

A



**LES COOPÉRATIVES
AGRICOLES
ET LES PLANS CONJOINTS
AU QUÉBEC**

**Rapport de
la commission
royale d'enquête
sur l'agriculture
au Québec**

Q
111
12
7
Est

LES COOPÉRATIVES AGRICOLES ET LES PLANS CONJOINTS AU QUÉBEC

**Rapport de
la commission
royale d'enquête
sur l'agriculture
au Québec**

A Son Excellence
le Lieutenant-gouverneur en Conseil du Québec

Nous, membres de la Commission royale d'enquête sur l'agriculture au Québec, avons l'honneur de vous présenter notre rapport sur les coopératives agricoles et les plans conjoints au Québec.

Notre Commission a été instituée par l'arrêté en conseil numéro 1422 du 27 juillet 1965 pour faire enquête sur les moyens à prendre pour que la production agricole rapporte aux agriculteurs un revenu équilibré par rapport à celui des autres classes de la société.

Nous prions Votre Excellence de bien vouloir agréer le présent rapport que nous vous soumettons respectueusement.

Nolasque April

président,

Rosario Cousineau

Ernest Dugas

Charles Neapole

Gordon Thomson

Maurice Tremblay

membres.

René Monette

secrétaire.

Montréal, avril 1968

Introduction

Quand les agriculteurs du Québec ont compris qu'ils ne pouvaient plus se contenter de produire uniquement pour assurer la subsistance de leur famille et procurer une modeste instruction à leurs enfants, ils ont trouvé en place une structure de mise en marché des produits agricoles organisée pour eux, mais sans leur participation. Grâce à l'initiative des commerçants, l'entreprise privée leur vendait les quelques fournitures de ferme dont ils avaient besoin et leur achetait l'excédent de leur production agricole.

Insatisfaits des prix qui leur étaient payés et voyant leur pouvoir d'achat s'élever moins vite que celui des travailleurs de l'industrie et du commerce, les agriculteurs ont voulu se donner, par la formule coopérative, des organismes bien à eux, pour la défense de leurs intérêts collectifs et pour une commercialisation plus avantageuse des produits agricoles. Les premières coopératives agricoles ont fait leur apparition au Québec, il y a plus de cinquante ans. Au début, c'étaient, pour la plupart, des beurreries et des fromageries coopératives.

En même temps qu'on appliquait graduellement la formule coopérative à la commercialisation d'autres produits agricoles, on a senti le besoin de l'étendre aussi à l'achat en commun de fournitures de ferme.

C'est ainsi que sont nées, dans la province de Québec, un grand nombre de coopératives agricoles, la plupart étant mixtes, c'est-à-dire à la fois d'achat de fournitures de ferme et de mise en marché des produits agricoles. On comprit bientôt la nécessité d'intégrer cette multitude de coopératives agricoles locales, et de là est née la Coopérative Fédérée de Québec, en 1922.

Pour la défense de leurs intérêts proprement professionnels, les agriculteurs ont fondé, en 1924, l'Union Catholique des Cultivateurs.

Grâce à des hommes dynamiques, habiles à utiliser la force du nombre, l'Union Catholique des Cultivateurs a été longtemps surtout

un organisme de revendication. C'était son objectif premier et elle a obtenu des résultats tangibles en matière de politique agricole provinciale.

Dans ses premières années, le syndicalisme agricole a reconnu et préconisé le coopératisme agricole comme formule de commercialisation collective des produits agricoles. A ses membres et à tous les cultivateurs du Québec, l'Union Catholique des Cultivateurs a recommandé de fonder des coopératives agricoles et de les encourager.

Graduellement, les dirigeants de l'Union Catholique des Cultivateurs en sont venus à considérer que la formule coopérative comportait des limitations dans la mise en marché des produits agricoles et ils ont songé à des formules complémentaires. L'Union Catholique des Cultivateurs obtint, en 1956, la passation de la Loi des marchés agricoles qui prévoyait la création de plans conjoints pour la mise en marché des produits agricoles.

Malheureusement, cette Loi délimitait très mal le champ d'action respectif des coopératives agricoles et des plans conjoints dans la mise en marché des produits agricoles. De là sont survenues très vite des tensions entre l'Union Catholique des Cultivateurs et la Coopérative Fédérée de Québec. Non seulement ces tensions persistent, mais elles s'aggravent, malgré des apparences plutôt amicales.

