

REVUE

# LES JARDINS

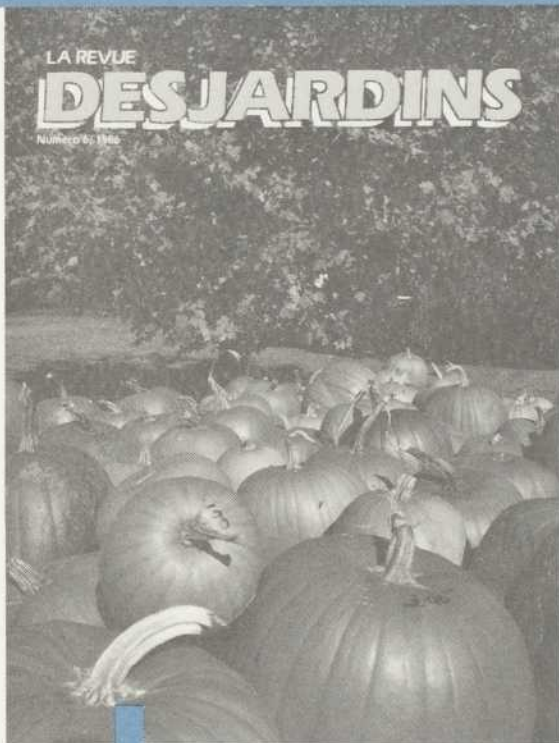
En nom  
troisièm  
classe  
43

numéro 6, 1986





**La Confédération  
des caisses populaires  
et d'économie Desjardins  
du Québec**



**NOTRE PAGE COUVERTURE**

*Notre photo couverture a été prise à Aylmer dans la région de l'Outaouais. Cette petite municipalité (9 000 h.) fut le chef-lieu de la région de 1843 à 1897.*

Destinée aux dirigeants et dirigeantes ainsi qu'au personnel du Mouvement Desjardins, cette revue d'information bimestrielle est publiée par La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Ce numéro a été tiré à 23 000 exemplaires. Le prix de l'abonnement est de 12 \$ par année pour six numéros. Affranchissement numéraire au tarif de la troisième classe en nombre, permis no 1981, Port payé à Québec.

**CHANGEMENT D'ADRESSE**

Pour recevoir votre exemplaire régulièrement, veuillez nous prévenir au moins six semaines à l'avance de tout changement d'adresse, nous fournissant à la fois votre ancienne adresse et la nouvelle et joignant si possible à votre note l'étiquette apposée sur votre revue, à l'attention des Services internes, La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 100, avenue des Commandeurs, Lévis (Québec), Canada, G6V 7N5.

**DROITS ET RESPONSABILITÉS**

La traduction et la reproduction totale ou partielle des articles, photographies et illustrations publiés dans La Revue Desjardins sont autorisées à condition que la source soit mentionnée. Les opinions émises dans les articles publiés par La Revue Desjardins n'engagent que la responsabilité de leur auteur.

ISSN 0035-2284

Dépôts légaux:

Bibliothèque nationale du Canada, Ottawa

Bibliothèque nationale du Québec, Montréal

Imprimé au Canada

**PREMIER VICE-PRÉSIDENT  
PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT  
COOPÉRATIF**

Yvon Daneau

**CHEF DE LA DIVISION INFORMATION ET  
RELATIONS PUBLIQUES:**

Lionel Bélanger

**RÉDACTRICE EN CHEF:**

Denise Montpas

**COLLABORATEURS ET  
COLLABORATRICES**

Roch Bastien, Guy Bélanger, Francine Bordeleau, Benjamin Fortin, Jean-Pierre Girard, Martine Giroux, Jacques Nantel, Odile Tremblay, Michel Verreault

**RÉVISION:**

Solange Deschênes

**SECRETARIAT:**

Nicole Chrétien

**SUPERVISION DE LA PRODUCTION  
GRAPHIQUE:**

Carole Pouliot

**CONCEPTION GRAPHIQUE:**

Claude Plante et associés

**PHOTOCOMPOSITION:**

Caractéra inc.

**IMPRESSION:**

Imprimerie L'Éclaireur

**EXPÉDITION:**

Le Groupe E.T.R. inc.

**PAGE COUVERTURE:**

Photo: Michel Tessier

Séparation de couleurs:

Point de trame inc.



LA REVUE

# DESJARDINS

## SOMMAIRE

Vol. 52, n° 6, 1986

Un mot du Président du conseil		2
Bermon: une caisse populaire unique	par Francine Bordeleau	4
Principes coopératifs et financement des coopératives	par Roch Bastien	7
Le monde de la coopération en bref	par Martine Giroux	12

Desjardins appuie le réseau Colac — Entrevue avec Diane Martel	par Martine Giroux	14
Les coopératives funéraires à l'heure de la fédération	par Odile Tremblay	18
Deux coopérateurs québécois en Belgique	par Jean-Pierre Girard	21
Le chanoine Philibert Grondin	par Guy Bélanger	24

L'entreprise dans un environnement en mutation 1. La crise des valeurs	par Francine Bordeleau	26
Pour les P.M.E.: un conseil d'administration ou un «comité de sages de la gestion»?	par Michel Verreault	30
Le marketing dans une coopérative d'épargne et de crédit	par Jacques Nantel	32
L'acte de fiducie	Fiducie du Québec	34
Des ouvrages utiles	par Benjamin Fortin	36



**N**ous voici à la veille des assises de notre congrès.

C'est une grande organisation, il n'y a pas de doute, et l'on doit rendre hommage aux ressources qui, dans l'ombre bien souvent, assument la responsabilité concrète de sa réalisation. Pourtant, devant un tel investissement de temps, d'énergie et d'argent, on peut se demander: tout cela en vaut-il vraiment la peine? était-il réellement nécessaire, est-ce même seulement utile de mettre en branle une telle organisation alors que tant d'autres priorités concrètes sollicitent notre attention et nos engagements budgétaires?

Évidemment, il serait un peu tard pour interrompre la démarche en cours, mais il vaut mieux vider la question, pour en avoir le coeur net.

### POURQUOI UN CONGRÈS?

Pour répondre à cette question, il faut d'abord rappeler que ce n'est pas le premier congrès du Mouvement Desjardins, mais bien le quatorzième depuis 1950. Le besoin ne date donc pas d'aujourd'hui.

Et à quoi, jusqu'à maintenant, ont servi ces congrès? Chacun à sa façon a été dans le cheminement du Mouvement un moment clef de consultation et de réflexion très large sur les grandes orientations de son développement et de ses activités. Les congrès, en effet, ne sont pas un mécanisme démocratique statutaire, en ce sens que ni la loi ni les règlements de régie interne des composantes du Mouvement ne prévoient leur existence et leur rôle. C'est l'évolution des besoins qui en a provoqué l'apparition et qui en a graduellement défini les traditions et la portée. Le congrès n'est donc pas un mécanisme officiel de décision, mais un moyen occasionnel et complémentaire de consultation.

Mais, pourrait-on objecter, le Mouvement n'a-t-il pas déjà, dans ses structures officielles, des mécanismes efficaces de consultation? L'information provenant de la base ne peut-elle pas déjà être acheminée jusqu'aux centres de coordination? Oui, bien sûr, et les succès durables du Mouvement sont la meilleure preuve que ces mécanismes répondent bien aux besoins de l'administration courante et de la

réalisation concrète des diverses opérations de développement. Cependant, pour ce qui est du sens même de ce développement, des choix majeurs qu'il implique et des grandes orientations d'ensemble, les mécanismes habituels, avec le temps, se sont révélés insuffisants; c'est ce qui a entraîné l'instauration des congrès.

Il faut bien le dire, c'est une chose de discuter des détails concernant l'implantation d'un nouveau service et c'en est une autre d'explorer dans quelle direction doit se faire globalement le développement à venir. C'est une chose de remplir individuellement un questionnaire de sondage ou de discuter d'un sujet précis, pendant quelques heures, avec ses collègues dirigeants et dirigeantes de la caisse, et c'en est une autre de s'engager dans une démarche de réflexion approfondie, étalée sur des mois, éclairée de plusieurs études sérieuses et partagée avec des milliers d'autres personnes provenant de toutes les régions du Québec...

Il y a des sujets dont l'envergure et la portée dépassent les cadres d'un effort de réflexion individuel ou local, et cela, les dirigeants des caisses et du Mouvement l'ont progressivement compris au fur et à mesure de l'évolution du Mouvement. Cela ne veut pas dire que ces sujets sont sans signification pour une caisse seule ou un regroupement de caisses, mais plutôt qu'ils prennent une toute autre dimension lorsqu'ils se situent dans la perspective globale et provinciale du Mouvement.

De même que l'action communautaire de la caisse est venue, un jour, donner une perspective nouvelle, une portée sans précédent à l'action individuelle, ainsi aujourd'hui l'action d'ensemble du Mouvement Desjardins inspire, nourrit, renforce, prolonge et étend celle de la caisse. Cela ne réduit en rien l'importance et le rôle névralgique de la caisse; bien au contraire, c'est un «plus», c'est une extension de son champ d'action et d'influence. D'une part, la caisse n'est plus limitée à ses seuls moyens; elle dispose d'un arsenal sophistiqué de systèmes et de procédés mis en place par le réseau. D'autre part, la caisse ne joue plus que sur son seul territoire; par sa participation à l'action globale du Mouvement, elle exerce maintenant une influence beaucoup plus large, qui a indéniablement de plus grandes possibilités de

# D U - P R É S I D E N T

## D U - C O N S E I L

contribuer à l'amélioration des conditions socio-économiques de toute la collectivité.

Voilà pourquoi, d'une certaine façon, la caisse est devenue plus qu'une simple caisse locale. Voilà aussi pourquoi les dirigeants de cette caisse doivent depuis un certain temps déjà envisager un enrichissement de leur rôle. Certes, ils sont d'abord responsables d'inscrire dans l'orientation et l'administration de leur propre caisse les attentes et les besoins de leur milieu; c'est leur premier devoir. Mais, pour que leur engagement atteigne sa pleine dimension, ils doivent aussi considérer l'action élargie de la caisse à travers sa fédération, la Confédération et les institutions complémentaires. En d'autres mots, en vertu de l'appartenance de la caisse au «réseau» Desjardins et de leurs relations de réciprocité et de solidarité, les dirigeants et dirigeantes de chaque caisse ont aussi la responsabilité de faire entendre leurs points de vue par rapport aux décisions d'ensemble, d'influencer les orientations communes dans le sens de leurs préoccupations et de contrôler les cheminements, les politiques et les engagements auxquels leur caisse est automatiquement associée en raison de sa participation au réseau.

Tout cela justifie amplement, il me semble, la tenue d'un congrès comme celui dans lequel nous sommes déjà engagés à fond. J'irais d'ailleurs encore plus loin. Si nous concevons la voie démocratique comme une valeur réelle, comme un avantage certain, comme un authentique mécanisme de progrès plutôt que comme une contrainte lourde et embarrassante, nous savons qu'une telle opération est une semence précieuse pour les années à venir. Au lieu d'être une dépense vaine et superflue, elle est un investissement qui promet, par ses conséquences sur le plan de la motivation, de l'éducation, de la solidarité, de l'intercoopération, finalement de l'unité de pensée et de la volonté commune, des retombées d'une richesse telle qu'elles en feront vite oublier les coûts.

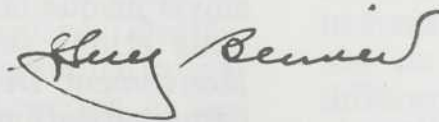
### BÂTIR UN AVENIR QUI NOUS RESSEMBLE

Quant au thème retenu pour le 14<sup>e</sup> Congrès, il nous propose de retrouver l'essentiel de nos fondements éthiques, idéologiques et culturels, de manière à asseoir de façon plus sûre, dans l'avenir, les développements structurels, financiers et technologiques auxquels nous convient les défis de notre propre évolution et ceux que nous posent les besoins et les aspirations de notre collectivité.

Toute décision est difficile quand la direction à suivre, le sens global de l'action n'est pas suffisamment clair. Dans une telle situation, la confusion, l'hésitation chronique et l'incohérence nous guettent à tout instant. Une action ne peut pas être vigoureuse, déterminée, enthousiaste et efficace lorsque ses motifs et ses objectifs manquent de corps ou de précision.

De l'avis général des représentants des fédérations, des institutions et de la Confédération, le temps était venu de faire un peu plus de lumière sur les attentes de nos concitoyens à l'égard des caisses et du Mouvement, sur les valeurs et les préoccupations fondamentales qui ont traditionnellement guidé les grands choix et les pratiques du Mouvement et sur les grands traits du projet que nous voulons proposer à nos membres et à l'ensemble de nos concitoyens pour les années qui viennent.

C'est une formidable rencontre de réflexion qui se prépare, et une occasion magnifique de refaire le plein d'énergie pour bâtir cet avenir que nous souhaitons conforme à nos aspirations essentielles. Bon congrès à tous!



Guy Bernier,  
président du conseil d'administration

# BERMON *une*



**C**haque vendredi après-midi, la maîtresse d'école ramassait notre «trente sous» et en inscrivait le dépôt dans le carnet prévu à cette fin. Pour la très grande majorité d'entre nous, le premier contact avec l'épargne et le mouvement coopératif ressemble à ce scénario. Mais rien, dans cette collecte du vendredi, ne nous laissait croire que nos économies finissaient dans une caisse populaire Desjardins.

Vint ensuite le cours secondaire. La petite caisse ne nous a pas suivis jusque-là. Les étudiants que nous étions se sont rappelés du Mouvement Desjardins lorsque la démocratisation de l'enseignement supérieur a apporté le régime des prêts et bourses. Pour aussitôt l'oublier avec ingratitude dès que les banques ont courtisé le professionnel prometteur qui sommeillait en nous. Pour négocier son prêt étudiant: les caisses. Mais pour ouvrir bureaux et cabinets: les banques.

Notre talent et leur argent nous conduiraient à une réussite financière incontestable.

Voilà le tableau de notre éducation financière et coopérative brossé par Claude Alain, directeur adjoint de la Caisse populaire de Saint-Gabriel-de-Brandon, pas très loin de Joliette. Parallèlement à ses fonctions, M. Alain s'intéresse depuis longtemps au dossier des caisses en milieu scolaire. Sa première observation? Desjardins implante des caisses au primaire selon une formule qui ne permet guère de percevoir le rôle du Mouvement. Paradoxalement, lorsque les élèves arrivent au secondaire et qu'ils peuvent davantage comprendre les fondements de la vie économique, Desjardins s'éclipse.

# caisse populaire unique

par Francine Bordeleau

«Entre la fin du primaire et le marché du travail, Desjardins n'a aucune visibilité», déplore Claude Alain. Selon lui, «inviter les jeunes à fermer leur compte dès qu'ils arrivent au secondaire constitue une grave erreur de marketing».

## Des expériences peu concluantes

M. Alain est donc persuadé qu'il faut poursuivre l'expérience des caisses scolaires au secondaire. Les chiffres du Secteur recherche et marketing de la Confédération nous indiquent qu'en 1985 il en existait déjà quelques-unes: en fait, seize. Peu différentes, toutefois, du modèle de la caisse au primaire. Certaines n'ont aucune structure; un employé de la caisse populaire vient à intervalles réguliers recueillir les enveloppes des élèves. D'autres caisses sont sous la responsabilité d'enseignants qui supervisent le «travail» d'un groupe restreint d'élèves. Ces derniers ne reçoivent cependant qu'une formation technique et n'ont aucune autonomie puisqu'un enseignant est toujours présent au moment des transactions.

Il y a bien quelques exceptions où une plus grande latitude est laissée aux élèves. Mais ces caisses réservent les postes aux élèves du cours commercial ou de l'option «commerce et secrétariat, niveaux IV et V».

Qu'elles privilégient l'une ou l'autre des approches, toutes les caisses scolaires des écoles secondaires font face au même problème: un taux de pénétration assez faible — il plafonne à 10 pour cent —, dont la conséquence logique est le manque de participation des étudiants. En outre, comme ces caisses doivent compter sur un ou des enseignants pour fonctionner, l'auto-

nomie que pourraient développer les élèves s'en trouve d'autant réduite.

## Une formule audacieuse

Or, en élaborant son projet de caisse scolaire, Claude Alain pense à tout sauf à ces modèles. Pas question de simplement réaménager une formule qui compte, pour une grande part, sur la participation bénévole des parents et la collaboration des enseignants: le cadre est beaucoup trop étriqué pour intéresser des adolescents. Claude Alain leur apporte un projet beaucoup plus audacieux. Il invite ces jeunes à fonder leur propre caisse populaire. Eh oui! Vous avez bien lu!

La Caisse de Saint-Gabriel jouerait un rôle comparable à celui d'une fédération. Quant à la caisse scolaire de la polyvalente Bermon, elle fonctionnerait essentiellement grâce aux jeunes.

Tout le monde, à commencer par la direction de la polyvalente, accueille l'idée avec scepticisme. Tout le monde sauf les jeunes, qui se montrent littéralement emballés. «Pour eux, ce n'était pas une activité parascolaire comme les autres. Je faisais appel à leur esprit d'initiative et à leur sens des responsabilités et, cela, ils l'apprécient», dit M. Alain.

La Caisse Bermon aura une structure semblable à celle de toutes les autres caisses Desjardins: un conseil d'administration, un personnel de direction et des caissiers. La caisse devra aussi produire des bilans financiers et, évidemment, donner les services aux membres!

## Comme des professionnels

Claude Alain obtient l'appui des étudiants en mai 1985; il veut que la caisse ouvre ses portes à la prochaine rentrée scolaire. En moins de deux mois (à cause des vacances), ce sera donc le véritable sprint. L'urgence: élire les membres du conseil d'administration. Ils seront huit (deux par niveau, de secondaire I et IV), élus pour un an, dont un président, un vice-président et un secrétaire. Claude Alain siège au C.A. de la Caisse Bermon, mais seulement à titre d'observateur. Et il n'y a pas d'enseignants!

Première tâche du conseil: embaucher le personnel. «On a affiché les postes dans l'école et les administrateurs ont fait les entrevues, exactement comme dans une «vraie caisse», dit M. Alain. La description des postes est simple, mais les candidats savent ce qu'on attend d'eux. Par exemple: «le caissier est appelé à manipuler l'argent déposé et retiré par les membres. Il travaille sous l'autorité du directeur. Il verra à balancer la caisse à tous les jours.» En juin, la Caisse Bermon a trouvé sa directrice, deux caissières, une caissière surnuméraire et deux commis aux écritures.

L'étape suivante est celle de la formation. Durant l'été, Claude Alain initie ces jeunes aux procédures d'assemblée, au règlement de régie interne, au fonctionnement de la caisse. Il les familiarise au rôle que doivent jouer les différents administrateurs et aux objectifs du mouvement coopératif. Car le but ultime du projet, ne l'oublions pas, est d'apprendre aux jeunes les buts du Mouvement Desjardins et sa raison d'être. Et à plus long terme, en multipliant ces

caisses dans l'ensemble du réseau des écoles secondaires, Claude Alain voit le moyen idéal d'assurer la présence de Desjardins du cours primaire au marché du travail.

Cinquante pour cent des élèves de la polyvalente sont membres de la Caisse Bermon, ce qui représente un taux de pénétration largement supérieur à celui des

## Éducation et formation

Vous avez envie de demander aux jeunes ce qu'ils retirent de l'aventure? Ils vous répondront: une expérience unique, l'occasion de faire quelque chose et l'apprentissage de la gestion de leurs avoirs. Les caissiers s'habituent à manipuler de l'argent et à balancer une caisse: ils peuvent ainsi acquérir une expérience fort utile pour un emploi d'été.

