des directeurs sera soumise en temps opportun. Il verra à faire, aux directeurs, des rapports périodiques sur les conditions financières et la marche générale de la société.

Toujours il doit conduire les affaires dans le sens des meilleurs intérêts de la coopérative et de façon à inspirer confiance aux membres de même qu'à ceux du dehors, pour développer chez tous, si possible, l'indispensable esprit de loyauté.

e) Le secrétaire-trésorier:—

Les fonctions du secrétaire-trésorier sont bien définies et exigent des qualifications indispensables. Dans un certain nombre de coopératives, ces fonctions et ces qualifications doivent s'ajouter à celles du gérant quand la même personne remplit les deux fonctions.

Dire que le secrétaire-trésorier d'une entreprise coopérative doit être honnête et loyal est élémentaire. Il doit en plus avoir un grand esprit d'ordre. Le manque d'ordre est un défaut grave qui amène des inexactitudes et des retards toujours coûteux et ennuyeux pour la société. Le "bon marché" dans l'engagement d'un homme aussi responsable ne devrait pas entrer en ligne de comp-

te. Les incompetents sont toujours payés beaucoup trop cher et les bons hommes gagnent généralement plus qu'ils ne reçoivent.

La première des fonctions du secrétaire-trésorier consiste à bien classer et à prendre soin de tous les documents appartenant à la coopérative. C'est une chose facile, à condition toutefois, qu'on veuille s'en occuper.

Bien tenir le livre des minutes pour être en mesure de fournir des comptes rendus complets et exacts est une autre de ses fonctions. Il n'est pas nécessaire que le secrétaire rapporte textuellement ce qui a pu se dire lors d'une assemblée générale ou du bureau de direction, mais il faut que toutes les décisions prises soient enregistrées de façon précise. On pourrait aussi faire mention des questions discutées. Ce serait là une façon merveilleuse de compléter les renseignements que tout procès-verbal doit contenir.

A titre de secrétaire-trésorier, il lui faut tenir la comptabilité en bon ordre. Autrement dit, les transactions doivent être enregistrées de façon exacte et au jour le jour. Attendre à la fin de l'année pour faire les écritures de comptabilité n'a jamais été et ne sera jamais une méthode acceptable.

Les argents de la société appartiennent à la société et le secrétaire-trésorier n'est que le gardien de ces argents dont il doit prendre un soin jaloux et dont il doit aussi rendre compte.

f) Autres employés:—

Comme le gérant et le secrétaire-trésorier, les autres employés doivent donner loyalement leur temps à la société qui les emploie, la servir fidèlement et en toutes occasions. C'est le moins qu'on puisse exiger d'eux.

LES MÉTHODES:

Dans la conduite de toute entreprise, il faut adopter certaines pratiques ou méthodes qui sont d'abord une manifestation d'ordre et d'harmonie. Ces méthodes doivent tenir compte de la nature de l'entreprise et du milieu dans lequel elle exerce ses activités. Elles constituent un guide sûr dans les réalisations du présent et permettent de préparer les progrès nécessaires.

Les méthodes dont nous parlerons ici ne sont pas toutes particulières aux coopératives. Sans vouloir les énumérer au long il convient de mentionner la tenue d'une bonne comptabilité, l'audition et le budget, la vente au prix courant, la vente au comptant, l'établissement de réserves et l'éducation des membres. Elles sont le fruit d'une longue expérience et leur application a été d'un puissant secours dans nombre d'entreprises. Il faudrait peut-être dire que les coopératives leur sont redevables de leurs succès.

a) La comptabilité:—

La bonne comptabilité est une nécessité. Il a manqué à certaines coopératives de voir clair pour mener à bien leurs affaires. Une comptabilité bien faite eût fourni à ces mêmes sociétés des informations indispensables sur les opérations et permis d'éviter des erreurs coûteuses.

Le cultivateur, par exemple, peut, tant bien que mal, établir le résultat final de son exploitation, et savoir qu'il "boucle" avec un profit ou une perte. Mais ce n'est pas tout. Il faut pouvoir analyser ce résultat. Or, seul un bon système de comptabilité permettra de déterminer le rendement de chaque département de la ferme et, partant, les améliorations à apporter.

L'industriel, pour assurer la sécurité et l'efficacité de l'entreprise qu'il dirige comme pour en assurer le rendement, doit connaître le rôle et le travail de ses hommes, de même que le rôle et le travail des machines et de son capital. Il doit aussi établir de façon précise le prix coûtant de ses produits. C'est encore la comptabilité qui lui permettra de se rendre compte de la réalité.

Les coopératives ne sont pas des organisations qui se mènent au petit bonheur et sans précision. De nombreux exemples établissent que la mauvaise tenue des livres peut être un obstacle à leur développement et qu'elle a coûté beaucoup plus que la prétendue économie faite

en engageant un secrétaire "bon marché". La bonne comptabilité ne fait pas la bonne administration, mais elle lui est indispensable.

Pour être efficace et pratique, le système doit posséder certaines caractéristiques.

Il doit, d'abord, être simple, c'est-à-dire exiger le moins d'écritures possible. Inutile d'avoir un paquet de gros livres savants et d'en remplir toutes les pages. N'allez pas croire, par ailleurs, que tout est fini quand on a enregistré les recettes et les déboursés. C'est sans doute suffisant pour savoir combien d'argent il reste en caisse, mais insuffisant pour juger de la situation de l'entreprise, ce qu'il faut pouvoir faire à chaque instant.

Il doit être clair et sûr, c'est-à-dire permettre d'aller à la pièce justificative ou à la facture sans obliger à des recherches sans fin. Un système où il faudrait repasser un à un tous les documents de l'année pour trouver celui dont on a besoin n'en est plus un.

Il doit être complet et donner toutes les informations indispensables à la bonne administration. Faute de pouvoir analyser leurs opérations, des coopératives ont dû subir des pertes. D'autres ont essuyé, de ce fait, des critiques capables de compromettre des entreprises moins fortes et ont même vu des membres s'éloigner parce qu'on ne pouvait leur donner les renseignements qu'ils demandaient.

Il va sans dire que la condition essentielle de l'efficacité d'un bon système, c'est d'être tenu à date.

Pour être en mesure de bien administrer une entreprise, il faut d'abord avoir une idée exacte de sa situation financière, connaître les valeurs et les capitaux engagés de même que les obligations ou les dettes. De plus, il faut posséder des informations précises sur les transactions: ventes, achats et dépenses. Si l'achat ou le coût des marchandises est plus élevé que la vente, on peut conclure avec La Palisse qu'un changement s'impose. La même conclusion doit être faite si les dépenses sont supérieures au profit brut. Supposons qu'on a vendu \$5,000.00 des marchandises qui ont coûté \$4,500.00 et que ces transactions ont nécessité \$600.00 de dépenses, il est évident qu'il y a perte de \$100.00. La comptabilité des coopératives permet d'un seul coup d'oeil de juger ce point. De plus, elle montre au jour le jour toutes les balances de comptes qu'il faut tenir à vue. En un mot, elle indique à chaque instant le montant des comptes recevables et de l'argent en caisse, le total des achats et des ventes, la balance en banque, le total des comptes payables et les dépenses à date. Un livre auxiliaire fournit le détail qui permet une analyse complète. Ainsi, pour les comptes recevables, il ne suffit pas de savoir qu'il y en a pour \$2,000.00, mais il faut pouvoir déterminer le montant dû par chaque membre et voir en même temps s'il s'agit d'un vieux compte ou d'un compte récent. De cette façon on peut réellement établir la valeur des avances faites et les mesurer à la capacité de remboursement du membre. Il en est de même pour tous les autres comptes. Dans le cas des beurreries, un système spécial permet de tenir à jour toutes les manipulations du lait ou de la crème, la fabrication du beurre ou du fromage, les ventes et l'inventaire.