Dans le présent mémoire, la Commission traite des coopératives agricoles ainsi que des plans conjoints dont les uns sont administrés par des offices de producteurs et les autres par des syndicats de producteurs. Elle examine le rôle, l'importance et l'efficacité de ces trois types d'organismes dans la mise en marché des produits agricoles.

Elle rappelle brièvement l'existence et le rôle que jouent les autres entreprises commerciales et industrielles privées dans la mise en marché des produits agricoles.

Dans une dernière partie, elle résume ses constatations et présente quelques recommandations pour le bon fonctionnement des coopératives agricoles et des plans conjoints au Québec.

PREMIÈRE PARTIE

Les coopératives agricoles

PREMIÈRE PARTIE

LES COOPÉRATIVES AGRICOLES

CHAPITRE I

Formation, principes directeurs et objectifs

1. *Formation*

Dans la province de Québec, les coopératives agricoles tombent sous la Loi des sociétés coopératives agricoles (S.R.Q., 1964, c. 124). Elles doivent avoir « pour but l'un ou plusieurs des objets, ou tous les objets suivants: l'amélioration et le développement de l'agriculture ou de l'une ou de quelques-unes de ses branches, la fabrication du beurre et du fromage, ou des deux, l'achat, la vente et le transport d'animaux, d'instruments d'agriculture, d'engrais, d'engrais commerciaux et d'autres objets utiles à la classe agricole, l'achat, la conservation, la transformation, la vente et le transport de produits agricoles ». (article 2)

La société coopérative agricole doit comprendre au moins vingt-cinq « producteurs-actionnaires ». Chacun d'eux doit souscrire au moins cinq actions ordinaires ou le nombre supérieur à cinq fixé par règlement. La valeur nominale de chaque action ordinaire est de dix dollars. Aux termes de la Loi, une société coopérative agricole peut donc commencer ses opérations avec un capital-actions de seulement \$1,250. En pratique, la mise de fonds initiale semble avoir toujours été d'au moins \$200 par producteur-actionnaire, ce qui fait un minimum de \$5,000. De plus, il arrive que l'on exige une mise de fonds de \$500 à \$1,000 et davantage, pour l'admission d'un nouveau sociétaire dans une coopérative agricole existante. La société coopérative agricole peut payer un intérêt sur les actions ordinaires, à un taux n'excédant pas six pour cent l'an.

Une société coopérative agricole peut émettre des actions privilégiées. « Les détenteurs d'actions privilégiées n'ont pas, à ce titre, le droit d'être convoqués aux assemblées de la société, d'y assister, d'y voter ni d'exercer une fonction au sein de la société », à moins qu'ils ne soient par ailleurs détenteurs d'actions ordinaires, ce qui est généralement le cas. Le conseil d'administration « en fixe le

montant, les conditions de rachat, les privilèges, droits et restrictions. Il en détermine le taux d'intérêt, lequel ne doit pas dépasser sept pour cent l'an ».

Vu que le taux maximum d'intérêt sur les actions ordinaires ne peut dépasser six pour cent l'an, vu qu'il n'y a pas de marché pour les actions ordinaires et que leur valeur ne peut dépasser le montant nominal, les producteurs-actionnaires ont tendance à limiter leur mise de fonds en actions ordinaires au minimum exigé. Par ailleurs, elles sont peu nombreuses les sociétés coopératives agricoles qui versent un intérêt (ou boni) aux détenteurs d'actions ordinaires.

Quant aux actions privilégiées, elles sont généralement émises en vue d'obtenir une mise de fonds additionnelle de la part des membres de la société coopérative agricole. Elles sont aussi remises aux détenteurs d'actions ordinaires qui cessent d'être producteurs agricoles ou qui se retirent, en échange de leurs actions ordinaires. Très souvent elles sont émises en paiement des ristournes déclarées par le conseil d'administration; les sommes ainsi réinvesties par les sociétaires constituent une source d'autofinancement très importante. Les actions privilégiées peuvent porter intérêt, si le conseil d'administration en prend la décision et s'il y est autorisé par règlement. Autrement, les actions privilégiées deviennent un prêt sans intérêt, jusqu'au jour de leur rachat, qui peut être différé d'une, deux ou même plusieurs années.