En somme, amorcer l'éducation financière des adolescents et les former au coopératisme: tel est le résultat atteint par Bermon. Claude Alain se montre ravi du travail des jeunes administrateurs et des employés, et surtout de la qualité de leur engagement. Le rôle joué par la polyvalente est minime sur le plan opérationnel mais essentiel pour l'implantation de la caisse: le directeur de l'école a signé le protocole d'entente et donné certains services (local, photocopie); l'intervention de la caisse mère est réduite elle aussi au minimum: la directrice de Bermon doit présenter un bilan et un rapport à Saint-Gabriel chaque mois. Une grande autonomie est laissée aux étudiants qui préfèrent se référer à «un confrère de travail», comme ils appellent le directeur adjoint de la caisse mère, plutôt qu'à un professeur.

Les caisses des écoles secondaires ont-elles un avenir? Quatre polyvalentes de la région veulent maintenant en implanter une chez elles. Claude Alain a d'ailleurs préparé un «manuel d'implantation» très élaboré pour leur faciliter la tâche. Et il prévoit que, dans deux ans, toutes les polyvalentes de la région de Lanaudière auront leur caisse populaire.

«Desjardins devrait créer, partout dans la province, des caisses pour les élèves du cours secondaire. Après un an d'activités, nous pouvons dire que l'expérience est concluante», termine Claude Alain. En attendant, ses documents sont prêts à être utilisés pour une politique uniforme d'implantation. Éducation, formation, marketing: trois raisons qui, pour M. Alain, justifient largement l'existence des caisses au secondaire.



M. Claude Alain, directeur-adjoint de la caisse Saint-Gabriel et Mme Danielle Gagnon, secrétaire. «Les caisses scolaires peuvent être un extraordinaire outil de formation et d'éducation».

## Les opérations de la Caisse Bermon

Comme prévu, la caisse a commencé ses activités en septembre 1985. Un petit local avec un comptoir et des coffres tient lieu de siège social. La caisse est ouverte quatre midis par semaine durant une demi-heure. Le mercredi, pendant que la caisse mère (Saint-Gabriel) réunit les membres de sa commission de crédit, les administrateurs de Bermon tiennent leurs réunions.

Au départ, on préfère offrir les services de base: dépôts, retraits et épargne à terme. Mais à des taux «défiant la concurrence», dit Julie Trudel, directrice de Bermon. Ainsi, grâce à une entente avec la caisse mère, Bermon paie à ses épargnants un taux d'intérêt de 8 pour cent sur les comptes avec opérations et un taux de 10 pour cent sur les épargnes à terme! Ce dernier service est offert pour les placements de 100 \$ et plus. Malheureusement pour les enseignants intéressés par ces taux avantageux, seuls les élèves peuvent être membres de Bermon!

Cette caisse n'ayant pas de statut légal, il était impossible d'y tirer des chèques. Toutefois, depuis septembre dernier, un système conjoint avec la caisse mère est à l'essai. Le membre peut faire des chèques qui passeront par la compensation de Saint-Gabriel.

autres caisses scolaires. Comment Claude Alain explique-t-il un tel succès? «D'abord par la fierté que ressentent les élèves à faire leurs transactions dans une caisse qui est la leur, mais qui est aussi une vraie caisse. D'autre part, les caissières de Bermon établissent des contacts privilégiés avec les membres: on se parle davantage, on échange des conseils, ce qui est très important pour les élèves. Ils reçoivent à Bermon un accueil spécial, qu'ils ne retrouveraient évidemment pas ailleurs.» M. Alain ajoute que les étudiants font eux-mêmes la promotion de leur caisse: une publicité très dynamique qui n'est sans doute pas étrangère au succès rencontré jusqu'à présent.

Pour les personnes préoccupées par la rentabilité, M. Alain précise qu'au cours de l'année scolaire 1985-1986 la caisse comptait 142 membres (Bermon est une petite polyvalente). On y a effectué 1491 transactions durant l'année, soit une moyenne journalière de près de douze. Le montant moyen des dépôts est de 18,74 \$, celui des retraits de 15,20 \$. Le bilan du 31 mai 1986 révèle un actif de 5325,39 \$, un passif de 5145,21 \$ et des trop-perçus s'élevant à 180,18 \$. Pour un premier bilan, qui dit mieux?



PRINCIPES COOPÉRATIFS



**FINANCEMENT**  
DES COOPÉRATIVES

par Roch Bastien

N.D.L.R.

Depuis plusieurs années, la rémunération du capital social fait l'objet de discussions. En nous proposant ce texte, M. Roch Bastien, professeur au département d'économique et à l'IRECUS de l'Université de Sherbrooke, alimente le débat. Ses propos de penseur, plus ou moins en accord avec ceux des praticiens, serviront sans doute à enrichir votre réflexion sur le sujet.

*Les coopératives, même les plus importantes, connaissent fréquemment des difficultés de financement; plus spécifiquement, leurs membres leur fournissent rarement des capitaux de risque suffisants. Cette dimension du financement des coopératives est de toute évidence la plus importante; si on voulait être excessif, on dirait même que c'est la seule.*

**E**n effet, en première approximation on pourrait croire que, si les sociétaires d'une coopérative contribuaient un capital de risque suffisant, celle-ci pourrait aisément se procurer les sommes supplémentaires requises auprès d'institutions financières. Cette relation n'est pas nécessairement aussi étroite, puisqu'il peut exister une méconnaissance, une méfiance même du monde financier à l'égard de la formule coopérative; mais cette facette du problème n'est pas l'objet de notre propos.

### QUELQUES RAISONS DE L'INSUFFISANCE DU CAPITAL DE RISQUE DANS LES COOPÉRATIVES

Quelles sont donc les principales raisons de cet état de faits? Nous en énumérerons quatre<sup>1</sup>.

#### La faiblesse des moyens des coopérateurs

Une première raison, et elle est certes réelle dans beaucoup de cas, provient du fait que les coopératives regroupent souvent des gens à faibles revenus. Leur apport en capital est alors forcément limité et peut donc être insuffisant, surtout si les coopératives considérées requièrent des capitaux importants.

Sur ce plan, on doit dire que la formule coopérative a justement été en partie pensée en vue de pallier cette lacune: on voulait compenser par la force du nombre la modicité des épargnes des coopérateurs.

#### Leur faible goût pour le risque

Deuxièmement, les membres d'une coopérative n'ont pas nécessairement un très grand goût pour le risque; ils sont d'abord des consommateurs, des travailleurs, des agriculteurs et non des investisseurs. Là aussi, on a pensé que la force du nombre allait réduire de beaucoup le risque couru par chacun.

#### Un risque mal réparti

Troisièmement, pour certains types d'entreprise, il n'est pas toujours possible de faire porter par un grand nombre de membres la contribution du capital de risque approprié qui, comme on l'a dit, peut être considérable; on pense en particulier à certaines coopératives agricoles et aux coopératives ouvrières de production. Les membres de ces coopératives devraient donc risquer dans une même entreprise, leur coopérative, une part importante de leurs épargnes. Par comparaison, les investisseurs capitalistes peuvent diluer leur risque en achetant des actions de plusieurs compagnies.

Nous verrons dans le cadre de notre discussion ultérieure comment l'une des propositions que nous formulerons serait susceptible d'atténuer considérablement les trois difficultés précédentes.

#### La rémunération réduite du capital de risque

Mais notre principale préoccupation est celle du sort que l'on fait au capital de risque dans les coopératives, sort fondé sur des prescriptions doctrinales, souvent devenues des prescriptions légales ou diverses pratiques concrètes.

C'est donc sur ce thème que nous voulons disserter un peu plus longuement dans les pages qui suivent.

### TRAITEMENT DU CAPITAL SOCIAL DANS LES COOPÉRATIVES

La doctrine coopérative officielle (les principes de l'Alliance coopérative internationale) demande, si on décide de rémunérer le capital de risque, que cette rémunération soit limitée. On comprend aisément qu'on voulait par là éviter que les surplus (profits) n'aillent de façon illimitée aux détenteurs de capitaux comme c'est le cas dans l'entreprise capitaliste: la coopérative est une entreprise qui, en principe, rend ses services au prix coûtant, et non une entreprise à profits. Le capital financier est donc une ressource pour laquelle on ne doit payer qu'un prix raisonnable. D'ailleurs, si le prix payé pour le capital de risque n'était pas limité, le principe de la ristourne perdrait son sens. Jusque-là, rien de bien malin! Une conséquence: si on voulait vendre des parts sociales (supposant que le règlement le permette) à des personnes ou à des institutions extérieures à la coopérative, celles-ci trouveraient plus difficilement preneurs.

Toutefois, il est peut-être utile de répéter que le capital financier est une ressource dans une entreprise, donc que sa rémunération est un coût. À notre avis, ce sont les surplus (profits) au-delà d'un coût normal que le principe devrait viser.

1. Certaines de ces raisons sont évoquées par MEVELLEC, P., «Financement à long terme des coopératives agricoles», *Revue des études coopératives*, n° 196, 2<sup>e</sup> trimestre 1979.

«Les coopérateurs font à la collectivité coopérative des dons qui peuvent à la longue représenter des sommes considérables.»

Un autre principe, celui dit de la «ristourne», prévoit que les surplus de la coopérative peuvent être réinvestis dans celle-ci, sans plus de précisions. Dans la pratique, toutes les coopératives conservent au moins une partie des surplus dans la réserve générale. D'ailleurs, au Québec, les lois coopératives en font, dans certaines limites, une obligation. La Loi des associations coopératives impose aux coopératives de placer leur surplus dans la réserve générale jusqu'à ce que celle-ci atteigne 20 pour cent de la dette à long terme de la coopérative. La Loi des caisses d'épargne et de crédit demande à ces dernières de déposer leur surplus dans la réserve générale jusqu'à ce que celle-ci représente 3,5 pour cent du passif-dépôt de la caisse. D'autres coopératives, principalement les coopératives agricoles, paient aussi une partie de leurs ristournes sous forme de parts privilégiées, remboursables à un terme fixe, mais ne portant pas toujours intérêt.

Ce sont là les deux principaux artifices utilisés par les coopératives pour contrer l'insuffisance de l'apport de leurs membres en capital de risque, et ainsi gonfler les montants de leurs capitaux propres, nécessaires à l'obtention de capital financier emprunté. Cependant, nous verrons un peu plus loin que la première méthode ne va pas sans problèmes. Ni la deuxième non plus: des coopératives agricoles américaines font face à des difficultés énormes à cause de l'utilisation de la seconde formule<sup>1</sup>.

Comme extension au principe de l'intérêt limité sur le capital social, la pratique coopérative québécoise veut que les parts sociales soient remboursables au pair.

Enfin, les coopératives québécoises respectent une autre règle que l'on retrouve dans la pensée coopérative, mais que l'Alliance coopérative internationale n'a pas retenue dans ses six grands principes: c'est la dévolution désintéressée de l'actif net en cas de dissolution de la coopérative. En d'autres termes, en cas de cessation des activités de leur coopérative, les membres ne peuvent se partager l'avoir net de celle-ci.

#### CONSÉQUENCES DU TRAITEMENT DU CAPITAL SOCIAL DANS LES COOPÉRATIVES

Les coopérateurs font donc à la collectivité coopérative des dons qui peuvent à la longue représenter des sommes considérables. Essentiellement, c'est la différence entre la valeur de leur capital social et la valeur réelle de leurs entreprises. L'écart entre les deux est parfois impressionnant: à cause des réinvestissements dans la réserve générale, à cause aussi de l'accroissement de valeur additionnelle que leur entreprise a pu prendre, peut-être justement grâce à leur dynamisme. En d'autres termes: pour quel montant pourraient-ils vendre leur coopérative s'ils pouvaient le faire? et quelle différence y aurait-il entre celui-ci et la valeur totale de leur capital social? Pour illustrer partiellement, mais concrètement notre propos, on constate en examinant le bilan au 31 décembre 1984 de la Coopérative Fédérée de Québec que le capital social des sociétaires s'élevait à 30,5 millions de dollars, mais la réserve à

42,9 millions. Si la Coopérative valait au moins autant que la somme du capital social et de la réserve, tous ses membres, depuis sa formation, auraient ainsi fait don à la collectivité coopérative d'une somme de 42,9 millions de dollars. Si on fait le même genre d'observation pour l'ensemble des caisses populaires et d'économie Desjardins, les données sont alors, au 31 décembre 1984, 314,7 millions pour le capital social et 601,1 millions pour la réserve; donc des dons à la collectivité coopérative, par l'ensemble des membres actuels et anciens des caisses Desjardins, de près des deux tiers d'un milliard de dollars, et probablement davantage puisque le mouvement constitue une entreprise économique fort rentable.

Nous ne considérons pas le non-paiement d'intérêt sur le capital social (y inclus les parts privilégiées), comme c'est fréquemment la pratique, comme des dons additionnels. En effet, on peut fort bien y voir une réduction des coûts que les membres récupèrent l'année même, par de meilleurs prix ou par des ristournes (compléments de prix) additionnelles; c'est du moins le calcul que les membres avertis font certainement. Nous comprenons que les dirigeants d'une coopérative soient réticents à payer des intérêts sur le capital social: par comparaison, l'entreprise capitaliste ne verse des dividendes sur les actions ordinaires que si les résultats le permettent. Mais ne serait-il pas plus facile pour les membres d'évaluer les avantages économiques qu'ils tirent de leur coopérative s'ils recevaient des intérêts sur leur capital social, quitte à ce que ceux-ci ne soient versés que lorsque les résultats le permettent? Nous y reviendrons.

1. Les dernières éditions de *American Cooperation* publient plusieurs articles sur le sujet.

«On comprend les objectifs très louables des premiers coopérateurs (...); ils voulaient un développement rapide de la coopération, pour en arriver même à conquérir l'ensemble de l'économie.»

Toutefois, quand nous tenons les propos précédents, ce n'est nullement en vue de blâmer les dirigeants des coopératives. D'abord, aujourd'hui, c'est la loi qui les oblige à réinvestir substantiellement dans la réserve générale. Mais même auparavant, à cause des réticences des membres à investir dans leur coopérative, à cause aussi du respect du principe de la «porte ouverte» qui laissait aux membres une certaine latitude (quoique contrainte) de retirer leur capital social lorsqu'ils démissionnaient, il était très difficile d'accumuler un capital de risque suffisant pour garantir les emprunts nécessaires au bon fonctionnement et au développement de la coopérative, d'où la nécessité de réinvestir des portions importantes des surplus dans la réserve générale.

À cause donc de la très faible rémunération du capital de risque qui est même parfois absente, des ponctions même de capital qu'on pratique pour gonfler la réserve générale, il n'est pas surprenant que le financement des coopératives soit très difficile. Les membres ne sont nullement incités financièrement à investir dans leurs entreprises; leur intérêt est de souscrire le capital minimum requis pour profiter des avantages d'usage de l'organisation.

De plus, l'accumulation d'actifs collectifs impartageables au sein des coopératives crée d'autres problèmes. On comprend les objectifs très louables des premiers coopérateurs lorsqu'ils prônaient un réinvestissement massif des surplus; ils voulaient un développement rapide de la coopération, pour en arriver même à conquérir l'ensemble de l'économie. Cette manifestation de leur générosité en-

vers les générations futures partait d'un bon naturel, mais ne tenait pas compte — d'ailleurs ils n'auraient pu le faire à l'époque — de l'allure qu'allaient prendre les grandes organisations modernes, coopératives ou non. Dans celles-ci, il n'est plus évident que les objectifs poursuivis restent ceux des propriétaires ultimes (coopérateurs ou actionnaires), mais ce sont souvent ceux des gestionnaires, ou de groupes de travailleurs puissants, ou d'autres utilisateurs de l'organisation. En conséquence les actifs nets importants accumulés au sein de coopératives par des générations de coopérateurs pourraient, par exemple, servir à rendre la vie plus facile aux gestionnaires d'aujourd'hui, ou à accroître les salaires des travailleurs, etc., mais pas nécessairement à développer la coopération.

Une documentation abondante qui s'intéresse au fonctionnement des grandes organisations capitalistes fait observer que les grands gestionnaires possèdent habituellement plus de pouvoir que les actionnaires; la maximisation des profits n'est plus un objectif, mais une contrainte: au-delà d'un certain taux de profits jugé satisfaisant, les gestionnaires auraient beaucoup de latitude. En fait, nous disons des théories de l'organisation, même le pouvoir des gestionnaires est limité par celui d'autres groupes à l'intérieur de l'organisation. La même documentation, une fois qualifiée, vaut aussi pour les organisations coopératives.

Des coopératives deviennent donc graduellement des mutuelles — s'appartenant à elles-mêmes — dans lesquelles les gestionnaires ou d'autres groupes détiennent un pouvoir de plus en plus grand. Pour le moment, les gestionnaires de nos grandes coopératives semblent avoir une vision généreuse de leur rôle et chercher d'abord à atteindre les objectifs des membres de leurs institutions. Mais existe-t-il des barrières importantes susceptibles d'éviter qu'à l'avenir d'autres gestionnaires ou d'autres partenaires ne soient davantage préoccupés par leurs intérêts propres?

## QUELQUES PROPOSITIONS

Afin de renforcer la place du capital de risque et du sens de la propriété à l'intérieur des coopératives, nous faisons les quelques suggestions suivantes:

1. Le capital social dans une coopérative devrait être rémunéré à un taux fixe — comme le prévoit le principe coopératif — révisé périodiquement et établi à un niveau traduisant sa qualité de capital de risque, par exemple au taux préférentiel des banques, plus une certaine marge. Les intérêts ne seraient payés que si les résultats de l'entreprise le permettent. S'ils n'étaient pas versés une année, ils seraient payables prioritairement lorsque l'entreprise redeviendrait rentable. Bref, le capital social d'une coopérative ressemblerait en quelque sorte

«... les gestionnaires de nos grandes coopératives semblent avoir une vision généreuse de leur rôle et chercher d'abord à atteindre les objectifs des membres de leurs institutions.»

au capital privilégié dans une compagnie, tout en étant l'équivalent des actions ordinaires. Le fait de détenir ce capital social ne donnerait cependant droit qu'à un seul vote.

2. Ces parts ne seraient remboursables que d'une façon très restrictive, à la retraite, ou lors d'une démission si le capital social total restait suffisant pour garantir les emprunts.

3. Les surplus de la coopérative pourraient être réinvestis dans cette forme de capital social (par opposition au capital privilégié) si les besoins de l'entreprise le justifiaient.

4. Les parts sociales devraient être constamment réévaluées pour traduire la pleine valeur de l'entreprise plutôt qu'être remboursées au pair.

5. Afin de diluer le risque, il serait très intéressant que des groupes de coopératives se donnent une institution financière commune dont la fonction serait justement d'acheter une portion du capital social de chacune d'elles. Ainsi, lors de son adhésion à une coopérative, un membre pourrait acquérir des parts sociales à la fois de sa coopérative et de l'institution commune qui, elle, achèterait ensuite des parts de la coopérative. L'institution commune pourrait même éventuellement jouer un rôle de support et peut-être de développement.

Bref, il s'agit de rendre moins risquée, intéressante même, l'action d'investir dans sa coopérative. Nous convenons toutefois que cela nécessiterait une interprétation plus large, plus moderne dirions-nous, de la doctrine coopérative.