Par l'information qu'elle donne, la comptabilité bien faite inspire confiance. Il est arrivé déjà que cette

confiance ait fait défaut et que des critiques et des discussions aient suivi. Un exposé clair et net de la situation par la comptabilité a maintes fois suffi pour rétablir l'ordre et ramener les dissidents. Dans d'autres cas, il a fallu plusieurs années pour regagner la confiance et les finances de la société en ont souffert. Les membres eux-mêmes ont perdu une partie des bénéfices de la coopération et l'expansion du mouvement s'est ralentie.

Une bonne comptabilité facilite les relations du gérant avec les directeurs et les membres, parce qu'elle supprime cet élément d'incertitude qu'on ressent nécessairement à ne pas savoir où l'on va. Une erreur s'est-elle glissée, il suffit d'un instant pour rétablir les faits. Tout le monde admettra, et c'est le bon sens, qu'une erreur peut se produire, mais on l'admettra d'autant plus facilement que les livres de la société permettront de la retracer d'une façon rapide et certaine. Par défaut de pouvoir produire des comptes suffisamment clairs, des gérants compétents ont dû céder leur place.

Des livres bien tenus permettent aussi l'établissement de rapports soignés appréciés par les assemblées générales. Les membres confient l'administration de leurs affaires à quelques hommes bien disposés et compétents, qu'ils ont le devoir de juger à la fin de chaque terme au moins. On ne saurait les blâmer de vouloir se rendre compte par le détail, s'ils ont eu raison ou non de donner leur confiance aux directeurs élus et si l'état de la société est satisfaisant. L'assemblée générale est tenue

spécialement pour renseigner les intéressés et il faut pouvoir le faire. Sans compter que les affaires embrouillées ne sauraient permettre le bénéfice d'une bonne publicité et d'une saine propagande.

La bonne comptabilité reste pour les directeurs de coopératives une source précieuse d'informations. Ils peuvent se rendre compte, par exemple, si telle dépense est justifiée ou non, si telle machinerie devrait être remplacée, si tel homme fait l'affaire ou non, etc., en un mot, ils sont en mesure d'établir le coût de chaque opération, de prévenir des pertes et parfois même des désastres. La tenue des réunions, qui devraient être au moins mensuelles, devient plus facile et le travail de ces réunions y gagne en efficacité, pour la simple raison qu'on ne marche pas à tâtons, mais en pleine lumière.

b) L'audition et le budget:—

L'audition et le budget ne sont pas des méthodes particulières aux coopératives, cependant, il faut, dans la façon de procéder, tenir compte de la différence qui existe entre la coopérative et l'organisation non coopérative. Les deux n'ont pas la même structure et ne poursuivent pas les mêmes buts.

Les directeurs et le gérant d'une entreprise bien organisée ne doivent pas dépendre entièrement des informations fournies par le rapport de l'auditeur pour mettre en vigueur les politiques nécessaires. La tenue des livres devrait permettre au gérant de préparer lui-même

des rapports satisfaisants. Ce n'est, cependant, pas toujours le cas. L'audition confirmera les informations ainsi données ou corrigera, s'il y a lieu, à condition évidemment que le travail soit fait non seulement d'une façon honnête, mais aussi d'une façon précise.

L'audition qui doit être faite par un homme indépendant de l'organisation, présuppose la tenue des livres et le contrôle interne.

La tenue des livres est ni plus ni moins que l'enregistrement au jour le jour des transactions faites. C'est la condition sans laquelle il est absolument impossible d'exercer le contrôle nécessaire et de préparer les états financiers indispensables à la conduite de l'organisation.

Le contrôle interne est peut-être ce qui manque le plus dans nos organisations coopératives. En pratique, le gérant constitue très souvent tout le personnel préposé à l'enregistrement des transactions. Dans ce cas, il faut que le bureau de direction suive de plus près les affaires de la coopérative. Pour les organisations plus considérables et qui ont un personnel plus nombreux, il faut que les tâches soient distribuées de façon telle que les employés exercent les uns sur les autres une certaine surveillance, pour faciliter la recherche des erreurs et prévenir les fraudes. Autrement dit, c'est une vérification continuelle au sein de l'organisation, source des informations dont peuvent avoir besoin et les directeurs et le gérant.

L'audition établira l'exactitude des écritures ou révèlera les irrégularités ou les erreurs commises. Elle est indispensable aux directeurs, si elle n'a pas la même importance pour le gérant. Le bilan doit être soumis aux directeurs et étudié par ceux-ci en présence de l'homme qui l'a préparé, pour éviter toute erreur d'interprétation.

L'audition doit donc permettre d'établir la valeur de la comptabilité et l'exactitude des écritures faites pour les transactions d'une période déterminée. Elle rend possible l'établissement du bilan proprement dit et montre les résultats d'opérations. Elle doit couvrir les items suivants :

1. — Comptes et billets recevables :

Il sera bon de dresser une liste de tous les débiteurs et d'y ajouter le montant dû par chacun. Dans certains cas la date et la nature de ces comptes peuvent constituer des indices sûrs pour déterminer leur valeur et les méthodes de perception.

2. — Inventaires :

Il importe d'avoir sous la main une liste certifiée des marchandises en inventaire pour pouvoir en faire une analyse complète. De plus, s'il se trouve des marchandises qui dorment depuis longtemps dans les locaux de la coopérative, il faudra en prendre note.

3. — Valeurs immobilières:

On doit pouvoir trouver dans un rapport d'audition le coût initial des valeurs immobilières, le détail des améliorations et des dépréciations ainsi que la valeur nette à la fin de la période.

4. — Comptes payables et emprunts:

Le rapport doit contenir une liste détaillée (noms - dates - taux d'intérêt - échéances) des comptes payables et des emprunts.

5. — Capital:

Une liste comprenant le nom et l'adresse des détenteurs de capital ordinaire et privilégié, avec le montant payé par chacun, doit aussi être donnée.

6. — Réserves et surplus:

Il est essentiel qu'une analyse de tous les changements apportés au compte surplus depuis le dernier bilan soit enregistrée dans le rapport de l'année. La nature et le montant de chaque item des réserves doivent également être enregistrés de même que les changements survenus à la suite de l'utilisation partielle ou totale de ces réserves.

7. — Assurance :

Le rapport doit aussi inclure les informations nécessaires quant aux assurances possédées par l'organisation : assurance-feu, vol, etc. et indiquer en même temps si, dans l'opinion de l'auditeur, ces assurances sont suffisantes.

8. — Livre des minutes :

Le livre des minutes constitue un document de toute première importance qui doit être lu en entier par l'auditeur. Si, au cours de l'année, certains règlements ont été adoptés par la coopérative, le rapport devrait en faire mention. Dans le cas où le livre des minutes serait tenu d'une façon incomplète ou mauvaise, l'auditeur se doit de le signaler tout comme il le fera pour la comptabilité incomplète ou mal faite.

Le travail de l'auditeur ne consiste donc pas simplement à faire l'addition des recettes et déboursés ou à établir le total des revenus et des dépenses de l'année. Il doit couvrir tout.

C'est en se basant sur ce compte rendu et en tenant compte des besoins futurs qu'une coopérative peut logiquement établir son budget ; autrement dit, qu'elle peut prévoir les revenus dont elle aura besoin pour faire face aux dépenses d'opérations et de développement.