Le Conseil de la coopération du Québec, constitué en 1940, exerce une certaine surveillance sur la formation des nouvelles coopératives agricoles. C'est lui qui « recommande au Secrétaire de la province d'autoriser la formation d'associations coopératives pour fins économiques . . . »

2. *Principes directeurs*

La société coopérative agricole applique certains principes qui sont communs à toutes les entreprises coopératives, notamment:

- a) Les détenteurs d'actions ordinaires n'ont droit qu'à un vote, quel que soit le nombre d'actions détenues par chacun.
- b) Les bénéfices nets appartiennent aux membres, en proportion de leur chiffre d'affaires avec la société coopérative agricole.
- c) Les détenteurs d'actions privilégiées, à ce titre, ne participent pas aux assemblées des membres.

De plus, étant donné l'interprétation que l'on a faite de ces principes dans la province de Québec, la société coopérative agricole a

adopté certaines attitudes ou pratiques qu'elle a élevées au rang de principes, notamment:

- d) Elle se dit une association de personnes et non une association de capitaux.
- e) Elle se déclare une entreprise non capitaliste, en opposition presque à l'entreprise privée.
- f) Elle affirme viser à rendre service à ses membres plutôt qu'à faire des profits.

Cette dernière considération est même incorporée dans la Loi des sociétés coopératives agricoles qui dit que « l'activité coopérative d'une société n'est pas réputée constituer l'exploitation d'un commerce ou d'un moyen de profit ». (article 4)

La société coopérative agricole jouit de la personnalité juridique et ses actionnaires ne sont responsables de ses dettes que jusqu'à concurrence de la partie non payée de leur mise de fonds sous forme d'actions ordinaires. Elle est dirigée par un conseil d'administration élu à l'assemblée générale annuelle. Ce conseil engage le gérant qui gère l'entreprise. Certaines coopératives agricoles ont une commission ou un comité de crédit pour conseiller le gérant ou même pour prendre les décisions importantes dans le domaine du crédit aux membres.

3. *Objectifs*

Dans leur mémoire à la Commission royale d'enquête sur l'agriculture au Québec, les dirigeants de la Coopérative Fédérée ont donné une énumération descriptive des objectifs principaux de la coopération agricole au Québec. La Commission croit utile de citer quelques pages de ce mémoire.

« Le concept fondamental de la coopérative, celui du propriétaire-usager de l'entreprise économique, définit l'objectif global de la coopération agricole, tel objectif étant l'édification d'une puissance économique au service de ses propriétaires-usagers. De ce premier objectif découlent tous les autres. On peut les résumer comme suit:

a) Offrir à l'agriculteur tous les services reliés à la mise en marché de ses produits, services qui en étant sous son contrôle devraient normalement lui permettre d'ajouter aux revenus de son exploitation les bénéfices découlant des opérations de collecte, d'entreposage, d'apprêtage ou de transformation, et de la distribution des produits;

b) Par la possession des instruments de mise en marché et de vente, procurer à l'agriculteur la possibilité d'obtenir pour ses pro-

duits des prix en rapport avec la capacité maximum de payer du marché, ou, en d'autres termes, par le groupement de l'offre physique de produits finis ou semi-finis dont il est le propriétaire, améliorer son pouvoir de marchandage au stade de la distribution;

c) Développer au niveau de la consommation des produits alimentaires un marché de marque qui soit ainsi sa propriété et qui lui assure un débouché permanent en créant une demande spécifique pour ses produits et, partant, pour les produits du terroir québécois. Dans l'état actuel de la grande accessibilité du marché québécois ou de l'Est du Canada à tous les produits agricoles nord-américains ou d'autres continents, accessibilité naissant d'une plus grande standardisation des produits et d'une efficacité plus grande des moyens de conservation et de transport, cet objectif revêt un caractère impératif;

d) Offrir à l'agriculteur un canal alternatif d'écoulement de ses produits qui soit sa propriété, qui lui soit toujours accessible et qui, par conséquent, valorise son pouvoir de marchandage au niveau des produits qui sont des matières premières;