### PARTAGE DÉMOCRATIQUE OU COLLECTIVISATION DÉMOCRATIQUE DE LA PROPRIÉTÉ

En effet, les propositions antérieures pourraient à première vue sembler sujettes à anathèmes par les tenants orthodoxes de la coopération. N'y a-t-il pas profanation du principe de l'intérêt limité sur le capital social?

A première vue, il y aurait peut-être lieu de confesser le délit: même si nos propositions maintiennent l'idée d'un rendement limité sur le capital de risque de la coopérative, on pourrait trouver qu'elles vont trop loin.

Une première réaction pourrait être de rétorquer: et puis après? Faut-il chercher à respecter certaines règles quasi dogmatiques ou mettre sur pied des institutions qui répondent aux aspirations des gens selon la culture du moment? Placé devant cette alternative, nous en choisirions sans hésiter la deuxième partie.

Toutefois, une autre réaction, et c'est celle que nous aurions, serait de croire que, même si les propositions formulées allaient à l'encontre de la règle de l'intérêt limité sur le capital social, elles resteraient davantage dans l'esprit de la coopération. En effet, nous comprenons dans l'idéologie coopérative une volonté de démocratiser l'économie, c'est-à-dire de réaliser un partage plus égalitaire du pouvoir économique, des revenus et de la richesse. Nous n'y percevons pas un objectif de collectivisation de la

propriété des moyens de production, même si les suggestions d'autofinancement y conduisent graduellement; comme nous l'avons dit antérieurement, les penseurs et les praticiens des débuts de la coopération n'avaient pas vu dans ce processus un risque de glissement du pouvoir des membres vers les gestionnaires: la théorie moderne des organisations n'avait pas encore fait son apparition.

Donc, nous croyons que les penseurs coopératifs, d'une façon générale, n'entrevoient pas une collectivisation de la propriété, bien au contraire! Et nous sommes convaincus de plus qu'un partage démocratique de la propriété des moyens de production, dans un environnement capitaliste, serait plus en mesure de garantir l'atteinte des objectifs coopératifs. Qu'est-ce qui nous semble, par exemple, le plus prometteur en termes de démocratie économique et de responsabilisation des gens: une situation dans laquelle chaque famille possède sa maison, ses outils de travail (sous forme de capital social), ou une autre dans laquelle les mêmes biens appartiennent à l'ensemble d'une collectivité?



# DE LA COOPÉRATION EN BREF

par Martine Giroux

## AU QUÉBEC

### INTERCOOPÉRATION

Deux coopératives ont uni leurs efforts pour relancer la scierie de Sacré-Coeur, qui fonctionne dorénavant sous le nom de Boisaco inc.; il s'agit de la Coopérative des travailleurs forestiers de Sainte-Marguerite (COFOR) et de la Coopérative des travailleurs de Sacré-Coeur (UNISACO). Associées à un groupe d'investisseurs locaux, elles ont acheté la scierie, autrefois propriété des Produits forestiers Saguenay ltée.

La formule de partenariat retenue permet maintenant une meilleure gestion de l'entreprise car chacun se sent directement concerné et responsable. Après quelques mois d'exploitation, Boisaco inc. dépasse ses objectifs de rentabilité. La reprise des activités a permis la création de plus de 215 emplois dans la région de Sacré-Coeur (91 en usine et 125 en forêt). L'association de COFOR et d'UNISACO devient une des plus importantes dans le domaine de la transformation du bois. Elle vient enrichir le mouvement coopératif forestier.

### FORUM SUR LES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL

Le Groupe d'intervention et de recherche en économie sociale du Québec (GIRESQ) a mené l'été dernier, à l'Université du Québec à Montréal, le troisième forum de discussions sur les coopératives de travailleurs. Le thème: «Les coopératives de travail au Québec: bilan et perspectives».

Plusieurs coopératives de base, ainsi que des représentants d'organismes gouvernementaux, de centres de recherche et autres, ont exprimé leur opinion sur ce sujet. Les discussions ont permis de mieux cerner les principaux avantages et inconvénients reliés à cette formule d'entrepreneuriat collectif et d'envisager quelques scénarios à moyen et à long terme.

La majorité des participants se sont entendus sur le fait que le mouvement des coopératives de travailleurs devra créer un leadership interne reconnu. Par ailleurs, on souhaite coordonner les efforts de développement de l'ensemble des coopératives de travail québécoises.

### POUR UNE SAINTE MATURITÉ FINANCIÈRE

La Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire entend innover dans son offre de services à ses coopératives membres. Elle prévoit, entre autres, la constitution d'un fonds de développement. Celui-ci va permettre à la Fédération d'intervenir rapidement et ponctuellement auprès de chaque coopérative, afin de l'aider à améliorer sa gestion financière et son taux de croissance. Le plan de développement est échelonné sur une période de cinq ans.

Créée à la fin de 1983, la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire regroupe une trentaine de coopératives actives dans la plupart des institutions collégiales et universitaires du Québec. En plus d'agir à titre de représentante officielle du mouvement auprès de diverses instances, la Fédération a été constituée pour offrir des services de soutien à ses coopératives membres. Ces services concernent essentiellement l'information aux membres ainsi que la formation du personnel et des dirigeants des coopératives.

### DESIGN ET COMMERCIALISATION: UN PAS DE PLUS VERS LA RÉUSSITE

Les entreprises coopératives, qui éprouvent des difficultés à commercialiser leurs produits, peuvent maintenant recourir aux services d'un «Groupe-conseil spécialisé en design et services commerciaux».

Créé spécifiquement pour résoudre les problèmes de commercialisation des coopératives, ce groupe-conseil de Montréal offre une grande variété de services: études de faisabilité et marketing, design industriel et mise au point de nouveaux produits, orientation et démarches auprès des institutions financières, participation aux expositions commerciales, etc. Le groupe peut aussi fournir aux coopératives toutes les informations pour orienter la production et la distribution de leurs produits sur des marchés régionaux, nationaux et internationaux.

## **SOL: UN REGROUPEMENT «NATUREL»**

Apprenant la mise en vente de l'entreprise qui les embauche, les employés d'un commerce d'aliments naturels décident de passer à l'action. Déterminés à ne pas perdre leur emploi et à poursuivre le développement de cette affaire florissante, ils se sont regroupés pour former la Coopérative de commerce d'aliments naturels «Sol» et ils ont acheté l'établissement. Depuis, ils assument eux-mêmes l'administration de leur milieu de travail tout en offrant le même service de qualité à la population.

«Sol» est le seul magasin d'aliments naturels à Aylmer. On attribue son succès à la compétence du personnel et au service personnalisé qu'on y offre.

## **ET AILLEURS**

### **INDE: LE DÉVELOPPEMENT RURAL PASSE PAR LES COOPÉRATIVES LAITIÈRES**

Avec la création des coopératives laitières dans les années soixante, les zones rurales de l'Inde ont connu un développement remarquable. L'expérience de l'Union des coopératives de production de lait de Kaira, connue sous le nom d'AMUL, est un symbole de ce succès.

La réussite d'AMUL repose sur une stratégie minutieusement préparée qui s'étale sur une période d'un quart de siècle. C'est ce qu'on a appelé «la stratégie de croissance des petits pas»: stabilisation des fluctuations du marché laitier, acquisition et distribution des équipements de transformation, développement des exploitations, formation des éleveurs, gestion coopérative efficace et marketing.

Aujourd'hui, les coopératives laitières d'AMUL constituent le modèle par excellence pour le développement rural de l'Inde. On compte actuellement plus de vingt mille coopératives de production laitière, regroupant près de deux millions et demi de membres. De tous les avantages qui résultent du développement des coopératives laitières, l'émulation économique et les bénéfices directs sont parmi ceux qui apportent les solutions les plus durables aux problèmes des producteurs. Dans une perspective plus large, ces coopératives ont créé des emplois pour des ouvriers qualifiés et non qualifiés; elles ont établi un réseau d'institutions qui concentre l'action collective; elles ont développé une infrastructure d'appui et des industries secondaires et ont entraîné des mesures visant le bien-être de la population (eau courante, routes, écoles, hôpitaux, etc.). La dimension sociale de la coopération laitière en Inde est irréversible: elle a stimulé le désir de participation au développement rural dans l'ensemble de la population. Désormais, chacun se sent responsable de la réussite de ce développement.

### **FORUM INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT**

Quelque 750 personnes, venues d'une quarantaine de pays, ont participé au forum international des coopératives d'épargne et de crédit qui s'est déroulé à Londres, en août dernier. Monsieur Michel Doray, président-directeur général de la Société de développement international Desjardins, ainsi qu'une quinzaine d'administrateurs de la Confédération et des fédérations de Montréal, de l'Estrie et de Québec ont représenté le Mouvement Desjardins à ce forum.

Cinquante-quatre mini-sessions ont été organisées dans le but de faciliter les échanges d'information entre spécialistes. Quelque soixante-quinze orateurs ont pris part à ces mini-sessions en abordant une variété de sujets: techniques de communication, participation des membres, nouvelles technologies, conseils financiers, etc. Des sessions spéciales ont été consacrées aux questions et aux défis liés au développement des coopératives d'épargne et de crédit.

Tout comme le premier forum, celui de Londres a eu son propre centre d'intérêt spécifique: l'énonciation de grandes lignes directrices sur les services d'assurances offerts par les coopératives d'épargne et de crédit et leurs organisations de soutien. Notons que monsieur François Richard de la Fédération de Montréal a présidé une rencontre plénière portant sur «les expériences et les perspectives européennes en matière de coopération financière». Le prochain forum, prévu en août 1988, aura lieu à Melbourne, en Australie.

### **GRANDE-BRETAGNE: ESSOR DES COOPÉRATIVES DE PRODUCTION**

Au cours des dernières années, les coopératives industrielles et de services ont connu un essor considérable en Grande-Bretagne. Elles sont présentes dans tous les grands secteurs d'activité: éducation, construction, artisanat, technologie, sciences, éditions, arts, etc. Leur rôle consiste davantage à créer des emplois et à offrir des services qu'à obtenir de gros bénéfices sur les investissements. Généralement, les profits sont partagés sur la base du travail investi dans la coopérative et non sur un dividende.

Le Mouvement de la propriété industrielle commune (ICOM) représente l'organisation d'aide la plus importante en faveur des coopératives de production. Il s'occupe surtout de l'aspect législatif afin de faciliter l'enregistrement de coopératives industrielles potentielles. On compte actuellement près de deux mille coopératives de production et l'ICOM reçoit continuellement des demandes d'adhésion. Il semble donc que ce secteur coopératif prendra de l'expansion dans les années à venir.

# DES JARDINS APPUÏE COLAC

## Entrevue avec Diane Martel

par Martine Giroux



### Panama

Sur une superficie de 77 080 km carrés, quelque 2,1 millions d'habitants vivent chaque jour sous un soleil de plomb; le mercure indique des températures minimales de 30 degrés Celsius. Bordé de plaines côtières discontinues, ce pays s'élève à une dizaine de mètres au-dessus du niveau de la mer et offre un climat très humide. Les plantations de bananes, canne à sucre, café et cacao sont au cœur de l'activité économique. Toutefois, le canal de Panama, long de 80 kilomètres, constitue la principale source de revenu du pays. C'est là que Diane Martel et sa famille vivent depuis plus d'un an.

Affectée au siège social de FECOLAC, Diane Martel est la première femme mandatée par la Société de développement international Desjardins (S.D.I.D.) à titre de conseillère technique. En juin 1985, elle a quitté son poste de chef de la Division normalisation de la vérification, à la Confédération de Lévis, pour se rendre à Panama. De passage à Québec l'été dernier, Diane a accepté de nous faire part de son expérience et de nous parler du réseau des coopératives d'épargne et de crédit en Amérique centrale et en Amérique du Sud.

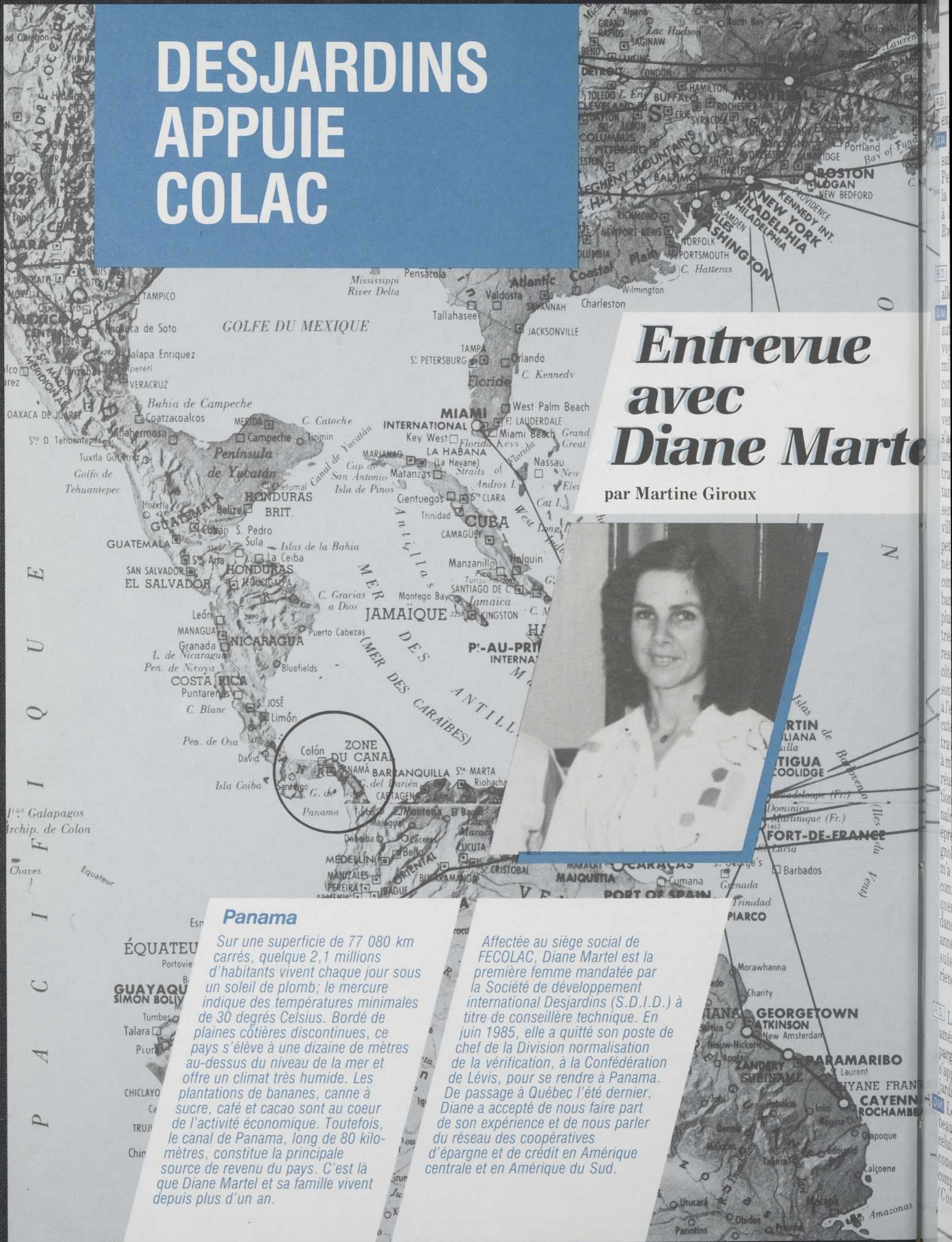




PHOTO: GINETTE ROUX

**R.D.** Ce n'est pas votre première expérience à l'étranger?

**D.M.** Effectivement. En 1979, je suis partie en Afrique centrale. Pendant deux ans, j'ai enseigné la «comptabilité et vérification» à l'Université nationale du Rwanda.

**R.D.** Qu'est-ce qui vous motive à aller travailler à l'étranger?

**D.M.** L'intérêt de découvrir une autre partie du monde. J'adore voyager, vivre dans un nouveau milieu, établir de nouveaux contacts humains, apprendre une nouvelle langue. Il faut aimer l'aventure mais il faut aussi savoir s'adapter. Ces défis apportent une «petite étincelle» de plus au travail. Pour moi, c'est important. À Panama, je ne me suis pas sentie vraiment dépaysée. Cette ville a tout à fait l'allure d'une petite ville nord-américaine: cinémas, restaurants, centres commerciaux, édifices, système bancaire très développé, etc. De plus, les Latino-Américains sont très proches de nous. Ils nous ressemblent beaucoup par leurs côtés «latin» et «américain». Ce sont des personnes chaleureuses, à l'esprit ouvert et qui aiment discuter d'une foule de sujets. Au travail, je n'ai pas eu de difficulté à m'intégrer. Je crois même avoir réussi à établir de bonnes relations de travail avec mes partenaires. Au début, la seule grande épreuve a été la langue. L'espagnol, ce n'est pas si facile... Ça m'a pris un bon six mois pour bien comprendre les gens et communiquer aisément avec eux. Mais, dans l'ensemble, cette première année s'est très bien déroulée. Je suis emballée par mon expérience.

**R.D.** La structure du réseau latino-américain des coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC) s'apparente-t-elle à celle de Desjardins?

**D.M.** Le réseau latino-américain est beaucoup moins développé que celui des caisses populaires et d'économie au Québec. Si on le compare à Desjardins, COLAC (*Confederación latino-ameri-*

*cana de cooperativas de ahorro y credito*), c'est la Confédération. Elle assume les responsabilités de représentation du réseau et des opérations financières effectuées avec les fédérations. Son siège social est situé à Panama et une vingtaine de personnes y travaillent à plein temps, principalement dans le secteur du crédit.

Pour sa part, FECOLAC est la fondation à but éducatif du système COLAC. Elle a été mandatée pour réaliser les projets de développement au sein du réseau et pour gérer les subventions extérieures. On y retrouve, entre autres, un centre de documentation et d'information. Dans le système COLAC, on parle de fédérations nationales au lieu de fédérations régionales comme chez Desjardins. Le réseau latino-américain comprend seize fédérations nationales réparties dans seize pays de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud.

Enfin, on retrouve les COOPEC (les caisses) à la base du réseau. Pour l'instant, il m'est difficile de broser un portrait général de la situation de ces coopératives. Ça varie tellement d'un pays à l'autre en raison du contexte économique, social et politique. Mais je peux dire qu'au départ les COOPEC ont été créées pour répondre aux besoins de crédit. Les membres se sont engagés à verser une certaine somme chaque mois. Ainsi, ils ont

pu accumuler un capital social important qui constitue souvent la seule forme d'épargne. Mais tout ça peut désavantager le système coopératif. C'est pourquoi nous sensibilisons les fédérations à l'importance de mobiliser une véritable épargne.

**R.D.** Les fédérations nationales jouent donc un rôle très important?

**D.M.** Oui. À l'intérieur de leur pays, les fédérations jouent un peu le rôle de la Confédération. Si elles ont accepté de se joindre au réseau COLAC, c'est tout simplement pour se donner une structure commune. Par exemple, pour une demande à l'A.C.D.I. ou à la S.D.I.D., les fédérations peuvent être représentées par COLAC. Leur demande a donc plus de chance d'être acceptée une fois pour le groupe que seize fois individuellement. De plus, leur alliance à COLAC leur permet de bénéficier d'une aide financière et des services de FECOLAC. Mais les fédérations demeurent très autonomes pour tout ce qui concerne le développement de leurs COOPEC.