Le budget est une méthode qui n'a pas encore obtenu la faveur générale des coopératives. On agit dans ce domaine un peu à la bonne franquette comme un trop grand nombre d'individus le font pour leurs propres affaires. Pourtant, nous sommes d'avis que l'adoption générale de cette méthode rendrait des services appréciables. Elle permettrait de réaliser à coup sûr des épargnes dont on se trouve toujours bien et, ce qui est peut-être plus précieux, d'orienter les efforts des coopérateurs.

c) La vente au prix courant:—

Cette méthode, adoptée par la majorité des coopératives, est quelquefois discutée. L'objection apportée est souvent la suivante: "à quoi sert d'avoir une coopérative si ses prix ne sont pas moindres que n'importe où ailleurs". Ceux qui raisonnent ainsi oublient généralement deux choses:

1. — que la coopérative n'est pas faite pour fixer les prix;
2. — que normalement ceux-ci ne s'établissent pas par la simple volonté d'un homme ou d'une organisation, mais plutôt par le libre jeu de la loi de l'offre et de la demande.

En discutant les raisons d'être des coopératives locales, nous avons montré comment celles-ci peuvent influencer favorablement les prix. On oublie aussi que les trop-perçus sont remis aux membres, qui peuvent

cependant les laisser en dépôt pour payer les dettes ou organiser d'autres services. Directement ou indirectement, les bénéfices, s'il y en a, retournent donc à ceux qui les ont rendus possibles.

Les inconvénients de ne pas suivre le prix courant dans la vente sont nombreux. Les plus graves sont peut-être d'exaspérer le commerce et d'enlever pratiquement à la coopérative la faculté de vendre au public non-coopérateur. A moins d'avoir deux prix, ce qui ne devrait pas exister, on donnerait aux non-adhérents le même avantage qu'aux membres. La vente au prix coûtant enlève à la coopérative le moyen financier d'atteindre l'un ou l'autre des buts qu'on lui assigne : épargne individuelle ou collective, oeuvres de solidarité ou de propagande.

D'un autre côté, la vente au prix courant pourvoit aux frais de vente et aux autres charges de l'organisation. Elle rend possible le paiement de ristournes plus fortes et constitue par le fait même un excellent moyen de propagande. Elle permet l'augmentation des réserves et surplus et aide l'entreprise à se libérer financièrement.

d) La vente au comptant:—

En principe, la coopérative n'admet que la vente au comptant, tout simplement, parce qu'elle n'est pas une institution de crédit.

“Voulez-vous quelque chose? Vous pouvez entrer! Mais le Diable a emporté le crédit, de sorte que vous devez montrer du comptant, donner de la bonne monnaie pour avoir de bonnes marchandises”.

C'est ainsi que parlait Miles Ashworth dans la nuit du 21 décembre 1844, à l'ouverture du premier magasin coopératif des pionniers de Rochdale dans le vieil entrepôt de la rue Toads Lane. Quatre-vingt-quinze ans d'expérience n'ont rien enlevé à l'actualité de ses paroles, car si le diable a emporté le crédit, il faut bien admettre qu'il est revenu assez souvent à la charge pour faire des victimes. “En Angleterre, symptôme grave, le principe de coopération posé par les pionniers de Rochdale: pas de crédit à la consommation, a dû être abandonné, et avec lui, comme l'a dit un auteur, disparaît une grande part de l'idéalisme coopératif”.

Chez nous, comme ailleurs, l'abandon de ce même principe a valu des expériences assez coûteuses. Le système des ventes à crédit n'a pas toujours donné les résultats attendus. On peut, sans doute, trouver des coopératives prospères qui ont fait du crédit, mais il est douteux qu'une seule doive sa prospérité à cette méthode. Par ailleurs, des générations de coopérateurs ont connu le succès grâce au système des ventes au comptant.

Puisqu'on considère comme un symptôme grave pour l'avenir de la coopération anglaise, le fait d'avoir abandonné le principe de la vente au comptant, c'est que les ventes à crédit en elles-mêmes comportent de sérieux inconvénients pour les opérations et le développement des coopératives.

Inutile de dire que le crédit renferme un élément de spéculation très dangereux. On spéculé en effet sur la solvabilité du client et comme il n'existe aucune chance de gain mais plutôt de grands risques de perte, cette spéculation devient mauvaise. Le plus qu'on puisse exiger, c'est de recouvrer les sommes avancées. Par contre, il y a des chances que le remboursement se fasse en retard ou partiellement ou encore qu'il ne se fasse pas du tout. Vous objecterez que si la méthode était aussi dangereuse, le commerce ne trouverait pas d'avantage à la pratiquer. L'objection vaut ce qu'elle vaut. L'homme de commerce averti sait que le risque n'est pas seulement probable, mais certain. D'un autre côté, il doit faire face à la compétition. Si le crédit n'est pas considéré comme dangereux, pourquoi un escompte à qui paie comptant?

Les avances consenties au membre peuvent l'encourager à faire des achats dont il pourrait se passer ou encore lui permettre de se procurer des marchandises utiles, mais qu'il ne devrait pas acheter, parce que son pouvoir d'achat est insuffisant. Même faite à l'enseigne de la coopération, une telle transaction reste mauvaise. Le crédit ne donne pas le pouvoir d'achat, il n'est qu'une "avance à charge de remboursement". C'est probablement l'oubli de cette vérité qui lui a valu sa popularité et qui nous vaut à nous bien des misères.

Une extension trop libérale du crédit a pour résultat de "geler" le capital ou de l'immobiliser. Quand une société coopérative possède des comptes recevables qui absorbent toutes ses disponibilités et même d'avantage, elle doit ou acheter à crédit ou emprunter mais

toujours payer des intérêts. Il devient impossible de bénéficier des escomptes au comptant et des aubaines qui peuvent se présenter.

Dans de telles conditions, le paiement des ristournes ne peut pratiquement s'effectuer. L'argent manque ou bien il faut faire des réserves pour couvrir les pertes éventuelles. Sans compter que le système de vente à crédit ne donne pas satisfaction aux bons coopérateurs qui font leurs affaires au comptant, parce qu'ils sont appelés à se sacrifier pour les autres. Les profits auxquels ils pourraient avoir droit sont absorbés pour permettre des avances, payer les intérêts et parfois couvrir les pertes.

Il faudrait voir aussi ce que l'éducation et l'esprit coopératifs ont gagné par l'usage du crédit. De nouveaux membres ont pour cette raison adhéré aux coopératives. Reste à voir, s'ils constituent un actif pour le mouvement.

Pour ceux qui seraient tentés de croire à une exagération, faisons l'histoire du crédit dans certaines de nos sociétés.

Lors de l'organisation, on est dans les meilleures dispositions possible. Tout le monde admet qu'il ne faut pas faire d'avances ou qu'il faut les limiter d'une façon stricte. Malheureusement, on a vite trouvé des excuses, sinon des raisons, pour étendre le crédit aux membres, parfois bien au-delà des limites raisonnables et sûres. Le printemps et l'été, on avance en se fiant sur la récolte de l'automne. Les pommes de terre, les voilailles, les porcs devront servir pour payer. Et voici qu'à

l'automne, la récolte est manquée ou les prix sont tellement bas qu'il devient impossible de rembourser les avances consenties par la société. On essaie bien de percevoir mais comme il s'agit d'un "bon diable" qui a eu des malchances, ce qui devait arriver arrive : on ferme les livres avec parfois quelques milliers de dollars en comptes recevables. Puis, vient l'hiver. La récolte ayant été manquée, l'argent se fait rare, mais le besoin de faire des achats pour la ferme est aussi grand que jamais. Et les comptes montent. Après trois ou quatre ans de cette pratique, les affaires sont paralysées. La coopérative ne peut plus acheter, parce que personne ne veut lui avancer. Il ne reste pas d'autre alternative que de fermer les portes ou de revenir au système de vente au comptant et de faire payer les bons comptes pour désintéresser les créanciers.