e) Rendre l'agriculteur propriétaire des industries agricoles d'amont ou d'approvisionnement de l'exploitation de façon qu'il puisse se procurer au meilleur coût, par l'instauration graduelle de la ligne la plus directe possible entre la fabrication des instruments de production et la ferme, toutes les matières et tous les outils dont il a besoin pour exercer sa profession, tout en lui fournissant le moyen de s'assurer que ces marchandises sont bien adaptées à ses besoins et que leur coût est en rapport avec leur qualité;

f) Par la possession d'industries d'amont et d'aval, intégrer l'agriculteur et ses activités professionnelles au complexe processus de l'industrie alimentaire et lui permettre de constituer, sous sa propre autorité, à tous les stades de ce processus, des centres de décision valables et respectés;

g) En assurant la présence de l'agriculteur à des centres de décision se situant tant à l'amont qu'à l'aval de son exploitation individuelle, lui permettre de prendre une part active à la planification et à la coordination de la production agricole en fonction des exigences qualitatives et quantitatives des débouchés accessibles et à conserver ou à conquérir;

h) Favoriser la formation technique et économique de l'agriculteur sur le triple plan de ses achats, de l'organisation et de la gestion de sa production et, enfin, de la mise en marché de ses produits. » ¹

1. Mémoire de la Coopérative Fédérée de Québec à la Commission royale d'enquête sur l'agriculture au Québec, mars 1967, pages 3, 4 et 5. (No 88)

CHAPITRE II

Importance des coopératives agricoles

Selon le rapport des Coopératives agricoles du Québec publié en mars 1967, il y avait au Québec 351 coopératives agricoles, dont 348 coopératives locales, 2 coopératives provinciales, une chaîne coopérative au Saguenay et une fédération de coopératives agricoles, la Coopérative Fédérée de Québec.¹

1. Données statistiques

Dans douze comtés il y avait dix coopératives agricoles et plus, comme suit :

Beauce	15	Bellechasse	11
Dorchester	15	Lac-Saint-Jean	10
Roberval	15	Matapédia	10
Lotbinière	13	Nicolet	10
Rivière-du-Loup	13	Rimouski	10
Portneuf	12	Rouville	10

Le chiffre d'affaires des coopératives agricoles du Québec se montait à \$445,867,542 réparti comme suit :

Chiffre d'affaires des coopératives agricoles au Québec

Genre de coopératives	Produits d'utilité professionnelle	Produits de la ferme		Total
		Laitiers	Autres	
	\$	\$	\$	\$
Locales	102,338,145	104,964,697	78,855,802	286,158,644
Provinciales	64,799	—	3,687,010	3,751,809
Totaux	102,402,944	104,964,697	82,542,812	289,910,453
Fédérée de Québec	71,638,089	32,179,000	52,140,000	155,957,089
GRAND TOTAL	174,041,033	137,143,697	134,682,812	445,867,542

1. Ministère de l'Agriculture et de la Colonisation, Service de la production et de la commercialisation, Division de la coopération.

Le chiffre d'affaires des coopératives agricoles locales en produits de la ferme autres que les produits laitiers, se répartissait comme suit :

Animaux	\$ 37,063,508
Produits avicoles	19,929,408
Patates	949,814
Bois	159,230
Conserves	1,144,690
Fourrures	752,358
Fruits et légumes	3,251,153
Postes d'essence	9,886,065
Tabac	1,549,709
Transport	396,526
Amélioration des terres	220,797
Divers	3,652,544
Total	\$ 78,855,802

Le chiffre d'affaires global des coopératives locales au montant de \$286,158,644 se répartissait comme suit :

	\$	%
Produits d'utilité professionnelle	102,338,145	35.7
Produits laitiers	104,864,697	36.6
Animaux	37,063,508	13.0
Produits avicoles	19,929,408	7.0
Autres produits	21,862,886	7.7
Total	286,158,644	100.0

Si l'on examine l'avoir net des coopératives locales, on obtient les chiffres suivants :

Capital ordinaire	\$11,406,770
Capital privilégié	5,529,812
Réserves et surplus	24,768,181
Avoir net total	\$41,704,763
Nombre de coopératives locales	348
Nombre de membres	58,731

Les coopératives agricoles locales devaient à leurs membres \$3,090,921 en « ristournes créditées » c'est-à-dire votées par le conseil d'administration, mais réinvesties dans l'entreprise avec l'assentiment des membres. Les coopératives agricoles locales avaient payé en ristournes la somme de \$24,265,670.