**R.D.** En quoi consiste le programme d'appui pour le renforcement et le développement du système COLAC?

**D.M.** Ce programme veut favoriser l'autonomie des COOPEC et leur prise en charge par les Latino-

Américains. Pour y arriver, il faut d'abord améliorer la qualité de la gestion et des services qu'offrent les fédérations à leurs COOPEC.

Dans le cadre du mandat qui lui a été confié par COLAC, FECOLAC a sollicité l'assistance financière et technique de la S.D.I.D. pour structurer et organiser une direction de la programmation et pour appuyer des projets spécifiques d'assistance technique, de vérification-conseil et de contrôle interne, auprès des fédérations. Pour répondre à cette demande, la S.D.I.D. a élaboré un «programme d'appui pour le renforcement et le développement du système COLAC». Ce programme se divise en trois phases successives qui s'étendent sur une période d'environ cinq ans. Pour chacune des phases, différents volets d'activité seront réalisés. Actuellement, six fédérations bénéficient de ce programme: Honduras, Équateur, Costa Rica, Bolivie, Colombie et Guatemala. Elles ont été choisies en fonction de leur situation financière, du climat politique et social de leur pays, de leurs compétences techniques et professionnelles et de leur volonté de participer au programme.

**R.D.** À titre de conseillère technique, quel est votre rôle au sein de ce programme?

**D.M.** Je travaille avec le directeur de la programmation de FECOLAC, M. Marco Antonio Tellez. Ensemble, nous avons défini les projets d'assistance technique pour chacune des fédérations.

Dans un premier temps, nous sommes allés rencontrer les gens des six fédérations pour leur expliquer le programme, ses objectifs, les moyens pour atteindre les objectifs, l'approche auprès des COOPEC, etc. Par la suite, chaque fédération a procédé à une analyse de la situation de ses COOPEC afin de bien cerner les besoins immédiats. À partir de leurs observations, Marco et moi avons rédigé sur place le projet d'assistance technique pour chacune des fédérations.

Une fois le projet élaboré, les fédérations se sont engagées, par contrat, à respecter le plan d'activités. Par la suite, il ne nous reste plus qu'à les visiter régulièrement, pour voir si tout se déroule bien et pour apporter notre soutien technique si c'est nécessaire. C'est donc à partir de la deuxième visite dans les fédérations que j'ai pu réellement jouer mon rôle de «conseillère technique».

**R.D.** Dans l'ensemble, le bilan de cette première année semble positif?

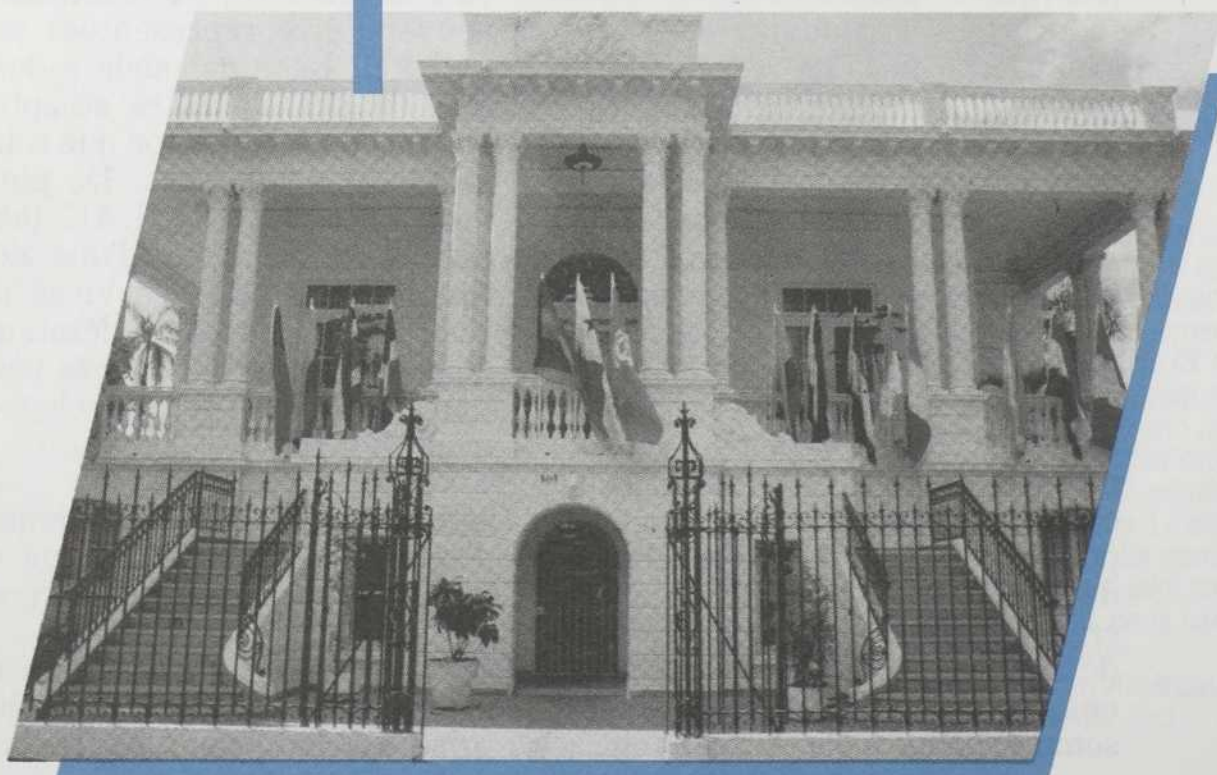
**D.M.** Très positif. D'ailleurs, ce n'est pas par «devoir» que j'ai renouvelé mon contrat pour un an. Le travail me passionne.

La prochaine année sera très importante. Nous nous rendrons dans les COOPEC afin d'évaluer l'assistance technique apportée par les fédérations «pilotes». Il s'agit pour nous d'une assistance technique spécialisée; nous voulons que les services soient adaptés à chacun des pays pour mieux répondre aux attentes des membres.

Nous tenterons également de mettre sur pied un programme de transfert technologique. Ce programme vient traduire notre volonté de rendre les fédérations et leurs COOPEC autosuffisantes. Il s'agit pour une fédération, dont le département d'assistance technique fonctionne bien, d'aider un autre pays à développer le sien. Au cours des trois prochaines années, nous retirerons graduellement notre aide. Les fédérations «pilotes» doivent donc se prendre en main et, par la suite, amener d'autres fédérations à établir un département d'assistance technique, conforme aux besoins de leurs COOPEC.

FECOLAC et la S.D.I.D. se sont entendues pour ne pas augmenter le nombre de pays participant au programme au cours des trois prochaines années. Nous allons d'abord consolider l'assistance technique dans les six fédérations. Puis nous nous assurerons de l'adéquation entre les services offerts par les fédérations et les besoins de leurs COOPEC. Si nous arrivons à donner aux COOPEC une assistance technique adéquate, elles vont se développer rapidement et solidement. Les membres auront de plus en plus confiance en leur institution financière. Avec le temps, ils découvriront ce qui fait la différence entre une institution financière coopérative et une institution financière d'un autre type...

*Siège social de COLAC à Panama.*



# Renforcer et développer le système COLAC

**D**epuis 1979, la Société de développement international Desjardins (S.D.I.D.) apporte une aide active au réseau des coopératives d'épargne et de crédit latino-américain (COLAC-FECOLAC); elle agit plus spécifiquement dans le cadre d'un programme d'appui pour le renforcement et le développement du système COLAC.

En 1982, COLAC en collaboration avec la *Co-operative Development Foundation (C.D.F.)* a mis sur pied une unité de planification et a amorcé un diagnostic du réseau des coopératives d'épargne et de crédit latino-américain. Ces travaux ont permis d'élaborer un plan de réorganisation qui définit clairement les responsabilités de COLAC et de FECOLAC.

Dans le but de concrétiser leurs nouvelles responsabilités, COLAC et FECOLAC ont entrepris une série de consultations auprès des composantes du réseau au cours de 1983. À partir de leur analyse, ces deux institutions ont élaboré un plan quinquennal de développement (1985-1989) qui proposait, entre autres, un modèle de collaboration interinstitutionnelle auquel étaient associées la S.D.I.D. et la C.D.F. C'est ainsi qu'en juin 1984 le conseil d'administration de COLAC, le comité de direction de FECOLAC et le conseil d'administration de la S.D.I.D. ont endossé les grandes orientations du plan quinquennal de développement. Par la suite, les représentants institutionnels ont convenu que la S.D.I.D. devait présenter un programme pilote à partir du plan quinquennal. Ce programme vise principalement le développement de projets s'adressant aux fédérations nationales (36 mois) et le renforcement du rôle de la programmation de FECOLAC auprès de son réseau (12 mois). La S.D.I.D. s'est donc engagée à:

- appuyer le réseau COLAC en s'associant à FECOLAC, dans un effort de développement et de consolidation du réseau, en conformité avec les orientations du plan quinquennal;
- répondre aux besoins immédiats des fédérations et des coopératives faisant face à d'importantes difficultés administratives et financières;
- promouvoir l'esprit coopératif et favoriser l'épanouissement des membres au sein d'institutions démocratiques.



De gauche à droite:  
Edouardo Véliz, coordonnateur et directeur  
administratif de FECOLAC.  
Iris De Simons, directeur de Produits et  
Services, de FECOLAC.  
Diane Martel, conseiller/SDID à la  
Direction Programmation.  
Marco Antonio Téllez, directeur de  
Programmation, de FECOLAC.

PHOTO: GINETTE ROUX

# LES COOPÉRATIVES FUNÉRAIRES à l'heure DE LA FÉDÉRATION

par Odile Tremblay

**O**n ne saurait assez le répéter: la mort coûte très cher. Exploitée trop souvent à des fins mercantiles par une entreprise privée désireuse de faire des gros sous sur le dos des familles éprouvées, la mort n'implique pas que le deuil, mais signifie également, pour ceux qui restent, un déboursé énorme. Mais s'avère-t-il vraiment nécessaire d'acheter des cercueils luxueux, de faire couler la tombe sous une masse de fleurs et d'offrir des funérailles grandioses à un défunt? Pour les coopératives funéraires du Québec, la réponse est non.



Il existe aujourd'hui 31 coopératives funéraires à la grandeur de la province, regroupant près de 80 000 membres. Lors des dernières statistiques compilées en 1984, elles géraient un avoir total de 2 115 000 \$. La clé de leur succès repose sur leur structure coopérative: bénévolat des membres et absence de profits. Leur philosophie: simplifier les rites, éliminer le décorum superflu et, ainsi, réduire les frais funéraires. Réussite oblige, dorénavant plusieurs de ces coops se regrouperont sous le chapeau d'une fédération et miseront sur l'entraide. Un dossier à suivre...

Leur histoire commence en 1942 à Château-Richer. Afin d'aider les fidèles de sa région dont le budget est grevé par les décès, l'abbé Louis-Philippe Gravel fonde la première coop funéraire au Canada en ignorant à quel point son initiative allait faire boule de neige. De fait, cette entreprise pionnière existe toujours, mais elle n'est plus seule.

## DES ENTREPRISES AUTONOMES

Mais attention, même avec un seul chapeau, les coops funéraires ne se ressemblent pas. Bien qu'elles fonctionnent toutes avec l'aide de comités de bénévoles, bien que leur but premier soit de répondre aux besoins des membres dans la simplicité et le respect, chacune d'entre elles demeure autonome et offre des services distincts. Tout autant que leurs concurrents du secteur privé, les coops offrent un choix de cercueils et de services concernant l'embaumement, l'exposition, l'incinération, l'inhumation. Toutefois, si certaines coops comme celle de l'Estrie possèdent leur propre incinérateur, il n'en va pas de même pour leurs consœurs plus modestes qui louent les services de crémation ou de laboratoire d'une autre entreprise.

La philosophie des coopératives varie aussi passablement d'une à l'autre. Alors que certaines sont demeurées assez austères, n'offrant que des cercueils modestes et ne tolérant pas l'envoi de fleurs, d'autres se sont adaptées aux demandes de certains de leurs membres et proposent une gamme fort étendue de services allant des plus traditionnels aux plus luxueux. Pourtant, une chose est sûre, même en tenant compte des produits somptueux offerts par certaines coops, les prix sont nettement moindres que ceux du secteur privé. On y peut sabrer au moins du tiers l'ensemble des coûts occasionnés par un décès, et certains parlent même d'une différence de 50 pour cent. «De plus, les coops jouent un véritable rôle de chien de garde, affirme Claude Boivin, président du Comité de coordination



PHOTO: JACQUES BERGERON

des coopératives funéraires du Québec. Là où elles sont très actives, le secteur privé concurrence avec des prix très abordables.»

Autre avantage des coopératives: elles offrent aux familles éprouvées la présence d'un comité d'accompagnement avant, pendant et après le décès. Les proches ne sont alors pas laissés à eux-mêmes mais demeurent en contact avec d'autres membres de la coop qui les aident à traverser cette période difficile.

Cette dimension humaine de la coopérative, ce respect des personnes, on les retrouve jusque dans les documents d'adhésion des membres. Ces derniers y indiquent, s'ils le désirent, leurs volontés concernant leurs propres funérailles: ils peuvent ainsi choisir le nombre de jours d'exposition, opter pour l'incinération ou l'inhumation, requérir ou non la présence de fleurs, etc. Il leur est alors possible, sans laisser le choix à leur famille qui aurait souvent tendance à préférer plus beau et plus cher, de décider eux-mêmes de la modestie de la cérémonie.

Avec leur cortège d'avantages, peut-on considérer que les coops funéraires sont suffisamment répandues au Québec? En fait, cela dépend des régions. Alors que la ville et les environs de Québec sont particulièrement bien servis par neuf coopératives, Montréal est peu représentée dans ce secteur et des régions comme la Côte-Nord ne possèdent aucun service de ce genre. Par contre, en Abitibi,

au Lac-Saint-Jean et dans l'Estrie, il existe des coops extrêmement actives.

## POURQUOI PAS UNE FÉDÉRATION?

Autonomes et disséminées de façon quelque peu anarchique sur le territoire québécois, sans véritables contacts entre elles, les coops funéraires ont sans doute besoin de se concerter davantage. C'est du moins l'avis de Claude Boivin.

Engagé dans la Coopérative funéraire de la rive sud de Montréal et dans l'actuelle mise sur pied d'une autre à Montréal, Claude Boivin s'intéresse depuis longtemps au mouvement coopératif «parce que le pouvoir y est exercé par les membres», explique-t-il. Depuis trois ans, avec une équipe de bénévoles, Claude Boivin a multiplié les réflexions, les analyses, les cueillettes de données et les rencontres afin de doter les coops funéraires d'une fédération répondant à leurs besoins spécifiques. Ce sera, semble-t-il, bientôt chose faite puisque la demande de charte de la future fédération est actuellement entre les mains du gouvernement. Mais pourquoi mettre sur pied une telle fédération?

«Pour aider notamment les coops à se doter d'outils de développement, déclare Claude Boivin avec conviction. De plus, la fédération leur permettrait de se rallier à des objectifs communs et d'obtenir l'heure juste face à tous les dossiers reliés à l'univers funéraire.»

Effectivement, la future fédération fourmille de projets. Parmi les nombreux services qu'elle entend proposer, notons celui d'un

plan d'assurance-vie offert aux membres des coops à prix avantageux; projet d'implantation pour lequel les coopératives n'ont généralement ni le temps ni l'expertise nécessaires. Autre priorité: obtenir des fournisseurs de cercueils et de produits chimiques une diminution de prix pour l'ensemble des coops affiliées. On entend également donner aux bénévoles une formation élaborée à partir de leurs besoins particuliers. La fédération se propose aussi d'établir un centre de documentation et d'information sur la qualité et le service des entrepreneurs de pompes funèbres et des autres fournisseurs. Elle veut aussi mieux représenter son secteur auprès des instances gouvernementales, coopératives et éducatives.

La fédération entend publier un journal destiné à ses membres; c'est le moyen par excellence pour véhiculer toute l'information récente se rapportant au domaine funéraire: nouvelles lois, équipement de pointe, nouveaux fournisseurs, programmes de subventions... L'éditeur y présentera aussi une chronique d'échange de services et de main-d'oeuvre.

La fédération désire aborder de front toute la question des préarrangements. On sait aujourd'hui que de plus en plus de gens ne se contentent pas de prévoir de leur vivant les conditions de leurs funérailles mais qu'ils paient souvent à l'avance les frais occasionnés par leur décès. Les coopératives, tout comme les entrepreneurs de pompes funèbres privés, doivent donc administrer d'importantes sommes d'argent qu'elles conservent jusqu'au décès de leurs membres. Placer cet argent en fiducie au meilleur taux possible, c'est



PHOTO: JACQUES BERGERON

ce que propose la future fédération à ses coops. «En tant qu'instance collective, nous pouvons négocier de meilleures conditions fiduciaires», estime le président du Comité de coordination des coopératives funéraires du Québec.

Un des buts principaux de la nouvelle fédération est de favoriser l'émergence de normes et d'objectifs communs chez les coopératives «mais en tenant compte des volontés locales et de leur autonomie», précise Claude Boivin. Malgré tout, certaines coops funéraires craignent qu'une fédération ne leur fasse perdre le contrôle qu'elles exercent sur leur propre institution. «On veut demeurer maîtres chez nous», déclare Michel Racine de la Coopérative funéraire de Château-Richer, qui avoue se montrer hostile à l'idée d'une fédération.

Les avis sont partagés. Pour sa part, Alain Leclerc de la Coop funéraire de l'Estrie à Sherbrooke se déclare enthousiaste face au projet de regroupement. «Pourquoi chaque coop perdrait-elle son temps à réinventer la roue? demande-t-il. On peut mettre notre expérience en commun, aider à la formation de nouvelles coopératives, établir des centres de documentation collectifs. Et ce peut être très utile de négocier ensemble des prix avec les fournisseurs. L'union fait la force.»

Les promoteurs de la fédération sont pour leur part persuadés qu'ils feront rapidement la preuve qu'ils sont là non pour dicter

des lois mais pour servir les coopératives. «On veut laisser la parole et le choix aux membres, explique Claude Boivin. On désire qu'ils nous expriment leurs besoins, leurs suggestions afin que la fédération soit à leur écoute. Et pourquoi ne pas miser sur la collaboration, l'échange de services, le développement régional?»

Au cours de sa première année de fonctionnement, la fédération espère rallier au moins la moitié des coopératives existantes. De toute façon, la quote-part exigée des membres sera très minime. Pour chaque personne embaumée, les coops membres devront verser à l'organisme deux ou trois dollars. À l'automne, les représentants des coops intéressées tiendront une réunion pour définir plus clairement les fonctions de la future fédération et, dès le début de 1987, une personne devrait être embauchée pour assurer la permanence de l'organisme.

«Évidemment, conclut Claude Boivin, l'existence d'une fédération servira avant tout le membre, celui qui a versé sa cotisation à sa coopérative et qui pourra souvent bénéficier de meilleurs services à des prix réduits. Au bout du compte, ce sera lui le grand gagnant.»

# Deux coopérateurs québécois EN BELGIQUE

par Jean-Pierre Girard\*



Le personnel et des administrateurs de Médiacoop

PHOTO: JEAN-PIERRE GIRARD

« **L**es coopératives en Belgique? Elles ne sont que la reproduction à échelle réduite des divisions linguistiques et politiques du pays. » C'est en ayant à l'esprit cette remarque singulière, faite par un participant belge lors d'un colloque international tenu à Québec en 1985, que j'entame ce 6 juin 1986 un séjour en formation coopérative au royaume de la cervoise.