Le réveil est brutal. On assemble les directeurs et on repasse les comptes un à un. A la grande surprise de tout le monde, on constate que plusieurs ne valent plus rien. Un tel a eu des malheurs, un autre a dû céder ses biens ou que sais-je encore ? Constatation finale et douloureuse, c'est qu'il faut subir les pertes. Une partie de l'avoir des membres est ainsi englouti et les bénéfices de la coopération largement diminués. Pour ce qui est des autres comptes, leur valeur reste bonne, mais la société devra attendre, parce qu'il apparaît inhumain de prendre les coopérateurs à la gorge pour les forcer de rendre les \$150.00 ou \$200.00 dont ils n'ont pu effectuer le paiement au cours des trois ou quatre années précédentes. Evidemment, l'on prend tout de suite la décision de diminuer ces comptes dans la mesure du possible.

Mais en même temps, plusieurs désireront un autre crédit de la société ou bien lui tourneront le dos pour aller s'approvisionner ailleurs. Là, il faudra peut-être payer comptant.

Le résultat est évident: on a compromis l'avenir de la coopérative et perdu tous les avantages qu'elle pouvait donner. Du même coup, on a créé des ennemis de la coopération. Les responsables ne sont autres que les dirigeants qui, par manque de prévoyance ou par intérêt personnel, ont consenti un crédit trop débonnaire.

Ce tableau un peu réaliste ne repose pas sur de simples suppositions. Il s'agit d'une histoire vécue, surtout entre 1920 et 1930, et que certaines sociétés actuelles sont à refaire. L'expérience a coûté assez cher au mouvement coopératif pour qu'on ne la renouvelle pas. En coopération, plus qu'ailleurs peut-être, il faut éviter de faire deux fois la même expérience.

Que le crédit soit nécessaire à l'agriculture, on ne saurait le nier. Mais les coopératives n'étant pas des institutions de crédit, ne peuvent fournir ce service avec efficacité et sans danger. En général, elles ne possèdent pas le capital qu'il faut pour remplir la fonction des organismes spécialisés, comme le sont les caisses populaires et les banques. Le capital social dépasse rarement le minimum nécessaire et dès que la caisse le permet - au risque de la mettre à sec - on s'empresse de se payer une ristourne.

Si l'on veut donner du crédit, il faudrait d'abord en fournir le moyen à la coopérative et ensuite le limiter de façon stricte: établir, par exemple, qu'aucune avance ne dépassera la valeur du capital payé et des ristournes gagnées. Une surveillance de tous les instants s'impose, si l'on veut éviter des pertes. Il faudrait aussi voir à ce que tous les comptes se paient au complet au moins une fois tous les douze mois. Comme la langue d'Esopé, le crédit peut être la pire et la meilleure des choses, suivant l'usage qu'on en fait.

e) La création de réserves:—

Les réserves sont constituées par des sommes que l'on soustrait du bénéfice des opérations et que l'on met de côté pour des fins d'ordre général ou spécial.

Parfois les réserves font peur aux coopérateurs parce qu'ils n'en comprennent pas bien le rôle. On s'imaginerait qu'elles ne sont ni plus ni moins qu'un cadeau fait aux futurs membres. C'est une erreur.

En fait, les réserves protègent d'abord le capital des sociétaires. Elles maintiennent la coopérative en bonne santé et peuvent aider au développement d'activités nouvelles. Elles sont une assurance contre la venue des "sept vaches maigres".

On connaît généralement mieux les réserves dites de prévoyance. Ce sont celles qui sont appliquées à la dépréciation et aux comptes douteux. Les réserves dé-

préciation couvrent l'usure de l'outillage, de la machinerie et des bâtisses. Cette usure, ou diminution de valeur, est très réelle et représente, par conséquent, une dépense au même titre que le salaire des employés, la force motrice, etc. Les réserves pour comptes douteux sont d'une égale nécessité. En définitive, les comptes qui ne sont pas payés par les débiteurs eux-mêmes, sont chargés à l'entreprise et représentent une dépense non moins réelle.

Faire des réserves, c'est prévoir. Or la prévoyance s'impose autant, sinon plus, aux sociétés qu'aux individus. En face des fins économiques et sociales de la coopération, les réserves deviennent obligatoires.

La réalisation de la fin économique exige les réserves suivantes :

Pour dépréciation et mauvais comptes, bien qu'en principe la coopération condamne l'usage du crédit. Pour couvrir la baisse possible dans le prix des marchandises en inventaire. Pour faciliter l'expansion de la locale et le développement de la centrale.

La poursuite de la fin sociale exige aussi qu'on mette de côté certains montants :

Pour faire l'éducation des membres et aider au maintien des organismes supérieurs. Pour l'établissement de divers services sociaux.

Strictement parlant les coopératives ne devraient transiger qu'avec leurs membres. En pratique il ne peut en être ainsi. Il arrive donc que les bénéfices réalisés proviennent, pour une part plus ou moins considérable, des transactions faites avec des non-membres.

Nous croyons qu'il serait logique et plus conforme à l'esprit coopératif de porter ces bénéfices à la réserve, moins cependant la part qu'on veut donner aux simples patrons, lorsqu'ils consentent à devenir membres.

Les réserves sont antérieures aux ristournes. Elles sont pour les coopératives plus qu'une preuve de santé, elles offrent un moyen de parvenir à opérer par leur propre puissance et d'agrandir leur champ d'action à la limite des besoins des sociétaires.

f) L'éducation des membres:—

L'éducation des membres est une méthode propre à l'organisation coopérative. Il est vrai que dans les entreprises non coopératives on fait de l'éducation, mais pour des fins qui sont à l'opposé du but poursuivi en coopération. On l'appelle aussi d'un autre nom. L'on parle de publicité, d'annonce...

Après avoir classé l'éducation des coopératives dans les principes, il ne faudrait pas être scandalisé de la retrouver dans les méthodes parce qu'alors il s'agit tout simplement de l'application du principe. Nous rappelons ici l'importance de l'éducation des membres et renvoyons à la deuxième partie de ces notes qui en traite plus longuement.

Faire l'éducation des membres dans une coopérative est ni plus ni moins que fournir à ceux-ci les informations suffisantes pour les faire travailler dans le meilleur des intérêts du groupe, puisqu'en coopération l'intérêt particulier doit s'harmoniser avec l'intérêt général.

Dans la pratique il existe des coopératives qui craignent de renseigner leurs sociétaires. Nous croyons qu'elles ont tort. Un homme intelligent hésitera toujours à marcher au petit bonheur, même s'il a confiance en ses chefs. Faire l'éducation c'est tout simplement indiquer au sociétaire ce qu'il doit faire et pourquoi il doit le faire.

ERREURS À ÉVITER:

Il se commet dans l'administration des coopératives certaines erreurs plus graves que d'autres. Elles sont le résultat de l'ignorance ou de la non application des méthodes dont nous avons parlé précédemment. Nous voudrions signaler deux fautes assez fréquentes: les ristournes prématurées et l'expansion trop rapide.

Ristournes prématurées:—

“J'ai souvenance,

“Qu'en un pré de moines passant,

“La faim, l'occasion, l'herbe tendre, et, je pense,

“Quelque diable aussi me poussant,

“Je tondis de ce pré la largeur de ma langue.”

Il existe trop de coopérateurs qui trouvent les ristournes alléchantes et sont toujours prêts à tondre la coopérative de la part qui leur revient. Les prairies tondues trop ras repoussent moins vite. Les coopératives depouillées trop tôt des bénéfices qu'elles ont réalisés ne donnent que rarement les rendements attendus.

Les coopérateurs qui veulent à tout prix toucher les ristournes avant que les dettes soient toutes payées, se rendent un mauvais service, parce qu'ils nuisent au développement de leur organisation. Les conditions actuelles imposent, plus que jamais, l'obligation de se libérer des dettes le plus rapidement possible.