L'actif des coopératives agricoles s'établissait comme suit :

<i>Genre de coopératives</i>	<i>Disponibilités</i>	<i>Placements</i>	<i>Immobilisations</i>	<i>Actif net</i>
	\$	\$	\$	\$
Locales	47,219,391	7,636,194	60,880,299	83,914,194
Provinciales	1,336,096	200,791	1,021,531	1,847,405
Totaux	48,555,487	7,836,985	61,901,830	85,761,599
Fédérée de Québec	23,580,824	755,126	18,220,742	36,288,669
Grand total	72,136,311	8,592,111	80,122,572	122,050,268

Les placements des coopératives agricoles locales consistaient principalement en souscriptions de capital dans d'autres coopératives agricoles, notamment dans la Coopérative Fédérée de Québec.

2. *Coopératives agricoles provinciales*

Deux coopératives agricoles ont un champ d'action provincial:

a) *La Société coopérative agricole des producteurs de miel du Québec*

Fondée en 1939, elle comptait 91 membres. Durant ses douze derniers mois d'opérations elle avait eu pour seule activité de vendre pour \$16,609 de produits d'utilité professionnelle. Son avoir net était de \$17,853. A cette date, elle avait versé \$7,333 en ristournes.

b) *Les Producteurs de sucre d'érable du Québec*

Fondée en 1925, elle comptait 5,186 membres. Durant ses douze derniers mois d'opérations, elle avait vendu pour \$3,687,010 de produits de l'érable et pour \$48,190 de produits d'utilité professionnelle. Son avoir net s'élevait à \$972,541.

3. *La Chaîne Coopérative du Saguenay*

La Chaîne Coopérative du Saguenay est la plus importante société coopérative agricole de cette région. Elle a été fondée le 12 juillet 1949. Elle compte quelque 1,800 membres et elle a un avoir propre de près de \$2 millions. Le capital social payé s'élève à \$423,500 et l'actif total est de plus de \$4 millions. En 1965, le chiffre des ventes a dépassé \$11 millions. Par son chiffre d'affaires, la Chaîne Coopérative du Saguenay se classe au second rang parmi les grandes coopératives agricoles de la province de Québec. En 1965, elle a employé 180 personnes et payé \$738,700 en salaires.

Les cinq services de produits agricoles alimentaires (viandes, volailles, oeufs, produits laitiers et pommes de terre) ont manipulé 18½ millions de livres de produits en 1965. Les dirigeants de la Chaîne Coopératives du Saguenay espèrent que le volume total des affaires dépassera bientôt 15 millions de dollars.

Elle continue à se développer. Ainsi, en ces dernières années, elle a établi son propre poste de mirage des oeufs et une meunerie moderne.

La Chaîne Coopérative du Saguenay s'apparente à une coopérative agricole régionale, en ce sens que ses opérations s'étendent à toute la région du Saguenay - Lac-Saint-Jean. Ses membres, toutefois, sont des individus et non pas des coopératives locales.

4. *La Coopérative Agricole de Granby*

La Coopérative Agricole de Granby fut fondée en 1938 par quelques producteurs laitiers qui souscrivirent alors quelques milliers de dollars. Aujourd'hui le capital social dépasse \$2,000,000, le capital privilégié excède \$3,000,000, tandis que la réserve générale atteindra bientôt un demi million de dollars.

Son actif atteint \$18,000,000 et le chiffre de ses ventes annuelles dépasse \$55,000,000. Spécialisée dans la fabrication d'une gamme complète de produits laitiers, elle reçoit chaque année près d'un milliard de livres de lait que lui expédient quelque 7,500 sociétaires et fournisseurs d'une trentaine de comtés de la province de Québec. Ces chiffres en font la plus grosse entreprise du genre au Canada. Environ 250 camions vont chaque jour chercher le lait chez les producteurs et le transportent aux usines régionales. Quarante de ces véhicules sont des camions citernes pour le lait en vrac.

Selon qu'il est expédié à l'une ou l'autre des six usines, le lait est ensuite transformé en 25 produits différents: lait évaporé, condensé, écrémé, instantané; poudre de lait, beurre, crème, fromage, etc. Environ 75 p.c. de tout le fromage produit au Québec provient de la Coopérative Agricole de Granby, ce qui représente le quart de la production du Canada.