Accompagné d'un collègue du groupe-conseil des coopératives de travailleurs de Montréal, j'effectuerai en 21 jours près d'une dizaine de visites d'information. De plus, nous diffuserons une partie d'un programme de formation que nous avons conçu à l'intention des coopératives de consommation au Québec.

\* Jusqu'en janvier 1986, M. Girard était responsable du Secteur formation à la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire.

## Le travail à la base

«Nous voulons recréer des emplois.» Par cette phrase lapidaire, Claudine Morin de la Fondation André-Oleffe nous résume l'objectif de son groupe lié au mouvement chrétien. Du nom d'un ancien ministre des Affaires économiques et ancien président du Mouvement ouvrier chrétien, la fondation emploie huit personnes. Subventionnée dans une large mesure par les pouvoirs publics, l'équipe travaille à la formation et au soutien à la gestion dans des entreprises reprises par des travailleurs et transformées en coopératives.

«L'État ne nous épaula pas suffisamment. Un système de crédits accordés à la formation inciterait davantage les travailleurs à s'engager dans un tel processus. En fait, comme nous le rappelle Claudine, dans le contexte actuel, il faut faire preuve d'imagination pour susciter la participation des travailleurs.» L'enjeu est pourtant de taille! En plus d'acquérir des connaissances en gestion, le travailleur doit transformer sa mentalité: de celle de dirigé, il doit accéder à celle de dirigeant familial avec la collégialité dans le processus décisionnel.

À la fondation, on tente, tant bien que mal, avec des moyens réduits de systématiser la formation. «Pour éviter, d'une fois à l'autre, de réinventer la roue», de conclure notre interlocutrice.

Poursuivant nos visites, nous nous rendons à la fédération belge des coopératives (FEBECOOP). Mentionnant notre visite à la fondation, aux représentants de l'organisation qui nous accueillent, nous avons pour toute réponse un «nous ne connaissons pas!» Ce court commentaire nous ramène à la réalité belge. À tous les échelons, socialistes et chrétiens se font la lutte ou, au mieux, s'ignorent. Enfin...

Marnic Speltdoorn, du service d'animation de FEBECOOP, nous brosse un tableau de l'évolution du mouvement. Triste sort pour la majorité des coopératives de consommation. La vive concurrence des magasins à grandes surfaces a pratiquement réduit à néant

les «cooprix» belges. En fait, sauf un réseau de pharmacies coopératives qui contrôle 12 pour cent du marché national, l'activité coopérative de la famille socialiste n'est vraiment organisée que dans le domaine de l'épargne et du crédit.

## La non-solidarité wallonne

«Vous savez, loin d'être homogène, la Wallonie n'est que la somme de centaines de communes où l'esprit de clocher communal efface la solidarité régionale!» De guerre lasse face à ces divisions, Max Delespesse, président de «Solidarité des alternatives wallonnes» (SAW), n'en poursuit pas moins son travail de rassembleur.



Session de formation à Médiacoop. Au tableau, René Houle du groupe-conseil des coopératives de travail de Montréal.

Comme son nom l'indique, SAW oeuvre au soutien des entreprises alternatives de Wallonie, qui sont pour la plupart des coopératives. Ces micro-entreprises, souvent mises sur pied avec des moyens de fortune, ont des besoins énormes. Conseiller de SAW, Robert Van Roesbroeck nous décrit ainsi la situation: «Tant par leurs craintes de l'étouffement par les grosses structures que par l'indifférence de ces dites structures (les grosses fédérations de coopératives), ces entrepreneurs, dits «alternatifs», sont isolés.»

En collaboration avec le Centre universitaire de Charleroi, SAW offre à cette clientèle une formation sur mesure; l'organisme publie également une revue fort intéressante.

«Mais les moyens nous manquent, d'enchaîner Max Delespesse. Le préjugé favorable à ce type d'initiative de l'ancien gouvernement socialiste est disparu comme poussière au vent avec la nouvelle coalition libérale-chrétienne.» Composé d'abord d'une vingtaine de personnes, le personnel de SAW a été réduit à six. «Victime» de son orientation de départ selon laquelle elle devait offrir gratuitement ses services, «So-

lidarité des alternatives wallonnes» vit maintenant au jour le jour, selon le bon vouloir de quelques politiciens.

## La boulangerie «rouge»

L'argent n'a pas d'odeur. «Mais si!» de répliquer Georges Blanc, gérant de la boulangerie moderne de Jemappes. L'oeil vif, l'assurance du capitaine de navire qui a passé au travers de maintes tempêtes, notre interlocuteur nous fait découvrir les méandres de la petite histoire de cette coopérative socialiste centenaire.

Mise sur pied à une époque où l'espoir d'instaurer une économie coopérative habitait plus d'une personne, la boulangerie a traversé, avec des hauts et des bas, l'épreuve des années. Exploit en son genre car, à l'instar des mines de la région, toutes les autres coopératives ouvrières de la première heure ont fermé. Du reste, en 1982, on a bien failli mettre définitivement la clé dans la porte. Ce n'est qu'une intervention in extremis du syndicat socialiste qui a sauvé d'une mise à pied certaine la soixantaine de travailleurs.

Quoique dans l'ensemble la santé financière de l'entreprise soit rétablie, la coopérative doit, depuis lors, assumer les conséquences de cette aide du syndicat socialiste. Si la boulangerie pénètre le marché des grandes surfaces où les employés sont affiliés au syndicat socialiste, en contrepartie, elle se bute à un quasi boycottage de la part des marchés chrétiens.

Et M. Blanc de nous citer le cas de plus d'une dizaine d'organisations locales actives dans l'enseignement et dans la santé qui refusent le pain de la boulangerie. «Le prix n'a rien à voir, nous sommes parfois de cinq à dix pour cent inférieur à la concurrence. De plus, on n'a rien à redire sur la qualité et la fraîcheur du produit.» Qui l'eut cru! Les luttes politiques belges se prolongent jusque dans la vente du pain! Pendant combien de temps

monsieur Blanc devra-t-il livrer personnellement — et sous le couvert de l'anonymat de sa voiture personnelle — le pain à deux curés catholiques?

La boulangerie de M. Blanc est située dans le Borinage, région de langue française au sud-ouest de Bruxelles. À l'image de tous ces centres urbains qui jalonnent le bassin houiller de Belgique, soit une ceinture s'étendant d'est en ouest, de Liège à Tournai, cette zone est très touchée par le chômage. Après avoir connu leur heure de gloire au début du siècle avec l'industrie minière, les Borins ont vécu, coup sur coup, la disparition de cette industrie et la fermeture des grandes sidérurgies.

Issu en 1985 d'un comité de reclassement des anciens travailleurs du laminoir de Jemappes, le groupe «Étude et gestion» appuie ces ouvriers en quête d'un nouvel emploi dans leur processus de création d'entreprise. Mais, comme nous le rappelle M. Guylain Déthy, coordonnateur du groupe, les résultats sont mitigés: «Bien que le maximum d'efforts soit déployé par nous et par l'Office national de l'emploi, pas plus de 10 pour cent des quelque 500 anciens travailleurs sont ainsi engagés dans une démarche de création d'emploi.»

Phénomène rare au pays de la bande dessinée, le groupe-conseil est né de la volonté commune des syndicats socialistes et chrétiens. «La condition?» osons-nous demander. «Aucune si ce n'est d'avoir deux coordonnateurs, l'un chrétien, l'autre socialiste» affirme M. Déthy. Heureusement, depuis peu, ce régime bicéphale a cessé.

Quittant le Borinage où, à défaut de tous travailler, les habitants n'en réservent pas moins un accueil chaleureux et généreux, nous retournons à Bruxelles.

### Le socioculturel entrepreneurial

Durant trois jours, nous allons travailler à la préparation et à la diffusion d'une session de planification stratégique. Nous donnons ainsi suite à une invitation de Dominique van Loeys d'expérimenter la diffusion de notre programme auprès de Médiacoop (voir texte ci-contre). Collaboration de tous les instants et affabilité: c'est dans un contexte agréable et stimulant que nous réalisons un plan d'action.

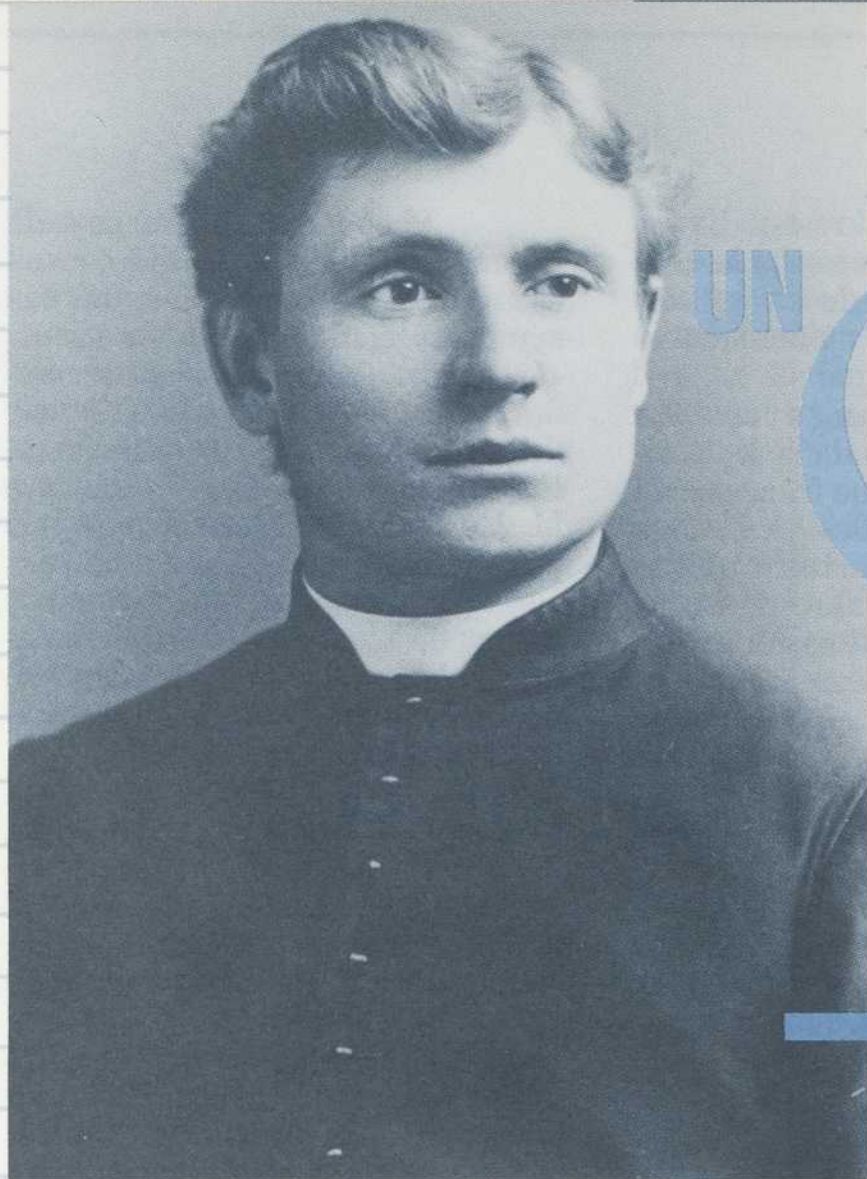
Cette dernière rencontre permet de terminer le voyage sur une note optimiste. Coopérative de fait dans son fonctionnement et dans son orientation, Médiacoop n'est-elle pas l'avant-garde de cette nouvelle génération d'entreprises dites «alternatives» qui ont su concilier l'idéal communautaire avec les contraintes de l'économie de marché?

## A «SUCCESS STORY» D'UNE ENTREPRISE ALTERNATIVE: MÉDIACOOOP

Six ans d'existence. Dans un secteur où la dépendance vis-à-vis l'État est systématique, on a réussi à créer quatre emplois et à atteindre un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de dollars CND. Médiacoop à Bruxelles, malgré son nom, n'est pas une coopérative au sens légal du terme, mais une association sans but lucratif.

Née du désir de quelques personnes de conseiller et de centraliser les achats de matériel audio-visuel des organismes socioculturels de Bruxelles, Médiacoop a brillamment relevé le défi.

Les obstacles n'étaient pas négligeables. Difficulté d'assumer une neutralité politique, pression des gros revendeurs privés sur les importateurs pour bloquer ce projet bigarré, variété et mobilité de la clientèle. «Dénicher un président au-dessus de toute allégeance politique — eh oui, il y en a —, améliorer constamment le service, jouer serré avec les importateurs, voilà les éléments de notre succès!» explique Michel Hayoit, technicien de cinéma converti en «businessman». Médiacoop compte aujourd'hui plus de deux cents membres associatifs. Allemands, Français et Vietnamiens viennent s'y former. On a réalisé dernièrement une importante expertise-conseil au Togo. L'avenir est prometteur pour Médiacoop.



UN



## COLLABORATEUR ACTIF:

### le chanoine Philibert Grondin

Un grand coopérateur: le chanoine Philibert Grondin.

par Guy Bélanger\*

**E**n 1906, le gouvernement du Québec adopte la Loi des syndicats coopératifs qui accorde la reconnaissance légale aux caisses populaires. Grâce à cette loi, le clergé devient un véritable allié d'Alphonse Desjardins. En 1909, l'épargne scolaire est introduite dans les écoles. L'année suivante, le *Catéchisme des Caisses populaires* est publié à Québec. De 1907 à 1916, on assiste à la fondation de 159 caisses populaires<sup>(1)</sup>.

Cette expansion rapide impose un lourd fardeau à Alphonse Desjardins qui ressent le besoin de s'adjoindre des collaborateurs. C'est ainsi que l'abbé Philibert Grondin devient son propagandiste attitré. Au fil des ans, l'abbé Grondin devient «le collaborateur le plus actif et le plus dévoué à la cause des caisses populaires<sup>(2)</sup>». Cyrille Vailancourt le considère d'ailleurs comme un «premier maître en coopération<sup>(3)</sup>».

#### Sa jeunesse et ses études

Philibert Grondin naît à Saint-Joseph-de-Beauce le 4 janvier 1879. Il est le fils d'Octave Grondin, cultivateur, et de Marie-Geneviève Poulin. La famille Gron-

din compte huit garçons et quatre filles, dont Philibert est le cadet.

De 1895 à 1901, Philibert Grondin fait ses études classiques au Collège de Lévis. Soulignons qu'il fait partie de la même promotion (1900-1901) que Raoul Desjardins, le fils aîné d'Alphonse et de Dorimène Desjardins. Grondin opte ensuite pour le sacerdoce. Après un bref séjour au Grand Séminaire de Québec, il complète ses études en théologie au Collège de Lévis.

Le 1<sup>er</sup> avril 1906, Philibert Grondin est ordonné prêtre dans sa paroisse natale de Saint-Joseph-de-Beauce par Monseigneur Bégin. Au début de sa prêtrise, l'abbé Grondin se consacre notamment à l'étude de la sociologie chrétienne. Il devient d'ailleurs aumônier des ouvriers de la chaussure à Québec. De 1906 à 1914, l'abbé Philibert Grondin est également professeur au Collège de Lévis, où il enseigne les mathématiques et le français.

#### Le propagandiste des caisses populaires

À la suite de l'adoption de la Loi des syndicats coopératifs (1906), Alphonse Desjardins songe

à recourir à la presse pour propager son idée au sein de l'opinion publique. Mais Desjardins manque de temps et il juge que son style littéraire est peu approprié. Aussi confie-t-il cette «campagne de presse» à l'abbé Philibert Grondin<sup>(4)</sup>.

Pour la diffusion de cette propagande, Alphonse Desjardins obtient l'appui de Jules-Paul Tardivel, directeur de *La Vérité*. Ce choix s'explique par l'amitié qui lie les deux hommes. En outre, *La Vérité* jouit d'une large audience auprès du clergé et de la jeunesse, dont Desjardins souhaite ardemment l'appui<sup>(5)</sup>.

Dès 1906, l'abbé Philibert Grondin s'attelle à la tâche. À cette fin, il emprunte divers noms de plume: J.-P. Lefranc, A. Lépouvante, D. Jardins, Paul Bréval, Louis Arneau. Cette pratique crée l'impression que l'oeuvre des caisses populaires reçoit un appui plus large qu'en réalité. L'abbé Grondin soumet chacun de ses ar-

\* M. Bélanger est historien d'entreprise à la Société historique Alphonse-Desjardins.

ticles à l'approbation d'Alphonse Desjardins avant la publication. De 1906 à 1920, il publie chaque semaine un ou deux articles dans *La Vérité*<sup>(6)</sup>.

Alphonse Desjardins ne tarde pas à se féliciter de la collaboration de l'abbé Philibert Grondin, dont il constate l'influence auprès du clergé:

«Tapez, tapez toujours et de plus en plus vigoureusement; par «La Vérité» vous atteignez le clergé, vous le réveillez, vous l'enrégimentez petit à petit, et c'est une force énorme que vous mettez d'une façon plus efficace que jamais au service de notre cause, qui est celle de notre Religion et de notre Patrie<sup>(7)</sup>».

### Le Catéchisme des Caisses populaires

Toutefois, l'essor des caisses populaires implique de lourdes responsabilités pour Alphonse Desjardins. Au cours de la seule année 1908, «il parcourt 5 380 milles pour répondre à diverses invitations; il donne 52 conférences publiques et plus de 150 courtes causeries<sup>(8)</sup>». Desjardins reçoit également plus de 2 500 lettres auxquelles il doit souvent répondre de façon détaillée.

Une demande aussi considérable justifie amplement la publication d'un ouvrage de vulgarisation sur la nature et le fonctionnement des caisses populaires. Alphonse Desjardins choisit de s'inspirer du modèle du «petit catéchisme». En 1909, il demande à l'abbé Philibert Grondin de rédiger une brochure «dans un style simple et adapté aux classes laborieuses<sup>(9)</sup>». La supervision du manuscrit est assumée par Desjardins lui-même et l'abbé Joseph Hallé du Collège de Lévis. Comme le souligne l'abbé Grondin, la tâche s'avère considérable<sup>(10)</sup>. En 1910, il publie le *Catéchisme des Caisses populaires*, sous le pseudonyme de J.-P. Lefranc.

Le *Catéchisme des Caisses populaires* remporte un succès éclatant. Il connaît une quinzaine d'éditions qui représentent un tirage total de quelque 100 000 exemplaires. On procède même à une édition en langue anglaise! En 1968,

Cyrille Vaillancourt estime que le *Catéchisme* est un «chef-d'oeuvre utile<sup>(11)</sup>. Le père Léon Lebel ajoute qu'il «a exercé une influence considérable non seulement sur le développement des caisses populaires, mais sur le mouvement coopératif en général<sup>(12)</sup>».

L'abbé Philibert Grondin demeure un collaborateur actif et dévoué d'Alphonse Desjardins. En 1913, il joue un rôle important dans la nomination de Desjardins comme commandeur de l'Ordre de Saint-Grégoire-Le-Grand<sup>(13)</sup>. À cette époque, l'abbé Grondin est surchargé de travail au point de compromettre sa santé. En 1918, il se joint au comité chargé d'étudier le projet d'une fédération des caisses populaires<sup>(14)</sup>.