La coopérative est une entreprise de perfectionnement. C'est en quelque sorte un outil de ferme. Pour qu'il travaille bien, il faut le tenir en bon ordre. Le geste de ceux qui mettent les mains dans la caisse pour en retirer des ristournes, alors que la coopérative a encore des dettes, fait penser un peu à l'homme qui négligerait de soigner son cheval parce qu'il est de bonne race.

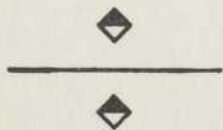
Expansion trop rapide:—

On voit parfois, tôt dans la saison, des champs de céréales qui montrent une pousse très vigoureuse et font espérer une récolte abondante. Il arrive qu'en repassant par les mêmes endroits les champs qu'on trouvait si beaux présentent un aspect lamentable. Par suite d'un déséquilibre des éléments nutritifs, la verse a fait perdre une très large part de la récolte, sans compter les difficultés qu'on éprouvera à recueillir les restes de cette récolte qui s'annonçait comme la plus belle du canton.

On a vu aussi des entreprises de tous genres donner à leurs débuts des promesses d'avenir qu'elles n'ont pas su tenir. Une croissance anormale les a ramenées au point de départ et parfois les a conduites à la faillite.

Cette même loi de la croissance normale s'applique aux coopératives. Si l'un des facteurs essentiels fait défaut, le déséquilibre se produira et l'organisation qu'on aura pu, à l'aide de procédés plus ou moins artificiels, élever en apparence à un haut degré de perfection, retombera au niveau de ses débuts, si elle ne descend pas davantage.

Nous ne sommes pas encore contre l'expansion des sociétés. Ce serait nier la nécessité de la coopération. Cependant, une expansion trop rapide — autrement dit, une expansion qui n'est pas solidement préparée — amènera des dégonflements brusques rappelant la mésaventure de 'la grenouille qui voulut se faire aussi grosse que le boeuf'. "Elle s'enfla tant et si bien qu'elle creva". C'est précisément ce qu'il faut éviter.



THE CONSTITUTION OF THE UNITED STATES

OF THE UNITED STATES OF AMERICA

IN SENATE, JANUARY 20, 1870.

REPORT OF THE

COMMISSIONERS OF THE GENERAL LAND OFFICE

IN RESPONSE TO A RESOLUTION PASSED BY THE SENATE, MARCH 1, 1869.

"La coopérative agricole doit s'intégrer
dans le mouvement coopératif"

**LA COORDINATION ET
L'ORIENTATION
DES EFFORTS**

"In the first place, the
document is a forgery."

REFORMATION
LITERATURE
DEPT. OF THE
TREASURY

LA
COORDINATION
ET
L'ORIENTATION
DES EFFORTS

La coordina-
tion

- a) Recrutement des membres
- b) Groupement des activités
 - 1-dans la locale
 - 2-entre les locales
- c) La centrale au service des coopérateurs
- d) La coopérative agricole dans le mouvement coopératif

Vers demain

- a) Le perfectionnement économique
 - 1-la production et la vente
 - 2-pour un meilleur équilibre
 - 3-l'agrandissement du patrimoine
- b) L'emprise sur l'homme
 - 1-par la discipline et le savoir
 - 2-par la justice et la charité
 - 3-par le lien social

LA COORDINATION:

Les coopératives locales ont fait un progrès réel. Nées du besoin, elles sont une manifestation de solidarité entre un certain nombre d'individus. Elles n'ont pas encore conquis la faveur universelle, car beaucoup de personnes se privent de leurs bienfaits. Quand chacun aura compris qu'il dépend de son voisin dans ses activités économiques, l'esprit de solidarité sera devenu une force.

Pour le cultivateur, le voisin n'est pas simplement l'homme dont la propriété est séparée de la sienne par une clôture. C'est celui qui cultive dans la même paroisse, ensuite dans la province et même dans le pays. Les conditions et les tendances de la vie actuelle ne permettent plus à l'individu de vivre isolé. Le véritable intérêt de chacun ne se sépare pas de l'intérêt réel du groupe auquel il appartient, et doit s'identifier avec l'ensemble des intérêts de tous.

La coordination, c'est le groupement d'éléments divers dans un ordre donné. Elle est constituée par le groupement des individus, l'agencement harmonieux des activités et l'union des locales entre elles. Elle détermine la place que les coopératives agricoles occupent dans l'ensemble du mouvement.



a) Recrutement des membres:—

Les membres ne peuvent accroître indéfiniment leurs transactions avec leur société. Ils ne sauraient faire plus que consigner tous les produits qu'ils ont à vendre et s'approvisionner de toutes les marchandises nécessaires à leurs productions. C'est dire que l'accroissement du nombre des membres d'une société marque presque toujours la mesure de son progrès.

L'entreprise coopérative doit vouloir gagner l'adhésion du plus grand nombre, parce que le nombre apporte à l'entreprise le volume: élément premier de sa puissance. Tous ceux qui sont en dehors du mouvement représentent une force inerte et parfois une force qui nuit. Aussi faut-il non seulement laisser à tous la liberté d'entrée à n'importe quel stage du développement de la société, mais encore créer chez les non-membres le désir de joindre le groupe existant. Seules les personnes adversaires déclarées peuvent être laissées de côté.

Le refus de devenir membre d'une coopérative lors de sa fondation ne saurait être une raison suffisante pour fermer la porte à jamais à un individu. Dans ce refus il y a souvent plus d'incompréhension qu'autre chose, même s'il va jusqu'à l'opposition. L'opposition a parfois permis de voir certains aspects importants qui, autrement, eussent échappé aux intéressés.

Au nombre des moyens propres à accroître les effectifs, mentionnons le bon fonctionnement ou les états de service, qu'on ne peut trouver ailleurs que dans une

organisation bien faite et administrée de façon saine. "L'esprit de coopération", si fortement préconisé et avec raison, peut tout aussi bien être le résultat que la cause des succès obtenus. Tant mieux, s'il existe dès le début, mais à ceux qui n'ont pas la "foi du charbonnier" en matière de coopération, donnons des arguments sérieux pour créer la confiance nécessaire. Comme on croit plus facilement ce qu'on voit, montrons des résultats et le travail de propagande sera largement simplifié. Il faut prendre les individus tels qu'ils sont et essayer de les faire tels qu'ils devraient être.

Soulignons que ce travail n'est pas le propre des seuls dirigeants. Chaque membre doit se faire un devoir de manifester au moins sa satisfaction. Il est parfois pénible de constater que, dans certaines organisations, les deux ou trois qui croient avoir des raisons de n'être pas satisfaits sont les seuls à se faire entendre. Si les autres s'appliquaient à faire voir les services rendus et les résultats obtenus, il n'y a pas de doute que leur attitude, non seulement annulerait les effets d'une mauvaise réclame faite par des "incroyants", mais créerait des sympathies.

La méthode de visite d'homme à homme ou dans des groupes restreints est toujours plus propice aux discussions sérieuses. Les manifestations de plus grande envergure peuvent être utiles pour attirer l'attention, mais elles arrivent rarement à créer les convictions nécessaires. En toutes occasions, il faut prendre soin de ne pas exagérer.

Parce qu'ils ont fait des "sacrifices", parce qu'ils ont pris le risque dès les débuts de la société, certains pionniers s'opposent à l'admission de nouveaux membres. En y regardant de près, on découvre que cette attitude vient du désir de monopoliser les gains ou de punir ceux qui sont restés à l'écart. Disons simplement qu'en agissant ainsi, on voit mal ses propres intérêts ou l'on ne comprend pas mieux la coopération.