Le sociétaire ne bénéficie pas seulement de la vente de ses produits. On met à sa disposition un couvoir, une meunerie contrôlée par un cerveau électronique, une quincaillerie, un service de réparation de machinerie agricole et une fabrique de refroidisseurs de lait. A la fin de l'année, il reçoit en ristournes une partie des bénéfices nets.

La Coopérative continue à investir selon ce qu'elle croit être les besoins et les possibilités du marché. Ses usines sont disséminées sur un vaste territoire afin de répondre aux besoins des producteurs. Elle en compte à Granby, à Notre-Dame-du-Bon-Conseil, à Sainte-Anne-de-la-Pérade, à Joliette, à Coaticook et à Plessisville, enfin une autre à Formose, pour l'emballage des produits expédiés en vrac en Asie.

Les sociétaires font partie de six assemblées régionales, dont les délégués constituent l'assemblée générale. Un bureau composé de 15 administrateurs élit un conseil présidentiel de huit membres et un exécutif de cinq personnes. La gestion de l'entreprise est placée sous l'autorité d'un directeur général possédant des pouvoirs étendus.

Une très forte proportion des ventes de fromage vont à une puissante entreprise de distribution de produits d'alimentation, sous la marque de fabrique de cette dernière. Nulle part n'apparaît le nom de la Coopérative Agricole de Granby.

5. La Coopérative Fédérée de Québec

La formation de la Coopérative Fédérée de Québec, en 1922, a marqué une étape importante du développement du secteur coopératif, dans l'agriculture québécoise. Elle est une fédération ou union des coopératives agricoles locales qui en sont membres.

Née de la fusion de trois coopératives agricoles de caractère provincial, elle a constitué depuis l'instrument principal de l'implantation du coopératisme dans le milieu agricole québécois.

Le 28 octobre 1966, la Coopérative Fédérée groupait 291 coopératives agricoles locales.

Son chiffre d'affaires, pour les douze mois terminés à cette date, s'élevait à \$155,957,089 réparti comme suit:

	\$	%
Produits d'utilité professionnelle	71,638,089	45.9
Produits laitiers	32,179,000	20.7
Autres produits de la ferme	52,140,000	33.4
Total	155,957,089	100.0

A cette date, l'actif net de la Coopérative Fédérée s'élevait à \$36,288,669 réparti comme suit:

Disponibilités	\$ 23,580,824
Placements	755,126
Immobilisations	18,220,742
Amortissements	6,268,023

Durant l'année terminée le 29 octobre 1967, les ventes se sont élevées à \$173,606,522, laissant des trop-perçus bruts de \$20,004,671 et des trop-perçus nets avant ristournes et impôt de \$1,045,701.

Le tableau suivant montre les trop-perçus et les ristournes, ainsi que les ristournes réinvesties par les sociétaires, durant chacune des trois dernières années, au 29 octobre:

	1967	1966	1965
Trop-perçus avant ristournes et impôt	\$1,045,701	\$1,726,001	\$1,068,300
Ristournes	797,622	1,568,693	681,318
Ristournes réinvesties à long terme par les sociétaires	797,622	1,333,389	681,318
Ristournes à payer ¹		235,304	

1. Déclarées par le conseil d'administration en 1966 mais non encore payées aux coopératives agricoles membres à la date du 29 octobre 1967.

La Coopérative Fédérée étant une fédération de coopératives locales, son conseil d'administration n'est pas élu directement par les agriculteurs mais par les délégués des coopératives locales, suivant une formule qui aboutit en pratique à une représentation à la fois régionale et sectorielle.

CHAPITRE III

Les problèmes administratifs dans les coopératives agricoles

1. *L'élément humain*

L'élément humain joue un grand rôle dans le succès ou l'échec des coopératives agricoles.

a) Portrait du gérant de coopérative agricole locale

Les enquêteurs de la Commission ont recueilli des données qui permettent de se faire une bonne idée du gérant typique de coopérative agricole locale.