### Le coopérateur agricole

Parallèlement à l'oeuvre des caisses populaires, l'abbé Philibert Grondin s'intéresse également aux difficultés de l'agriculture au Québec. À l'instar de plusieurs membres du clergé, il souhaite améliorer l'organisation économique des paroisses rurales grâce au coopératisme agricole et aux caisses populaires. En conséquence, l'abbé Grondin souligne régulièrement dans *La Revue Desjardins* que la caisse populaire est un outil d'éducation économique pour les cultivateurs, dont elle reçoit les épargnes<sup>(15)</sup>.

L'action de l'abbé Philibert Grondin en matière agricole revêt des formes variées. À partir de 1912, il se consacre, à titre de missionnaire agricole, à diverses oeuvres sociales dans la région de Québec. L'abbé Grondin organise notamment des conférences agricoles qui facilitent les rencontres entre agronomes et cultivateurs<sup>(16)</sup>. En outre, il est un ardent promoteur de l'Union catholique des cultivateurs (U.C.C.). En 1924, l'abbé Grondin assiste au congrès de fondation de l'U.C.C., dont il devient par la suite aumônier diocésain. Enfin, l'abbé Grondin prête sa plume à diverses publications, parmi lesquelles *La Terre de chez nous* et la «Page agricole» de *L'Action Catholique*.

### Un grand coopérateur

Après la mort d'Alphonse Desjardins, l'abbé Philibert Grondin poursuit ses nombreuses activités. Il participe activement à la fondation de plusieurs unions régionales des caisses populaires. En 1932, il est nommé aumônier de la nouvelle Fédération de Québec (l'actuelle Confédération).

Le 5 janvier 1946, la presse annonce que le cardinal Villeneuve décerne le titre de chanoine honoraire à l'abbé Philibert Grondin. Selon Cyrille Vaillancourt, cet honneur souligne surtout son «travail magnifique... dans l'oeuvre des caisses populaires<sup>(17)</sup>». Le chanoine Philibert Grondin reçoit d'autres distinctions honorifiques, dont la médaille de l'Ordre du Mérite coopératif en octobre 1948.

Le 27 décembre 1950, le chanoine Philibert Grondin meurt à l'Hôtel-Dieu de Lévis, à l'âge de 72 ans. *La Revue Desjardins* consacre un numéro spécial à la vie et l'oeuvre de ce grand coopérateur<sup>(18)</sup>.

- (1) F.C.P.D. de Québec, «Le développement du Mouvement Desjardins», dans *Cahier de références*, Lévis, La Fédération, 1982, pp. 1-2.
- (2) Yves Roby, *Alphonse Desjardins et les caisses populaires, 1854-1920*, Montréal, Fides, 1964, p. 89.
- (3) *La Revue Desjardins*, vol. 4, n° 2, p. 14.
- (4) *Ibid.*, vol. 20, n° 10, p. 149.
- (5) Roby, *op.cit.*
- (6) *Ibid.*, pp. 44 et 89.
- (7) *Alphonse Desjardins à Philibert Grondin*, 12 avril 1910. Archives de la Confédération, *Fonds Alphonse-Desjardins*, O.21:2.3-14.1.
- (8) Yves Roby, «La caisse pop», *Horizon Canada*, vol. 6, n° 65, pp. 1553-1554.
- (9) Roby, *Alphonse Desjardins...*, *op.cit.*, p. 93.
- (10) *La Revue Desjardins*, vol. 20, n° 10, p. 150.
- (11) *Ibid.*, vol. 34, nos 8-9, p. 127.
- (12) *Ibid.*, vol. 17, n° 1, p. 9.
- (13) *Alphonse Desjardins à Philibert Grondin*, 22 avril 1913, Archives de la Confédération, *op.cit.*, O.21:2.3-13.1.
- (14) Roby, *op.cit.*, p. 130.
- (15) Voir à titre d'exemple: *La Revue Desjardins*, vol. 4, n° 6, p. 67.
- (16) *Ibid.*, vol. 17, n° 1, p. 18.
- (17) *Ibid.*, vol. 12, n° 2, p. 22.
- (18) *Ibid.*, vol. 17, n° 1.

# L'ENTREPRISE DANS UN ENVIRONNEMENT

# EN MUTATION

## 1. LA CRISE DES VALEURS



par Fr

prises  
dévelop  
de leurs  
lon les  
travail  
faire l  
connaiss

grave  
prise on  
jourd'h  
produit  
reuses  
strictem  
sent plu  
prises  
Tembe  
entre au  
voiles d  
dans les  
Les exp  
ne juren  
«modèle  
les prime  
désarma  
nication  
aux pris  
tion de ce  
tion syst  
fait du Ja  
ciale que

ces mêm  
colloques  
Pour par  
de «nou  
velle» ge  
veauté d  
doute que  
treprise  
visage du  
cune cert  
gestion de  
présente  
crise des

par Francine Bordeleau

Vous prêtez à des entreprises? Assurez-vous qu'elles ont développé une stratégie de gestion de leurs ressources humaines. Selon les spécialistes en relations du travail, ce serait le seul moyen de faire face à la crise que nous connaissons.

Car il y a crise. À ce point grave que nos dirigeants d'entreprise ont peine à s'y retrouver. Aujourd'hui, lorsque les courbes de productivité s'étalent en dangereuses dents de scie, les mesures strictement économiques ne suffisent plus. Déjà, quelques entreprises prêchent par l'exemple. Tembec, Papier Cascades, Culinar, entre autres, ont le vent dans les voiles depuis qu'ils investissent dans leurs ressources humaines. Les experts renchérissent, eux qui ne jurent plus que par le fameux «modèle japonais». Un modèle dont les principes sont d'une simplicité désarmante: information, communication, participation des salariés aux prises de décisions, implantation de cercles de qualité. L'application systématique de ces principes a fait du Japon la puissance commerciale que l'on connaît.

Depuis quelques années, ces mêmes experts multiplient colloques, conférences, congrès. Pour parler de «nouveaux» enjeux, de «nouveaux» conflits, de «nouvelle» gestion. Mais la vraie nouveauté dans tout cela, c'est sans doute que, pour le dirigeant d'entreprise, le monde du travail et le visage du salarié n'offrent plus aucune certitude. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines se présente comme la gestion de la crise des valeurs sociales.

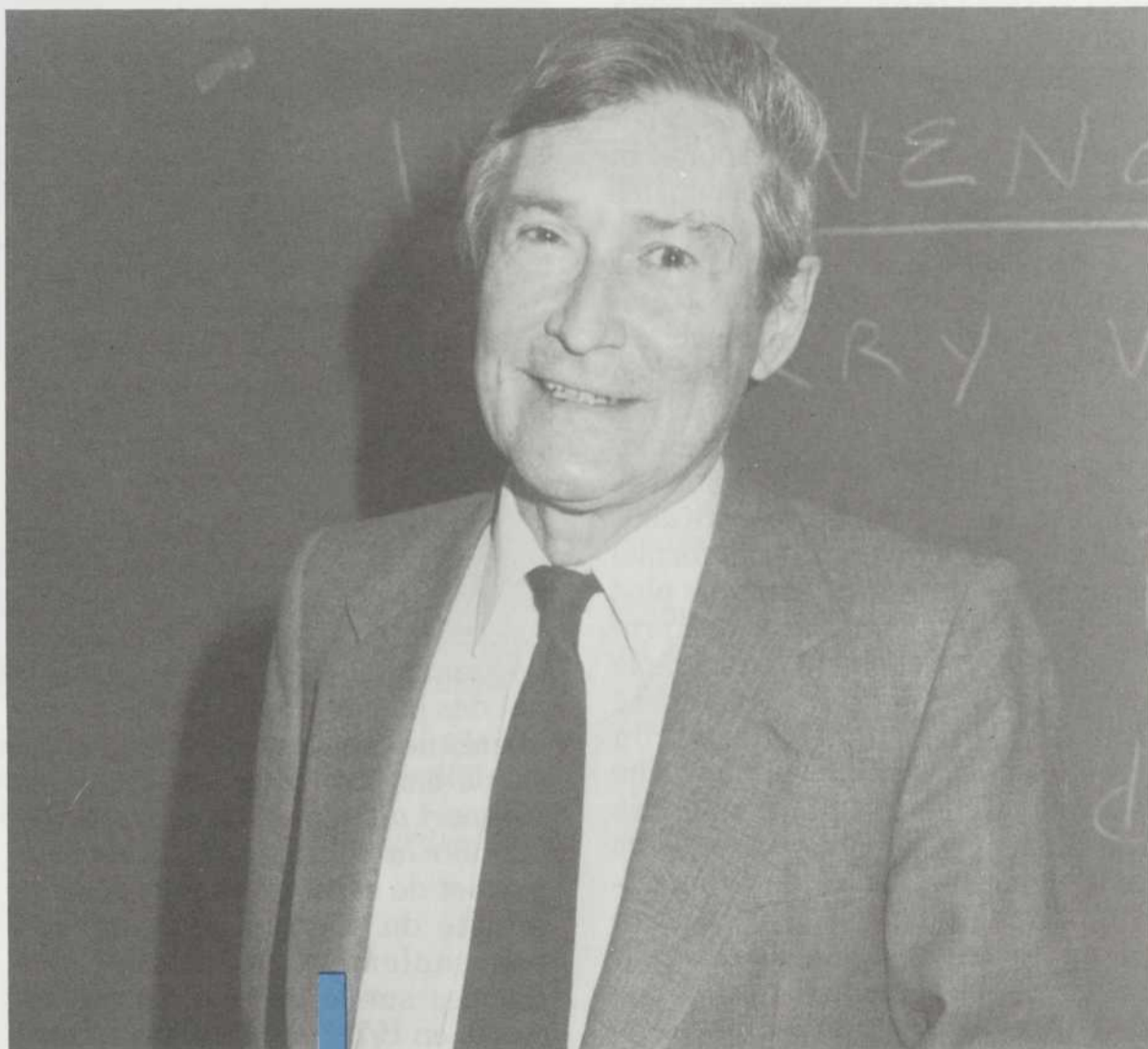


PHOTO: A.M. GUÉRINEAU

*«Il y a une telle complexité dans la division du travail, tellement de gens qui ne participent jamais aux rêves sur l'entreprise...»*

Fernand Dumont

### LA TECHNOLOGIE et ses effets pervers

«Dans le contexte de la crise durable que nous traversons, les économies capitalistes se trouvent actuellement confrontées à un ensemble de mutations profondes de la société et de l'activité de travail», dit Viateur Larouche, professeur de relations industrielles à l'Université de Montréal. Pour M. Larouche, la révolution micro-électronique constitue probablement la cause première de ces mutations. Elle a changé non seulement le rythme et le processus de production, mais les comportements et les valeurs des gens.

Commençons par l'impact de l'implantation massive des nouvelles technologies dans l'entreprise. «Si, à l'heure actuelle, on ne peut en analyser avec certitude les conséquences ultimes, on constate toutefois que la nouvelle technologie provoque des effets pervers», poursuit M. Larouche. Ces phénomènes que nous associons au taylorisme, un schéma traditionnel dont les experts pressent les entreprises de se débarrasser, semblent s'accroître. Dans les usines, les manufactures, les bureaux, la mécanisation et l'automatisation de la

production entraînent davantage de tâches inintéressantes et répétitives. «Pensez seulement aux secrétaires penchées toute la journée sur leur écran cathodique», dit Fernand Dumont, professeur de sciences politiques à l'Université Laval et grand spécialiste québécois des idéologies.

De même, la parcellisation des tâches est loin d'être disparue. Réunis à Québec l'automne dernier, de jeunes chefs d'entreprise l'admettaient pour leur propre boîte. Si les P.M.E. utilisent beaucoup les nouvelles technologies, les salariés n'y trouvent pas forcément leur compte. «On a toujours plus d'employés qui surveillent les machines que de programmeurs», disait non sans ironie l'un d'entre eux.

Un autre effet des technologies? «Elles détruisent les équipes de travail qui constituent une sorte de groupe social informel susceptible de rendre les gens plus productifs, dit Alain Larocque, professeur de psychologie industrielle et organisationnelle à l'Université Laval. Sortez deux salariés du groupe et faites effectuer leur tâche par une machine: l'équipe perdra sa cohésion et vous constaterez dans ce groupe une baisse de productivité.» Des études sérieuses, notamment en psychologie du travail, l'ont en effet démontré: une équipe de travail forme un ensemble presque autonome et les liens qui s'y développent augmentent le rendement des personnes.

«Les technologies modifient également notre système de rapports collectifs du travail, poursuit M. Larocque. Dans une caisse populaire par exemple, quelle signification une grève prendra-t-elle à l'heure des guichets automatiques et du réseau Inter-caisses», interroge-t-il?

Le mouvement syndical n'a aucune réponse. De rares conventions collectives prévoient les conditions de licenciements causés par les changements technologiques, point. Une défense un peu vaine lorsque l'enjeu consiste en une redéfinition de toute l'organisation du travail et commande une remise en question radicale des stratégies et des moyens de pression.

## LE «NOUVEAU» TRAVAILLEUR

En perte constante de vitesse, le mouvement syndical ne semble guère plus adapté aux besoins de son «membership». Pourtant, rien n'indique une grande amélioration des conditions de travail dans leurs entreprises ou encore la disparition des antagonismes employeurs/salariés. Simplement, les travailleurs ont changé: ils sont plus individualistes pour l'essentiel mais, surtout, ils forment une classe de moins en moins homogène.

Pensez à la publicité d'un certain supermarché, qui s'adresse nommément aux «Yuppies», aux personnes âgées soucieuses de leur alimentation et aux amateurs de cuisine exotique. La norme des années 80 se trouve dans la différence et le particulier. Amorcé par l'industrialisation, le mouvement s'est amplifié avec l'avènement de l'ère électronique. Ce que l'on appelle désormais la culture informatique fait des personnes des partisans délibérés de l'éphémère et du quant-à-soi de bon aloi. Une statistique du *Rapport du comité de la consultation sur la politique familiale* nous permet de constater que la responsabilité du phénomène ne revient pas seulement à l'arrivée des femmes sur le marché du travail. Ainsi, en 1979 (il y a seulement sept ans), 28,8 pour cent des hommes et 22,5 pour cent des femmes étaient célibataires («jamais mariés légalement», dit la définition du comité); en 1984, 50,7 pour cent des hommes et 48,6 pour cent des femmes étaient célibataires.

De neuf à cinq, ces gens amènent leurs nouvelles valeurs au travail. Comment seront-ils? Tout aussi réfractaires à la généralisation. Les «Yuppies», dit-on, sont des *work alcoholic*: des mordus du travail. D'autres travailleurs montrent moins de zèle car ils effectuent des tâches routinières. Pour ceux-là les spécialistes en gestion ont plusieurs discours. Certains recommandent une compensation salariale aux tâches routinières. Pour d'autres, il faut d'abord rendre les salariés heureux; alors ils seront productifs.

«Et tous ces experts ont raison parce que les salariés ne veulent pas tous la même chose, dit Fernand Dumont. Une constante se dégage toutefois: on ne cherche plus à se réaliser dans le travail qui devient plutôt un moyen d'accéder à autre chose: des loisirs, une meilleure qualité de vie. Le travail n'est plus une valeur en soi, il n'a une importance que dans l'identité sociale qu'il suppose.»

Et encore! Certains de ces travailleurs «nouveaux», généralement instruits, ne cherchent dans le travail qu'une «planque» tranquille. François G., par exemple. Diplômé de deuxième cycle en géographie, licencié en économie, il connaît l'Afrique sur le bout des doigts pour y avoir fait des séjours prolongés. Pourtant, depuis sept ans, il est plongeur dans un grand hôtel. Par choix: François G. n'aime pas les postes de responsabilités et le stress qui les accompagne.

Ces salariés trop qualifiés pour l'emploi qu'ils occupent sont de plus en plus nombreux. Ils ne trouvent pas le poste qui convient à leur formation ou ne veulent pas entreprendre une carrière. Mais, dans un cas comme dans l'autre, ils ne se préoccupent guère des destinées de l'entreprise, et leurs «activités parallèles» les satisfont davantage que leur travail. François G., lui, est délégué syndical et passe parfois une semaine sans mettre les pieds dans la cuisine de son hôtel. On retrouve ces salariés dans les petites comme dans les grandes entreprises, et ils sont plutôt insensibles aux techniques de gestion du personnel.

Parmi ces «nouveaux» travailleurs, il faut aussi compter ceux qui arrivent sur le marché du travail avec des revendications précises: les jeunes, les personnes handicapées, les minorités visibles. Et, enfin, ceux qui choisissent un mode de vie et qui cherchent ensuite l'emploi correspondant plutôt que l'inverse (le mode de vie en fonction de l'emploi), comme c'était le cas auparavant.

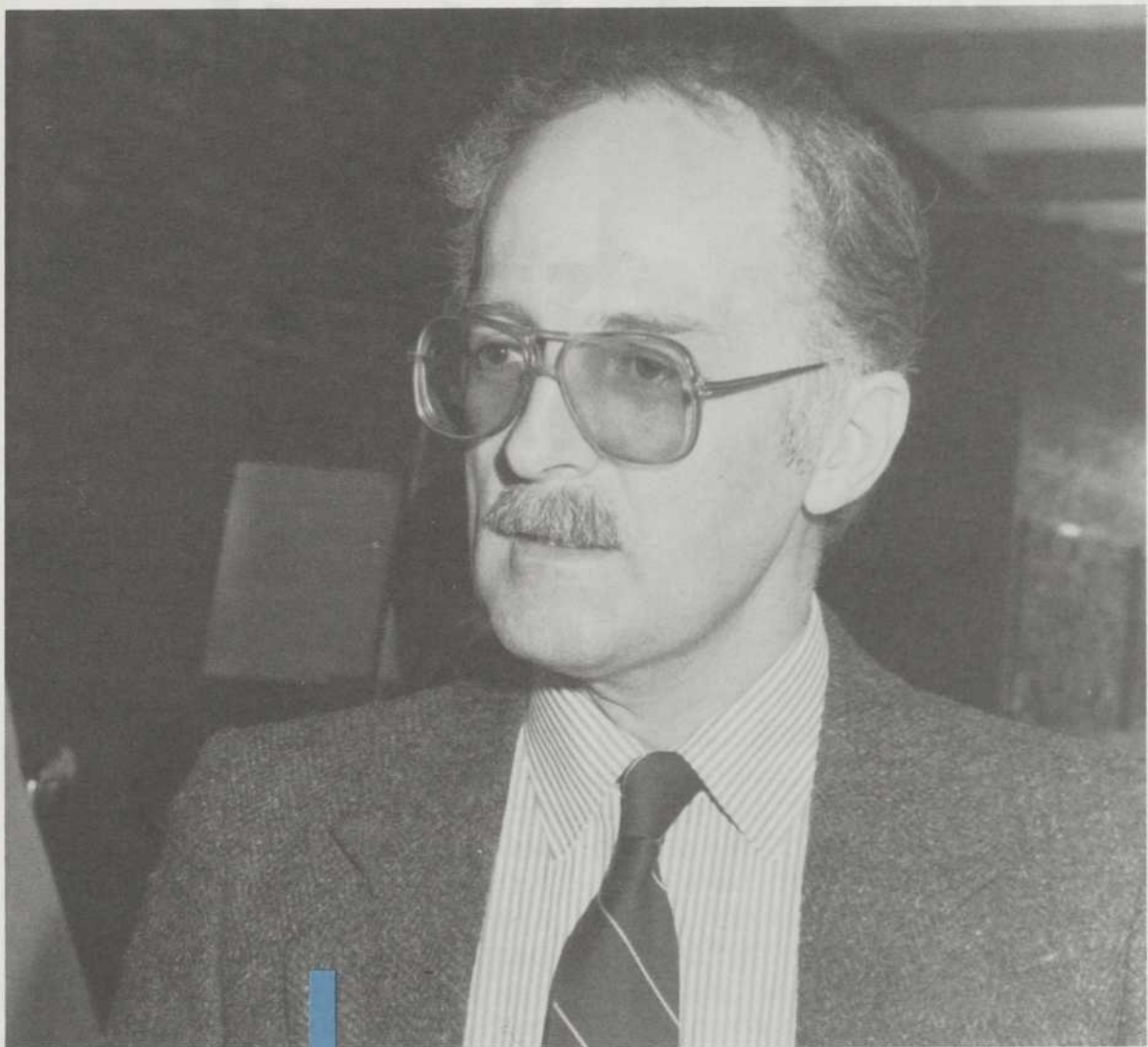


PHOTO: A. M. GUÉRINEAU

«... les économies capitalistes se trouvent aujourd'hui confrontées à un ensemble de mutations de la société et de l'activité du travail.»