Il existe déjà un grand nombre de coopératives, qui, en vue d'étendre leur champ d'action, offrent certains avantages spéciaux aux membres qui s'inscrivent dans la suite. Les unes acceptent de faire payer le capital à même une retenue sur les produits livrés. D'autres consentent à créditer, en acompte sur une part de capital social, une partie de la ristourne. En accordant, pour la première année, seulement une partie de la ristourne, on veut laisser aux individus le soin de faire un effort personnel. N'oublions pas cependant que les nécessiteux seront toujours dans la catégorie de ceux qu'il faut aider, sans tenir compte de toutes les rigueurs de la justice.

Chaque effort fait par les coopératives pour grouper le plus de membres est une garantie pour l'avenir.

b) Groupement des activités:—

Le groupement des activités commence au sein des coopératives elles-mêmes et se continue par l'union des locales entre elles.

1—**Dans la locale:**—La coopérative agricole encore une fois est ni plus ni moins que le développement de la ferme. A ce titre elle doit lui ressembler. Or, la ferme produit du lait, des viandes, des grains, des fourrages, etc. et des activités ne sont pas indépendantes les unes des autres. Au contraire, toutes concourent au succès de l'exploitation agricole qui constitue un tout. "L'habitant", en effet, ne possède pas une ferme pour produire du lait, une autre pour produire des grains et des fourrages, mais il dirige une entreprise qui fournit toutes ces productions.

Il apparaît donc illogique de vouloir, dans la même paroisse, multiplier à l'infini les organismes coopératifs. Les mêmes cultivateurs n'ont pas besoin d'une coopérative pour prendre soin de leur lait, d'une autre coopérative pour s'occuper des achats de moulées, engrais chimiques, insecticides, etc. et d'une autre coopérative pour organiser la vente de leurs animaux. Toutes ces activités et d'autres encore peuvent faire l'objet d'une seule et unique société. Il reste, cependant, que la beurrierie doit payer ses frais, l'entrepôt les siens de même pour les autres départements, tout comme dans l'exploitation agricole les pertes d'une production ne doivent pas être absorbées par les bénéfices d'une autre.

Faire des coopératives distinctes pour des activités que se marient bien ensemble — comme c'est le cas pour celles énumérées plus haut — diminue les bons effets de la coopération et contribue à maintenir ce caractère d'individualisme qui s'est révélé le plus grand obstacle à toutes les réalisations dans quelque domaine que ce soit. C'est tout simplement remplacer les individus par des groupes et diminuer la possibilité des en-

tentes entre les cultivateurs du même endroit. C'est souvent créer des causes de friction et c'est restreindre les manifestations de l'esprit de solidarité, base de la coopération.

Tout coopérateur doit pouvoir trouver des avantages dans sa société. Ceux-ci seront d'autant plus grands que l'organisme sera plus fort. En groupant dans la même coopérative des activités qui vont ensemble, on favorise le rapprochement des individus, ce qui rend possible une compréhension plus large des véritables problèmes de la ferme et de la coopération. En même temps, on assure un meilleur service, une économie plus grande et on est généralement mieux protégé contre les coups des adversaires.

Il existe, cependant, des productions ou activités qui exigent une organisation particulière. Le tabac, le lin, les conserves, etc. sont de ce nombre parce que sur la ferme et hors de la ferme surtout ces récoltes nécessitent des manipulations et des transformations considérables qui entraînent des frais élevés et requièrent un équipement dispendieux. Tout de suite se pose un problème particulier de finance et de marché, justifiant la mise sur pied d'un organisme spécial dont les cadres dépassent nécessairement la paroisse.

Il faut se rappeler que la multiplication inutile des organismes coopératifs dans la même paroisse reste le moyen le plus sûr de retarder le rapprochement des cultivateurs et par conséquent d'arrêter le progrès de l'agriculture et de la coopération.

2—**Entre les locales:**—Si le groupement des individus, et de toutes les activités qui peuvent se marier ensemble, s'impose au sein de la société locale, l'union des locales — de toutes les locales de la province — s'impose d'une façon non moins rigoureuse.

A cause de leur isolement, trop de petites sociétés sont une proie toute désignée pour certains ennemis du dedans et du dehors. Elles apprennent, mais un peu tard, comme le corbeau de la fable que "tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute". Les beaux parleurs et les fins renards trouvent toujours le moyen de se servir généreusement. Des accidents de ce genre seraient facilement évités si les locales étaient unies entre elles.

La coopération entre les sociétés est encore plus nécessaire que la coopération entre les membres d'une même organisation. En fait, la concurrence que peuvent se faire des coopératives est plus forte et plus désastreuse. On a vu et on verra probablement encore des sociétés entretenir une petite guerre de prix sur un même marché local, ou dans le cas des beurreries, courir les paroisses avoisinantes pour ramasser la crème. Il faut dire malgré tout que les coopératives ont considérablement fait diminuer les promenades de bidons d'une paroisse à l'autre et qu'en général la concurrence des produits agricoles sur les marchés locaux s'est quelque peu atténuée.

Mais les marchés locaux ne peuvent absorber toute la production agricole, même si elle passe par les coopératives. Pour la plupart des denrées, le surplus de la

production locale est considérable et il faut le diriger vers les grands centres, autrement dit vers les grands marchés. C'est là surtout que les sociétés peuvent se nuire le plus sérieusement si elles restent isolées. En offrant chacune les produits de leurs membres — quantité nécessairement petite en comparaison des besoins du consommateur — on multiplie le nombre des intermédiaires et on contribue à l'avilissement des prix.

Dans le domaine des achats, c'est sur les grands marchés que les coopératives peuvent le plus économiquement s'approvisionner, à condition d'y être représentées par un organisme qui utilise le potentiel des petites sociétés pour le transformer en un pouvoir d'achat puissant.

Si toutes les coopératives locales veulent s'allier et concentrer leurs activités pour exercer ce pouvoir d'achat et de vente qu'individuellement elles n'ont pas, mais que toutes ensemble elles représentent, ce sera à l'avantage de toutes et chacune. La force et la puissance dont elles ont besoin est à ce prix.

c) La centrale au service des coopérateurs:—

Dans le rayon de la paroisse où elle recrute ses membres, la coopérative locale, même isolée, peut avoir une influence. Son appellation de coopérative locale, à elle seule marque la limite de son champ d'action ou de rayonnement. Si elle veut aller plus loin, et elle doit le faire,

même pour garder l'influence qu'elle exerce dans son milieu immédiat, il faut qu'elle s'unisse aux autres locales pour former une centrale.

Une centrale, par le volume de transactions que lui assurent les locales réunies, devient créatrice de force puisqu'elle redonne aux plus petites sociétés le pouvoir qu'elle possède elle-même. Sur les grands marchés de la province et du pays, comme de l'extérieur, il faut pour agir un pouvoir d'achat et de vente considérable.

Une des fonctions que peut efficacement remplir une centrale, c'est d'établir et de maintenir des standards en même temps que de donner aux acheteurs un volume et une qualité déterminés de produits. Les produits bien classés et bien présentés sont généralement plus en demande et atteignent plus facilement le meilleur prix. Dans l'ensemble, il apparaît très difficile aux petites coopératives de faire une classification qui réponde au désir du marché et qui soit conforme aux qualités officiellement établies. Et pourtant il est de la plus haute importance que le producteur soit payé suivant la qualité, autrement dit, suivant son travail.

Les organisations locales ne peuvent, par elles-mêmes, avoir une influence appréciable sur le grand marché, laquelle influence est souvent en relation très étroite avec la classification, l'emballage des produits et la création de marques de commerce. Toutes, cependant, sont capables d'avoir cette influence si elles veulent unifier leur action en se groupant dans une centrale.

Par sa position stratégique, la centrale aide à régulariser le flot des marchandises vers le marché et à réduire le coût des services tout en les améliorant. Une distribution régulière permettra toujours au producteur et au consommateur d'être plus avantagés et assurera en même temps plus de stabilité aux prix.