<u>Age</u>	<u>Scolarité</u>	<u>Expérience</u>	<u>Salaire</u>
45 ans	8e année	22 ans	\$5,900

Il s'agit d'un homme qui n'est plus tout à fait jeune, qui est au service de la coopérative agricole depuis longtemps, souvent depuis sa fondation, dont la scolarité est faible et dont le salaire est relativement peu élevé.

b) Quelques problèmes humains

i) Services offerts aux membres

Généralement l'attitude du gérant et des administrateurs est que la coopérative agricole n'a pas pour but principal de faire des profits mais plutôt de rendre service à ses membres.

Cette attitude, que l'on a tendance à élever au rang de principe, est sans doute louable, mais il est facile d'en abuser. C'est souvent au nom de ce principe qu'on maintient des services non rentables qui petit à petit affaiblissent l'entreprise. Dans de tels cas, il faudrait faire appel à des conseillers en administration, réorganiser ou abandonner le service non rentable, tenter d'en partager les frais avec une coopérative agricole voisine, ou tout au moins veiller à ce que les services déficitaires n'affaiblissent pas trop la coopérative agricole.

ii) *Perception des comptes des membres*

Il y a aussi un autre secteur où cette attitude de générosité se manifeste, c'est celui de la perception des comptes. L'étude des comptes recevables révèle un virement de 13 fois l'an, l'âge des comptes étant donc de 4 semaines. On peut soupçonner qu'en réalité l'âge des comptes est plus long que cela; en effet, le chiffre de 4 semaines représente l'âge des comptes au moment où l'on fait le bilan, c'est-à-dire à l'automne, après les récoltes, alors que la plupart des comptes sont payés. Si l'on calculait l'âge des comptes au plus fort de l'été, on trouverait certainement un chiffre plus élevé.

Remarquons que les gérants et les administrateurs se jugent justifiés d'accorder un délai de paiement relativement long pour trois raisons, notamment: le gérant connaît personnellement la plupart des membres, souvent depuis longtemps; le cultivateur en général est honnête et les cas où les coopératives agricoles ont perdu des créances sont plutôt rares; le cultivateur est généralement stable et il ne déménage pas souvent.

On peut donc comprendre qu'on accorde aux cultivateurs membres des délais de paiement plus longs que ceux qu'on tolère généralement en milieu urbain. Cependant, ce qui est regrettable, c'est l'absence quasi générale de politique précise au sujet des comptes recevables. Il serait souhaitable qu'il y ait une politique de crédit aussi libérale que possible, sans doute, mais fermement établie, afin que tous sachent à quoi s'en tenir et qu'une fois les délais écoulés, on exige un intérêt sur les comptes retardataires. Nous avons observé, dans les coopératives agricoles où une telle politique était appliquée, que le problème de perception des comptes était considérablement moindre. Si les coopératives agricoles avaient un comité de crédit actif, composé du gérant et de quelques administrateurs, l'effet en serait bénéfique sur la régularité de la perception des comptes.

D'ailleurs, on peut prévoir et souhaiter que le crédit à la production que nous proposons dans notre rapport sur le Crédit agricole, en se généralisant, dispensera de plus en plus les coopératives agricoles de cette fonction de crédit qu'elles remplissent actuellement à l'égard de leurs membres.

iii) *Conservatisme financier*

En général, les coopératives manifestent une attitude craintive à l'égard des emprunts et des dettes. Il y a une nette tendance chez les coopératives agricoles à payer leurs dettes très rapidement. On les paye peut-être même trop vite; vu que les coopératives agricoles

doivent attendre relativement longtemps le paiement de leurs propres comptes recevables, elles auraient avantage à profiter de tous les délais de paiement qu'elles peuvent obtenir de leurs fournisseurs; leur fonds de roulement en serait amélioré.

iv) *Pratiques irrégulières*

Deux pratiques indésirables ont été signalées par les enquêteurs de la Commission: du népotisme et des abus de privilèges de la part des gérants et des administrateurs.

Les enquêteurs de la Commission ont rencontré de nombreux cas de népotisme. Beaucoup de coopératives agricoles ont à leur emploi des parents ou des amis du gérant ou des administrateurs. Cependant, cette forme de népotisme n'est pas un facteur majeur dans les problèmes des coopératives agricoles. Les dangers du népotisme, dans les coopératives agricoles, sont que l'on emploie des gens moins compétents ou en trop grand nombre.