Viateur Larouche

## ET LES DIRIGEANTS?

«Devant l'envergure et la complexité des réalités englobées par ces nouvelles valeurs, les réactions des dirigeants d'entreprise vont de la confusion à l'anxiété!», dit Viateur Larouche. Les organisations qui ne reconnaissent pas ces nouvelles valeurs qui animent leurs salariés sont confrontées à plusieurs problèmes: absentéisme, taux élevé de rotation du personnel, produits de mauvaise qualité, manque d'intérêt dans le travail. Tous ces problèmes conduisent au même résultat: une faible productivité.

Pourquoi les dirigeants ne changent-ils pas à leur tour? «Parce qu'ils sont essentiellement préoccupés par la survie financière de l'entreprise et qu'ils manquent de ressources», dit Viateur Larouche. En outre, plus de 80 pour cent des entreprises québécoises sont des

P.M.E. qui doivent soutenir la concurrence des grands... et des autres petits. «Le plus modeste fabricant de boutons de bottines de Pamiers doit savoir aujourd'hui que, dans une échoppe de Taipeh ou d'Osaka, quelqu'un prépare sa mort» disent Georges Archier et Hervé Serieyx dans *Pilotes du troisième type*.

Archier, ancien directeur général adjoint de Lesieur, et Serieyx, directeur délégué du groupe Eurequip, sont les auteurs du célèbre *Entreprises du troisième type*. Dans *Pilotes...* ils dressent un tableau sombre du patronat français, en dénonçant successivement les «généralistes empesés dans leurs certitudes d'état-major», «l'incroyable pauvreté de la réflexion stratégique de tant d'entreprises françaises», «à croire que le

cerveau de nombreux dirigeants d'entreprise est câblé à l'envers».

Ces critiques sévères et cinglantes s'appliquent-elles à nos dirigeants d'entreprise? À peu de choses près, il semble que oui. «La plupart des dirigeants québécois de P.M.E. appartiennent au modèle de «l'entrepreneur de Beauce»: ils gèrent en solitaires, délèguent peu, consacrent douze heures par jour à leur entreprise et s'étonnent que les salariés n'en fassent pas autant, dit Alain Larocque. Dans ces entreprises, les salariés sont peu informés des buts poursuivis par le dirigeant, et peu consultés.»

Et dans les grandes entreprises? «Il y a une telle complexité dans la division du travail, tellement de gens qui ne participent jamais aux rêves sur l'entreprise que la question de ces nouvelles valeurs se pose plus ouvertement et plus vivement», dit Fernand Dumont.

Dans toutes les organisations, la question se pose... jusqu'à ce qu'un conflit éclate: grèves successives ou crise financière importante. On se résout alors à faire appel aux spécialistes de la G.R.H.: consultants, conseillers ou universitaires. Plusieurs d'entre eux proposent des techniques sophistiquées. Sont-elles vraiment LA solution?

À SUIVRE...

POUR LES P.M.E.

# un conseil d'administration

OU

# un «comité de sages de la gestion»?

par Michel Verreault\*

**U**ne petite ou une moyenne entreprise a-t-elle réellement besoin d'un conseil d'administration? Certains disent «Oui bien sûr, le conseil d'administration est nécessaire, alors que d'autres hésitent et n'acceptent pas d'emblée l'idée d'établir un tel conseil au sein d'une P.M.E., du moins sous sa forme traditionnelle. Qui a tort? Qui a raison?... C'est là un débat difficile à trancher.

Mais, avant de présenter les points de vue des uns et des autres, essayons tout d'abord de préciser la raison d'être d'un conseil d'administration, ses responsabilités et sa composition.

L'existence d'un conseil d'administration au sein d'une entreprise, constituée sous la forme juridique d'une société par actions, est justifiée par des dispositions des lois fédérales et provinciales qui régissent les sociétés commerciales. Aussi, dans le cas des grandes entreprises, les actionnaires, trop nombreux, élisent un conseil d'administration qui les représentera. Le même principe prévaut dans le cas des P.M.E., mais il arrive, semble-t-il, que le conseil d'administration constitué ne soit qu'un simulacre pour satisfaire aux exigences légales. Enfin, mentionnons que les entreprises à propriétaire unique sont soustraites à l'obligation de constituer un conseil d'administration.

\* M. Verreault est coordonnateur du Groupe clientèle des entreprises à la Direction développement des services à la Confédération.

Jouant à la fois le rôle de conseiller à la direction de l'entreprise et de contrôleur de la gestion, le conseil d'administration est, avant tout, responsable de la permanence de l'entreprise et de sa croissance à long terme. En d'autres termes, le conseil d'administration doit assumer les responsabilités sous-jacentes suivantes:

1. Participer à l'élaboration des objectifs et des politiques importantes de l'entreprise:
  - projets de développement (acquisition, fusion, etc.)
  - réorganisation
  - etc.
2. Conseiller la direction de l'entreprise en ce qui a trait à des politiques ou à des décisions majeures proposées par la direction.
3. Exercer un contrôle sur les résultats financiers de l'entreprise et sur la performance des gestionnaires.
4. Se préoccuper des relations de l'entreprise avec ses actionnaires, ses employés, ses clients, ses fournisseurs, etc.

Toutefois, parmi les responsabilités énumérées, il semble qu'à l'occasion, et principalement dans le cas de la grande entreprise, quelques-unes ne soient pas confiées uniquement au conseil d'administration.

On observe aussi que, lorsque les responsabilités ne sont pas clairement partagées entre le

conseil d'administration et la direction de l'entreprise et lorsque les champs d'activités ne sont pas définis avec précision, une situation de conflit couve. Elle éclate lorsque le conseil d'administration s'ingère dans les opérations et ce, parfois, en dépit du bon vouloir des administrateurs. Si ces derniers proviennent de l'extérieur de l'entreprise, la situation est encore plus délicate. En raison de leurs connaissances parfois limitées de l'environnement de l'entreprise, de ses marchés, de ses produits et de ses méthodes, ces administrateurs font de médiocres conseillers sur le plan opérationnel. Ce «glissement» des responsabilités se produit davantage dans la P.M.E. en raison du peu de formation du ou de la propriétaire dans le domaine administratif.

La direction d'une entreprise pourrait être portée à recruter des administrateurs internes à l'entreprise, étant donné que ces derniers sont mieux renseignés sur les opérations courantes et qu'ils sont plus disponibles. Toutefois, le fait de faire siéger des administrateurs externes permet à la direction de se donner un peu plus de recul face aux problèmes qu'elle peut avoir à résoudre. De plus, les administrateurs externes devraient normalement être plus objectifs dans l'évaluation des activités de l'entreprise et de la performance des dirigeants et dirigeants.

En ce qui a trait à la fréquence des réunions et au nombre

d'administrateurs, il semble que ces éléments varient en fonction de la taille de l'entreprise. Une grande entreprise aura jusqu'à une vingtaine d'administrateurs et tiendra une douzaine de réunions tandis qu'une P.M.E. aura environ cinq ou six administrateurs et tiendra tout au plus une dizaine de réunions dans l'année.

### Un «comité de sages»: pourquoi pas?

Les personnes en faveur de l'établissement d'un conseil d'administration au sein de la P.M.E. soutiennent que ce dernier permet d'améliorer l'état de santé de l'entreprise. Ils se basent sur le fait que le nombre de faillites d'entreprises résultant d'une mauvaise gestion administrative est très élevé, et qu'une façon de diminuer ce nombre est de permettre aux dirigeants et dirigeantes d'entreprises, par l'entremise du conseil d'administration, d'améliorer le mode de gestion du propriétaire. Aussi, selon eux, le degré de vulnérabilité de l'entreprise diminue à ce moment-là et un plus grand nombre d'entre elles pourront éventuellement survivre à une crise de croissance ou de succession.

Les réticents à la présence d'un conseil d'administration croient plutôt que le propriétaire d'entreprise doit d'abord sortir de son isolement et apprendre à travailler avec des experts en gestion. Ils affirment qu'il est plus facile de constituer un «comité de sages de la gestion», auquel pourraient participer des experts en provenance de l'extérieur. Ce comité correspond d'une certaine façon à un conseil d'administration informel que le propriétaire peut facilement consulter. D'après les «réticents», il faut au préalable habituer le ou la propriétaire de P.M.E. à consulter et à suivre les conseils reçus de personnes en provenance de l'extérieur avant d'implanter un conseil d'administration. La plupart des propriétaires se confient à l'occasion à leur comptable, à leur directeur ou directrice d'institution financière ou encore à un autre propriétaire d'entreprise. Cependant, les confidences se font sporadiquement et seulement de personne à personne.

## QUALITÉS RECHERCHÉES chez les personnes siégeant à un conseil d'administration

### Qualités de base:

- Posséder des attentes positives constamment élevées;
- Être capable de s'automotiver;
- Projeter une image constructive et dynamique;
- Posséder une bonne confiance en soi;
- Être orienté vers des objectifs précis;
- Être volontaire et pleinement responsable de tous ses actes;
- Être honnête et intègre;
- Être capable de communiquer aisément.

### Qualités ayant trait directement à la fonction:

- Être capable de lire, de comprendre et d'interpréter tous les rapports financiers ou d'exploitation, tout en étant capable de reconnaître quelle information peut être manquante;
- Posséder suffisamment de connaissances en matière financière pour pouvoir travailler avec le comité de vérification et les vérificateurs externes;
- Être capable d'évaluer le rendement et la performance qualitative et quantitative du ou de la P.D.G. et de ses cadres supérieurs;
- Posséder une connaissance suffisante des responsabilités imposées par les lois pour être en mesure de vérifier si l'entreprise s'y conforme;
- Comprendre le besoin d'établir des politiques générales, des objectifs, des plans et des prévisions financières;
- Pouvoir comprendre le rôle social qui incombe à l'entreprise et s'assurer qu'elle le remplit adéquatement;
- Posséder une certaine compétence (marketing, finance, production, gouvernement, etc.) en accord avec les besoins particuliers de l'entreprise.

SOURCE: Louis-Paul Nolet, *L'administrateur de compagnies et le rôle du conseil d'administration*, Montréal, 1981.

Le propriétaire de P.M.E. doit, si c'est le cas, admettre son ignorance de la gestion et apprendre à devenir gestionnaire. Les discussions qu'il pourra entretenir avec son comité d'experts de la gestion (conseiller en administration, comptable, directeur d'institution financière) lui permettront d'améliorer ses connaissances administratives; elles lui indiqueront aussi quelles modifications apporter à l'environnement pour favoriser son entreprise et l'aideront à

planifier ses orientations pour les années à venir.

En somme, un «comité de sages de la gestion» dans une P.M.E. n'a pas pour but d'empêcher l'établissement d'un conseil d'administration au sein de la P.M.E. Parce qu'il se révèle plus accessible et moins formel, le comité de sages de la gestion est, en quelque sorte, une étape transitoire entre l'isolement du propriétaire et la présence d'un conseil d'administration.

# Le marketing

## dans une coopérative d'épargne et de crédit

N.D.L.R.

*L'auteur de ce texte utilise l'expression «services bancaires»; ce sont les termes généralement employés dans l'enseignement du marketing.*

*Pour les membres d'une coopérative d'épargne et de crédit, l'expression «services financiers» semble plus appropriée.*

par Jacques Nantel\*

**L**e marketing d'une entreprise coopérative est-il différent de celui d'une autre entreprise? Quelles sont les particularités du marketing d'une entreprise coopérative qui offre des services bancaires? Afin de pouvoir traiter de ces questions, il est important de préciser trois des termes qu'elles contiennent. Tout d'abord, définissons ce qu'est le marketing. Selon l'American Marketing Association (A.M.A.), le marketing se définit comme suit: «Le processus par lequel sont effectuées la planification et l'exécution des opérations suivantes: la conception, la fixation du prix, la promotion et la distribution des idées, des biens et des services. Le processus vise à générer un échange devant à la fois satisfaire les besoins des consommateurs et les objectifs de l'organisation<sup>(1)</sup>.»

L'aspect service est aussi très important et mérite qu'on s'y arrête. Selon plusieurs auteurs<sup>(2)</sup>, l'une des caractéristiques de base concernant le marketing des services réside dans le fait que, par rapport au marketing des biens, le consommateur doit avoir un impact plus appréciable sur la configuration même du service.

Finalement, le fait de parler de marketing de services bancaires **au sein de coopératives** nécessite une dernière précision. La particularité majeure d'une coopérative de services réside dans le fait que les consommateurs sont aussi les propriétaires de l'organisation qui vise à satisfaire leurs besoins.

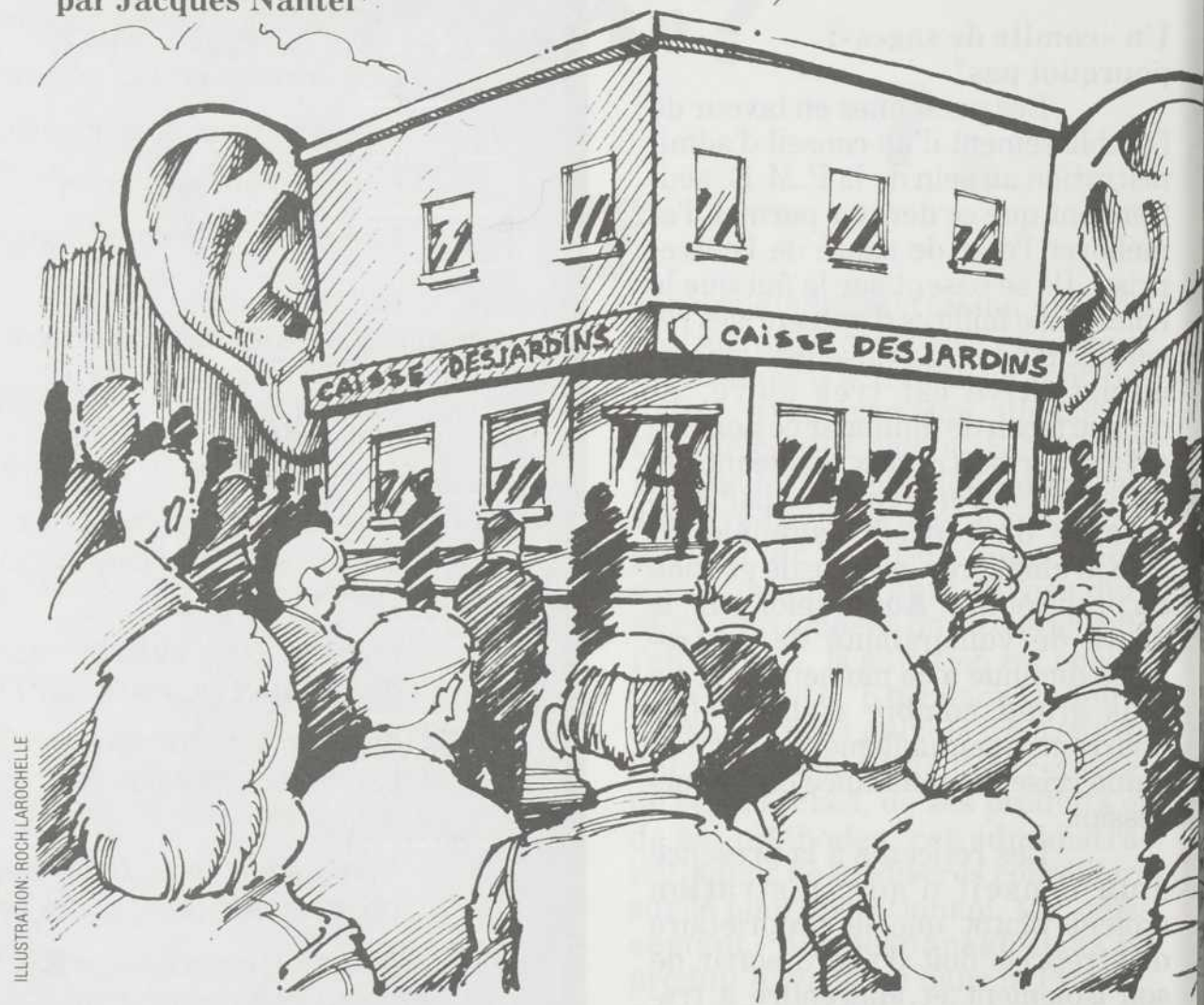


ILLUSTRATION: ROCH LAROCHELLE

Si l'on regarde ces trois formulations, certains aspects qui se dégagent peuvent nous aider à répondre aux questions posées plus haut. Ainsi, puisque la fonction première du marketing est d'identifier et de satisfaire les besoins des consommateurs et puisque le marketing des services se caractérise par un rôle accru du consommateur dans la configuration de l'offre de services, on pourrait postuler que le marketing des services, et donc des services bancaires, est l'une des formes de marketing pouvant être très efficace. Bien plus, comme les services bancaires en milieu coopératif sont caractérisés par le fait que ce sont, en principe, les consommateurs eux-mêmes qui définissent l'offre de services, on pourrait donc parler de conditions optimales à toute activité de marketing.

En somme, la séquence est fort simple. Si le marketing vise à répondre aux besoins des consommateurs, tout marketing efficace doit reposer sur un bon système d'information destiné à comprendre les besoins de la population visée. Si cette population est propriétaire de l'institution, ses besoins devraient être plus clairs et mieux définis qu'ils ne le seraient dans toute autre forme d'organisation.

Au fond, il n'y a rien de neuf dans ces propos puisque c'était là la base même de la philosophie d'Alphonse Desjardins<sup>(3)</sup>. Autrement dit, si le Mouvement Desjardins a connu l'essor qu'il a connu, c'est qu'au départ il a su identifier les

\* M. Nantel est professeur adjoint à l'École des hautes études commerciales.

besoins des consommateurs auxquels le secteur bancaire ne s'était pas attardé.

Si l'on suit la ligne de pensée présentée jusqu'ici, on peut déduire que la principale particularité du marketing dans une coopérative de services bancaires est qu'il devrait être plus efficace puisqu'il est basé sur un meilleur système d'information. Bien entendu, cette considération reste théorique et il ne m'appartient pas de dire si, en pratique, cet avantage existe vraiment. Le point ici est qu'un tel avantage pourrait et devrait exister.