La centrale remplit auprès des locales le même rôle de gardienne des intérêts que la locale joue auprès de ses membres. Elle bonifie le marché local, empêche des baisses de prix qui ne seraient justifiées, protège contre les mauvais clients et prévient des pertes désastreuses. Dans certains cas, la centrale peut même faire, auprès des autorités, des représentations et des réclamations profitables, à la classe agricole. Elle a d'autant plus de chances d'être entendue qu'elle représente les justes intérêts du plus grand nombre.

Une centrale forte peut aider à la mise sur pied de coopératives locales qui seraient impuissantes à s'organiser, faute d'un marché nécessaire à l'écoulement de leurs produits. Opérant sur un plan plus large, elle peut fournir ce marché et même donner aux locales un appui financier particulièrement indispensable dans les débuts.

Il est un autre service et non le moins important qu'une centrale rend aux coopérateurs et c'est celui de l'éducation. Ce service est d'abord de l'information, puisque la connaissance des faits est à la base même de l'éducation. Il tend aussi à unifier les méthodes et à diffuser les véritables idées coopératives propres à assurer

la bonne direction des entreprises et le développement d'un esprit coopératif sain.

Pour que la centrale puisse être réellement au service des coopérateurs il faut que les sociétés locales se rallient afin de lui donner la puissance qu'elle leur retransmettra ensuite en la décuplant. La force du nombre offre des possibilités multiples et permet des réalisations presque incroyables.

**d) La coopérative agricole dans
le mouvement coopératif:—**

La coopérative est une entreprise qui groupe des hommes, des capitaux et du travail représenté par des produits. Elle fait partie d'un système économique-social et elle doit s'intégrer dans le mouvement.

Pour s'intégrer dans le mouvement il faut qu'elle unisse ses efforts à ceux des autres coopératives agricoles et de tous les groupes coopératifs. Elle se doit non seulement d'adhérer aux mouvements de pensée et aux organismes d'éducation qui s'attachent à promouvoir la coopération, mais aussi de les soutenir par tous les moyens à sa disposition.

VERS DEMAIN:

La coopérative n'est pas une fin en soi, mais simplement un moyen d'arriver à une fin. Elle constitue un acheminement vers le mieux dans la vie économique et tend au perfectionnement de l'homme. Elle traduit l'ordre qui inspire et conditionne le progrès.

L'homme étant un être social, ne saurait se passer des autres. Il a des droits indiscutables, mais aussi des devoirs qui ne cessent pas d'exister même lorsqu'ils sont ignorés. La raison du plus fort, formule trop souvent utilisée, n'est pas étrangère aux désordres actuels.

Vers demain! c'est la marche en avant sur le chemin qui conduit à l'ordre. C'est le perfectionnement dans le domaine économique d'abord, pour atteindre ensuite l'homme, le rendre plus habile à l'action et plus accessible aux notions de justice et de charité, disciplines indispensables à la vie matérielle comme à la vie sociale.

X X X

a) Le perfectionnement économique:—

La coopérative agricole est une entreprise de perfectionnement qu'on ne sépare pas de la ferme et qui perfectionne cette dernière en aidant à améliorer la production et la vente, à créer un meilleur équilibre et à agrandir le patrimoine.

1—**La production et la vente:**—C'est un fait indiscutable que la technique agricole a fait avancer la production à pas de géant. Les coopératives ne sont pas étrangères à cet élan. Grâce à elles, les contacts entre cultivateurs se sont multipliés et les échanges d'idées sont devenus plus fréquents. La connaissance des méthodes techniques s'est répandue avec beaucoup plus de rapidité et ceux qui ont pour mission de les diffuser ont vu leur action se décupler à la faveur des groupements coopératifs. Certaines initiatives n'auraient même jamais été prises dans le domaine de la production, n'eussent été la compréhension et l'utilisation de la formule trouvée il y a cent ans par les pionniers de Rochdale.

Cependant, tous les résultats obtenus, tous les progrès accomplis dans le domaine de la production restent conditionnés par l'organisation de la vente des produits de la ferme. Ceux-ci ne sont pas tous consommés sur place, mais doivent avant de trouver preneur être transportés sur nos grands marchés à nous, pour ensuite très souvent courir le monde. Dès lors naît la nécessité impérieuse d'un organisme de vente bien constitué si le cultivateur ne veut pas perdre tout le profit d'une production largement améliorée. Améliorer la qualité et accroître le rendement de nos productions sera donc chose inutile si le perfectionnement des méthodes de vente ne permet pas une augmentation proportionnelle des revenus, parce qu'alors le cultivateur perdra une grande partie du fruit de son travail.

Nous croyons donc que les coopératives agricoles devraient, dans l'avenir, s'occuper davantage d'organiser plus et mieux la vente des produits de la ferme.

2—Pour un meilleur équilibre:—On a déjà cité l'exemple du Danemark qui, grâce à la formule coopérative, est parvenu à se tirer d'une impasse où son agriculture allait sombrer. Les habitants de ce pays, un moment délogés du marché anglais par les producteurs de céréales d'Amérique, parvinrent à s'y réinstaller en transformant leurs productions et en exportant du beurre, du bacon et des oeufs. Les coopératives ont rendu possible ce réajustement.

La coopérative est une entreprise d'équilibre qui travaille en fonction du marché puisqu'elle existe pour le service d'abord. Elle n'a pas intérêt à créer des besoins artificiels mais, au contraire, elle doit s'appliquer à la satisfaction des besoins réels de la communauté lesquels restent en rapport très étroit avec le pouvoir d'achat de chacun. C'est pourquoi elle condamne et le crédit et la spéculation, les deux plus grandes plaies peut-être de la vie économique moderne. Les liens, que la coopérative agricole crée entre les travailleurs du sol, donnent à leur action plus d'unité, plus de puissance et une direction plus juste.

La prévoyance des coopératives dépasse souvent celle des individus puisque celles-ci peuvent, dans les temps plus faciles, faire des épargnes, créer des réserves et bâtir des oeuvres qui rendront plus supportables les heures difficiles. A cause d'une vision plus large et plus désintéressée qui permet de voir mieux le problème d'ensemble, il sera possible aux coopératives d'aider considérablement à atténuer sinon à prévenir des dégâts que produisent toujours les débâcles économiques.

3—L'agrandissement du patrimoine:—Pour le cultivateur, la coopérative marque le passage de la barrière. Ce passage signifie une pénétration plus avant dans le domaine de ses propres affaires où la présence et l'oeil vigilant du maître se traduisent généralement par une économie plus grande et un revenu accru.

Des revenus accrus facilitent l'accès à la propriété qui reste un droit naturel et fournit aux activités humaines la stabilité nécessaire. Partout on a vu se multiplier les problèmes économiques, religieux et sociaux dans la mesure où croissait le nombre des prolétaires. Depuis que les fils de cultivateurs ne peuvent plus aussi facilement s'établir sur des terres, le problème rural a pris une ampleur et une acuité inconnues jusqu'ici.

La coopérative par les manifestations de l'esprit de solidarité qu'elle appelle nécessairement et par le pouvoir d'achat qu'elle redonne aux individus et aux masses, permet à la machine économique de fonctionner normalement et marque un acheminement vers la propriété individuelle et collective, une propriété qui permettra à chacun d'atteindre à un niveau de vie plus élevé. L'action commune de ceux qui vivent de la terre sert à mieux orienter les productions et assure à tous une rémunération plus en rapport avec leur travail.

Des revenus plus considérables signifient des terres plus vite dégrevées de leurs dettes, des propriétés qui changent de mains moins souvent, des paroisses plus for-

tes et un pays plus prospère. Cela signifie aussi des institutions et des entreprises possédées par les intéressés et dirigées vers une économie générale plus saine.

x x x

b) L'emprise sur l'homme:—

La coopérative agricole n'est pas seulement une entreprise d'affaires, elle est aussi une association de personnes. En même temps qu'elle poursuit une fin économique, elle crée une certaine façon de vivre chez les individus et dans la société.