Le fait de situer le marketing au niveau de l'étude des besoins du consommateur, donc au niveau du système d'information, ne se veut pas limitatif. Bien au contraire. Il est important de comprendre que toute action marketing, qu'elle concerne la publicité, le prix ou la configuration des services à offrir, ne peut être valable que si elle est basée sur une bonne connaissance de la clientèle visée. Une fois cette séquence bien comprise et bien intégrée, il devient beaucoup plus simple d'entreprendre diverses actions à caractère marketing. C'est en somme ce qui avait été exprimé dès 1972.

*«À prime abord, est-ce qu'une coopérative devrait mettre en pratique les théories qui font le succès de l'entreprise privée? Pourquoi pas? Après tout, la coopérative est une institution qui doit se définir comme devant être rentable et prospérer en répondant avant tout aux besoins de ses membres qui sont par surcroît ses propriétaires<sup>(4)</sup>».*

Puisque toute stratégie marketing doit être basée sur un bon système d'information, voyons d'un peu plus près en quoi consiste un tel système. Le système d'information marketing (S.I.M.) peut généralement être divisé en deux

grands sous-systèmes. Le système d'intelligence et la recherche commerciale. La recherche commerciale est la forme la plus connue du S.I.M. On y retrouve les études de marché, les sondages, etc. Le système d'intelligence, pour sa part, est malheureusement moins connu et surtout moins utilisé. Contrairement à la recherche commerciale qui a un caractère ponctuel, le système d'intelligence a un caractère continu. L'objectif du système d'intelligence est de recueillir de façon continue toute information pertinente concernant notre clientèle et en particulier l'appréciation qu'elle a des services offerts. Cette information peut être créée par le système comptable pour ce qui est des types de services utilisés par diverses clientèles en fonction de certains facteurs tels que la région géographique, la profession, l'ethnie, etc. Le système d'intelligence fait également usage d'information plus directe concernant le taux de satisfaction de la clientèle, ses perceptions, ses attitudes, etc. Cette information peut être recueillie de façon plus ou moins efficace allant de la bonne vieille boîte aux suggestions jusqu'à l'entrevue de groupe. Le point majeur ici est que ce type d'information doit être recueilli de façon continue car sa richesse tient dans son évolution.

Or, avec ses quelque 20 000 dirigeants élus, le Mouvement Desjardins possède de fait un merveilleux système d'intelligence marketing. Par définition, on pourrait dire que ses dirigeants sont au fait des besoins de la clientèle.

Ce dernier postulat est sans doute un peu trop optimiste car il n'est pas évident que la structure administrative peut toujours jouer le rôle d'un bon système d'information. Cependant, tel peut être le cas si:

1) les dirigeants des coops sont représentatifs de la majorité des membres;

- 2) ils représentent bien les intérêts de ces derniers en se tenant, de façon continue, au courant de leurs besoins;
- 3) l'information ainsi recueillie est utilisée, soit au niveau local, régional ou national, afin d'établir toute stratégie de marketing.

En conclusion, à la question «Le marketing d'une coopérative de services bancaires est-il différent de celui d'une autre entreprise?», il faut répondre OUI simplement parce qu'il se doit d'être plus efficace, parce qu'il peut être doté d'un meilleur système d'information marketing. Bien sûr, une telle réponse ne nous dit pas comment la publicité, la vente ou encore les produits d'une coopérative de services bancaires doivent être différents de ceux d'une banque. Une telle réponse nous indique cependant que l'avantage majeur des coopératives réside dans leur système d'information marketing et que, si ce dernier est bien utilisé, les stratégies de publicité, de prix ou de configuration de services devraient pouvoir s'articuler de façon plus efficace.

En somme, c'est là une constatation bien simple et qui pourrait se résumer comme suit: une personne muette pourrait faire du marketing, une personne sourde ne le pourrait pas. Ce qui fait la force d'une coopérative de services bancaires, c'est qu'en principe elle est douée d'une ouïe formidable... Il est important qu'elle en tire avantage.

(1) «American Marketing Association», *Marketing News*, 1<sup>er</sup> mars 1985, p. 52.

(2) Kotler, Philip, McDougall, H.G., Picard, J., *Principes de marketing*, Gaëtan Morin, Éditeur, 1985.

(3) Roby, Y., Alphonse Desjardins, *Les Caisses populaires, 1900-1920*, F.Q.C.P.D., Lévis, 1975.

(4) Lefebvre, J., «Le marketing et la Caisse populaire», *La Revue Desjardins*, vol. 38, n° 2, 1972.

# L'acte de fiducie ou le financement d'entreprises par

ÉMISSION D'OBLIGATIONS

Fiducie du Québec

**P**our obtenir les capitaux nécessaires à la croissance et au maintien de ses opérations, l'entreprise utilise divers moyens, selon sa situation financière, la nature de ses activités, de ses besoins et de ses objectifs.

Il lui est possible, par exemple, d'effectuer un emprunt hypothécaire, d'avoir recours au nantissement commercial ou de demander un prêt à l'exploitation garanti par la cession générale de ses créances. Elle peut également donner des garanties en vertu de la Loi des banques ou de la Loi sur les cessions de biens en stock ou, encore, accroître son capital-actions.

L'émission d'obligations est un autre véhicule de financement utilisé par les entreprises qui ont un besoin important de fonds.

S'il s'agit d'un financement public, les obligations seront vendues par un courtier en valeurs mobilières à des personnes, à des sociétés ou à des institutions financières.

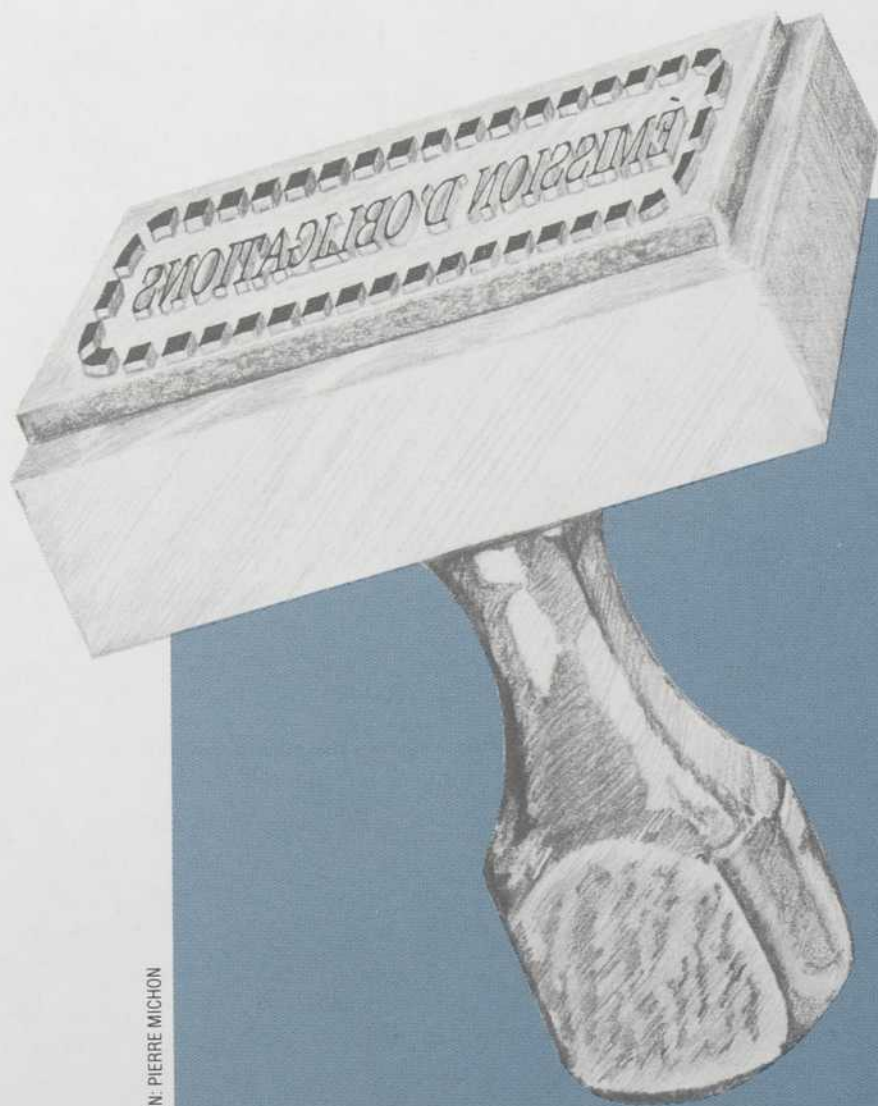


ILLUSTRATION: PIERRE MICHON

Dans le cas d'un financement privé, les obligations sont généralement nanties en faveur d'un ou de plusieurs prêteurs en garantie d'un prêt. Ces garanties sont stipulées dans un acte de fiducie et peuvent s'ajouter aux autres garanties que le prêteur est en mesure d'obtenir sur les immeubles, l'équipement ou les autres éléments d'actif. Soulignons qu'une convention de prêt définissant les engagements de l'emprunteur et du prêteur s'ajoute à l'acte de fiducie.

## L'ACTE DE FIDUCIE

L'acte de fiducie est un contrat notarié entre une entreprise et un fiduciaire (ex.: Fiducie du Québec). Par ce contrat, les biens de l'entreprise sont transportés, hypothéqués, cédés et nantis en faveur du fiduciaire. Le rôle de fiduciaire consiste alors à représenter les obligataires, c'est-à-dire le ou les prêteurs, et à veiller au maintien des garanties cédées au fiduciaire.

L'acte de fiducie comprend toutes les modalités de l'émission d'obligations, de même que tous les droits et obligations du fiduciaire, de l'emprunteur et des obligataires. Il définit les garanties qui sont données et fait état de la possession et de l'usage des biens hypothéqués.

On y retrouve habituellement divers engagements de l'entreprise portant entre autres sur les sujets suivants: les titres de propriété, l'acquisition future de biens, l'exploitation de l'entreprise, le paiement du capital et des intérêts, le paiement des charges relatives à la conservation des biens donnés en garantie, le respect des engagements résultant des baux et licences, le renouvellement des baux et licences.

On y traite également des cas de défaut, des droits du fiduciaire et des détenteurs d'obligations et de responsabilité du fiduciaire.

De plus, l'acte de fiducie peut comprendre des conditions et des exigences spécifiques quant au changement de contrôle de l'entreprise, à la distribution des dividendes, aux dépenses d'immobilisation, au fonds de roulement, au rachat des actions, au transport et à la prorogation des avances par un actionnaire.

## AVANTAGES POUR L'EMPRUNTEUR

L'acte de fiducie permet à l'emprunteur d'hypothéquer, de nantir et de mettre en gage ses biens meubles et immeubles tant présents que futurs. Il augmente ainsi son pouvoir d'emprunt, ce qui lui permet d'obtenir les capitaux nécessaires pour satisfaire ses besoins de crédit à court comme à long terme.

De plus, l'emprunteur conserve la possession et l'usage des biens qu'il cède en garantie, ce qui lui laisse une grande flexibilité dans l'exploitation de son entreprise.

Par ailleurs, l'étendue des garanties obtenues par le prêteur permet à l'entreprise de négocier de nouveaux emprunts sans avoir à refaire le processus de prise de garanties.

## AVANTAGES POUR LE PRÊTEUR

Le prêteur peut, selon la nature du financement, obtenir en garantie la totalité ou seulement une partie des actifs de l'entreprise. L'acte de fiducie confère au prêteur une garantie globale sur les actifs de l'entreprise, ce qui lui procure une protection supérieure à celle qu'il obtiendrait s'il prenait des garanties séparément sur divers éléments d'actif.

Par l'acte de fiducie, le fiduciaire a le pouvoir de prendre possession, d'administrer et de vendre les actifs de l'emprunteur si ce dernier est en défaut. Habituellement, le fiduciaire n'a pas à tenter de procédures judiciaires ni à obtenir de jugement, comme c'est le cas avec d'autres types de financement.

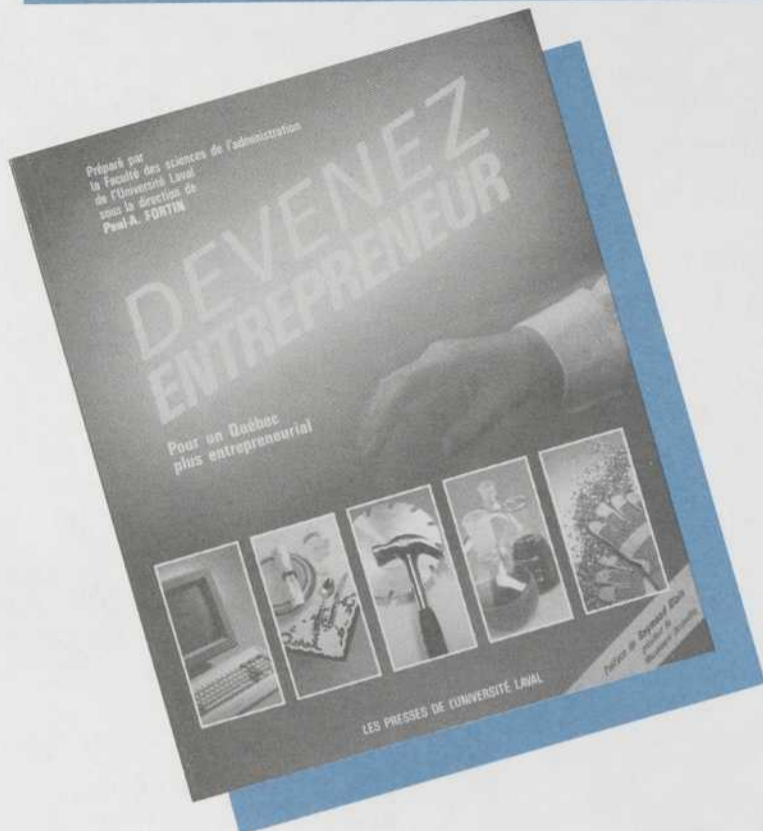
Le fiduciaire représente les obligataires et, à ce titre, coordonne toutes les activités reliées à l'administration et à l'aliénation des biens et assure le suivi des dossiers.

Pour conclure, on peut affirmer que l'acte de fiducie est l'un des meilleurs instruments de financement de l'entreprise. En effet, face à un créancier qui jugerait insatisfaisantes les garanties offertes par une compagnie emprunteuse, sur ses immeubles, sa machinerie ou son équipement, cette dernière pourra, par le biais de l'acte de fiducie, céder et transporter à un fiduciaire tous ses actifs présents et futurs, en plus de les hypothéquer et de les nantir, et ainsi rendre plus attrayant un financement qui lui aurait échappé autrement. En cas de défaut de la compagnie emprunteuse, le fiduciaire peut, grâce au recours prévu à l'acte de fiducie, tenter de redresser l'entreprise ou exercer efficacement les garanties détenues. Voilà un instrument qu'on ne peut ignorer et qu'on a certainement avantage à utiliser à l'occasion de nombreux financements.

des

# Ouvrages

par Benjamin Fortin



## **DEVENEZ ENTREPRENEUR, POUR UN QUÉBEC PLUS ENTREPRENEURIAL**

Québec, Presses de l'Université  
Laval, 1986, 302 pages

**P**romouvoir un Québec plus «entrepreneurial» et valoriser le rôle de l'entreprise en tant que créatrice de richesse et d'emploi, tel est le double objectif de cet ouvrage.

Inscrit dans le cadre d'une campagne de sensibilisation à l'entrepreneurship, ce volume démontre que, pour un meilleur développement du Québec, il est urgent de démocratiser le plus possible la création d'entreprises.

Dans cette optique, les auteurs livrent aux intéressés toutes les étapes à franchir pour mettre sur pied une nouvelle entreprise.

Ils amorcent leur démarche par un questionnaire au moyen duquel le lecteur peut déterminer et évaluer son profil d'entrepreneur. Cette réflexion vise à amener le futur entrepreneur à mieux se connaître et, ainsi, à mieux évaluer son potentiel. Mais il doit aussi se poser les questions suivantes: Est-ce que le milieu de l'entreprise m'intéresse vraiment? Sera-t-il pour moi épanouissant et valorisant? Pour aider le lecteur à y voir clair, les auteurs décrivent le rôle et l'importance de l'entreprise dans notre société; ils font aussi connaître toutes les ressources accessibles pour la mise en oeuvre d'un projet.

La seconde partie de l'ouvrage s'avère plus technique. En quatre chapitres, elle répond à la question: Comment procède-t-on? On y traite d'abord de la conception d'un projet et de la vérification du marché; on élabore par la suite le «plan d'affaires» permettant d'intégrer toutes les composantes de l'entreprise projetée. Subséquemment, les auteurs abordent les questions relatives au franchisage et à l'achat d'entreprise. Enfin, le dernier chapitre de cette partie est consacré aux aspects légaux de l'entreprise, soit les principales formes juridiques, leurs avantages et leurs inconvénients, ainsi que les diverses formes de contrat.

Les chances de réussite de l'entreprise individuelle s'amélioreront à mesure que la société se montrera plus «entrepreneuriale» et qu'elle fournira à la personne intéressée les conditions sociales et économiques pour l'acquisition et le développement des habiletés et des connaissances nécessaires. L'environnement de l'entrepreneur est aussi constitué de sa famille ou de ses amis. L'auteur démontre qu'il est possible en tant qu'entrepreneur de se réaliser complètement, sans nécessairement sacrifier sa vie privée.

«Devenir entrepreneur», au-delà des modalités formelles qu'il propose, met l'accent sur l'esprit d'entreprise, esprit que M. Raymond Blais définit de façon remarquable dans la préface.

«Ce qui s'exprime avant tout dans l'entrepreneurship, c'est le goût de l'autonomie, la fierté, la dignité et le sens des responsabilités qui fondent le «self-help», c'est-à-dire cette propension et cette détermination à se donner soi-même, individuellement ou en groupe, les moyens de répondre convenablement à ses besoins (...). Rester maître de ses orientations, de son destin, de ses ressources, de son travail, voilà bien un objectif souhaitable, non seulement pour une élite, mais pour l'ensemble des citoyens.»

Monsieur Blais souligne avec raison comment le Mouvement Desjardins et le mouvement coopératif dans son ensemble s'apparentent avec le modèle d'entrepreneurship proposé par ce volume.

\* M. Fortin est documentaliste au Service de documentation de référence de la Confédération.

eur»,  
nelles  
r les-  
que  
façon

avant  
o, c'est  
erté, la  
onsabi-  
help»,  
sion et  
mer soi-  
ou en  
pondre  
ns (...).  
tations,  
rees, de  
objectif  
nt pour  
nble des

souligne  
uvement  
nt coopé-  
apparen-  
preneur-  
se.

Service de  
la Confédé-

Canada Post / Postes Canada  
Postage paid / Port payé

<b>Bulk third class</b>	<b>En nombre troisième classe</b>
QUÉBEC 1981	

8 30 00025 0000 NO 00006

BIBLIOTHEQUE NATIONALE QUEBEC  
1700, RUE SAINT-DENIS  
MONTREAL (QUEBEC)

H2X 3K6

1

Port de retour garanti par:  
La Confédération des caisses  
populaires et d'économie  
Desjardins du Québec  
100, avenue des Commandeurs  
Lévis, Québec  
G6V 7N5



**«Bouquet d'hiver»  
(Léon Bellefleur)**

*Huile  
Collection Desjardins  
(F.D.)*