1—Par la discipline et le savoir:—Chaque coopérateur a un rôle à jouer, une tâche à accomplir et une responsabilité à porter. C'est pourquoi la coopérative est une école de discipline et de savoir.

Pour réussir, en agriculture comme ailleurs, il faut savoir marcher dans l'ordre et s'imposer les contraintes nécessaires, c'est-à-dire se discipliner. L'oubli de cette vérité nous a valu d'enregistrer trop souvent des retards et des reculs.

Les principes et les méthodes coopératives imposent une attitude qui doit se traduire dans les idées et dans les actes. L'homme n'agit plus aux caprices de son individualisme. Il cherche son bien réel qu'il trouve dans la poursuite du bien commun.

La pratique coopérative et tout ce qu'elle comporte devient une école perfectionnée de savoir. Elle apprend à chacun à mieux penser sur les nombreux problèmes, non seulement de l'agriculture, des affaires, de la profession, mais aussi de la vie. Des hommes qui s'attachent à la mise sur pied et à la direction d'une entreprise coopérative ne sont pas sans acquérir plus de compétence dans l'exécution, plus de compréhension et plus de clairvoyance dans l'action.

2—Par la justice et la charité:—Toute la pratique de la coopération repose sur l'application d'un principe de justice voulant que chacun soit rémunéré suivant son travail. Vouloir toucher seulement son dû, c'est déjà beaucoup, mais ce n'est pas tout. La coopérative enseigne encore le respect des biens matériels et des valeurs spirituelles de l'individu et du groupement. Elle commande aussi la prévoyance, autre manifestation de la justice à l'endroit de ceux qui viendront après.

La charité n'est peut-être pas une vertu qui se retrouve dans les textes de loi, mais elle comporte un caractère social qui humanise et adoucit les rigueurs de la justice. En coopération, elle est le complément de la justice et elle transforme "autrui" en "prochain".

3—Par le lien social:—Dans l'entreprise coopérative, les usagers mettent ensemble leurs connaissances, leur travail et leurs capitaux pour la poursuite d'un intérêt commun qui s'identifie avec la satisfaction des besoins par la création des services indispensables. Il n'y a plus de riche et de pauvre, de gros et de petit, mais des hommes qui veulent, par la conduite de leurs affaires personnel-

les, vivre d'abord en apportant à leurs semblables des biens qui représentent non seulement le pain quotidien, mais permettent le maintien d'un ordre social plus humain et plus chrétien.

La coopération crée un lien social puissant. Elle devient une gardienne de nos institutions les plus précieuses. Elle renforce la paroisse et aide au maintien de la famille.



the first of these is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The second is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The third is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant.

The fourth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The fifth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The sixth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant.

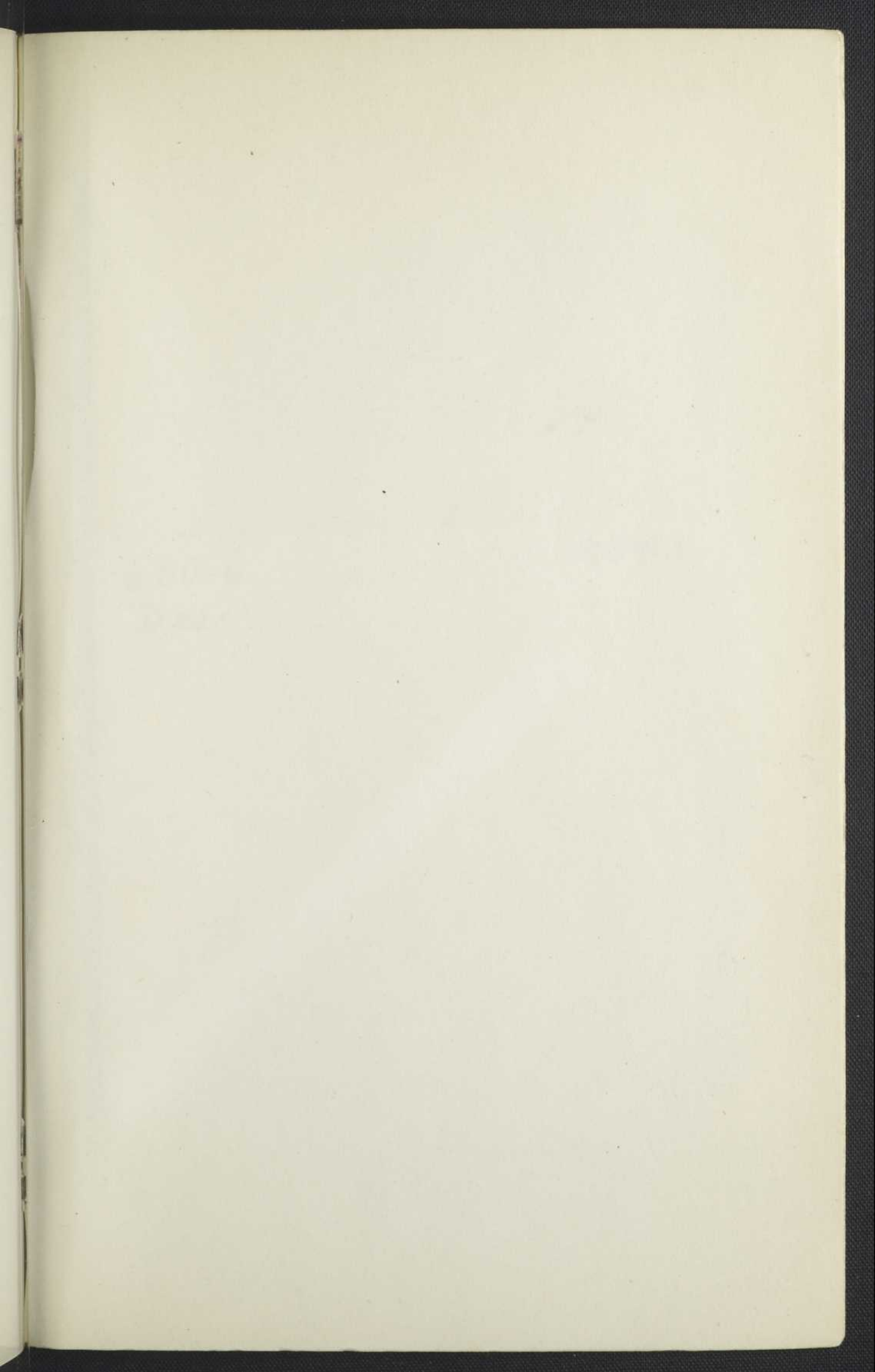
The seventh is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The eighth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The ninth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The tenth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant.

The eleventh is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The twelfth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The thirteenth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The fourteenth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant.

The fifteenth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The sixteenth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The seventeenth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant. The eighteenth is a small, dark, round, hard, smooth, and shining seed, which is the seed of the plant.

TABLE DES MATIERES

	Pages
Avant-propos	3
Introduction	5
La nécessité ou le besoin	11
Le besoin de coopération en général	14
Le besoin de coopération en agriculture (Facteurs d'ordre général)	18
Le besoin de coopératives agricoles (Facteurs d'ordre local)	22
Le sociétaire	29
L'homme et le travail	32
L'éducation	35
Le capital	47
Importance du capital	50
Nature du capital	53
Besoins de l'entreprise	55
Sources	60
Administration	73
Importance	76
Les hommes	78
Les méthodes	87
Erreurs à éviter	107
La COORDINATION ET L'ORIENTATION DES EFFORTS	111
La coordination	114
Vers demain	125



630

De

630.6

Des

~~2003~~

BNQ



000 472 917