Nos enquêteurs ont trouvé plusieurs cas d'abus de privilèges de la part des gérants ou des administrateurs, tels que la vente de machinerie ou de fournitures sans profit pour la coopérative agricole. Le coulage qu'il peut y avoir n'est pas très important en termes monétaires, mais il peut nuire gravement au mouvement coopératif en milieu agricole.

v) *La relève*

Un autre problème guette les coopératives agricoles: c'est celui de la relève. On a vu que la moitié des gérants de coopératives agricoles ont 45 ans ou plus; ils vont songer à la retraite avant très longtemps. De plus, certains qui ne sont pas suffisamment compétents devront être remplacés avant la retraite.

Les enquêteurs de la Commission n'ont observé dans leurs visites que peu d'efforts de préparation de la relève. Un grand nombre de coopératives agricoles n'ont pas d'assistant-gérant qui puisse éventuellement assurer une relève. De plus, la carrière de gérant n'est pas particulièrement alléchante si, après 22 ans de service, elle conduit à un salaire de \$5,900. On ne peut espérer y attirer des hommes jeunes et instruits en nombre suffisant.

Pour peu que la situation actuelle s'accroisse, on fera face, dans un avenir rapproché, à une carence grave de gérants, ce qui pourrait atteindre sérieusement le mouvement coopératif. La consolidation et la fusion des coopératives agricoles contribuera sans doute à régler

en partie ce problème en constituant des entreprises plus considérables et plus prospères.

La Coopérative Fédérée a mis sur pied un système de contrats de gestion à l'intention des coopératives agricoles locales. Moyennant rémunération, elle leur fournit un gérant qui reste un employé de la Coopérative Fédérée. Elle voit à le transférer, à mesure qu'il prend de l'expérience, dans des coopératives agricoles de plus en plus importantes. Parce qu'il amène des changements de gérants, ce système rencontre des résistances de la part des membres habitués à transiger avec le même homme pendant de nombreuses années et à se confier à lui.

2. Les ressources matérielles

a) Les immobilisations

Une étude des données statistiques recueillies par les enquêteurs de la Commission révèle les valeurs médianes suivantes pour les 325 coopératives agricoles comprises dans leur échantillon :

Coût des immobilisations	\$71,000
Valeur résiduelle	\$28,000, soit 39.5 p.c.
Amortissement accumulé	60.5 p.c.
Immobilisations par rapport à l'actif total	25.5 p.c.

Donc, un quart environ des ressources matérielles des coopératives agricoles sont investies en immeubles; la moitié de ces immeubles ont un âge de 10 ans ou plus et sont dépréciés aux trois cinquièmes.

Voyons ce que ces immobilisations rapportent. Nous avons calculé le ratio des « ventes par rapport aux immobilisations ». La valeur médiane de ce ratio, pour l'échantillon, se situe à 14.34. Ce qui veut dire que chaque dollar investi en immeubles permet \$14.34 de ventes. Or, sur les ventes, les coopératives agricoles font une marge bénéficiaire de 11.4 pour cent. On peut donc calculer que chaque dollar investi en immeubles rapporte en profit brut 11.4 pour cent de \$14.34, soit \$1.64.

Cela semble très peu si on compare ces résultats à ceux des entreprises privées non coopératives. On estime que celles-ci font \$25.79 de ventes par dollar investi en immeubles et obtiennent une marge bénéficiaire de 19.44 pour cent, ce qui laisse \$5.00 en profit brut.

Malgré les réserves qu'appellent de telles comparaisons, on peut conclure que les coopératives agricoles ne sont pas particulièrement efficaces dans l'utilisation de leurs ressources immobilisées.

b) Les stocks ou inventaires

L'étude des données statistiques de l'échantillon de l'enquête révèle les valeurs médianes suivantes:

Inventaire par rapport à l'actif net	21.1 p.c.
Rotation des stocks	17.4 fois par année.

Donc, un cinquième environ des ressources matérielles sont investies en stocks qui tournent environ toutes les 3 semaines. Il y a une distinction à faire. Les coopératives agricoles vendent deux types de marchandises: des produits agricoles (environ les $\frac{2}{3}$ du chiffre d'affaires) et des fournitures de ferme.

Dans les produits agricoles, les problèmes de contrôle des stocks ne se posent pratiquement pas, sauf pour les produits entreposés. Les produits agricoles se vendent généralement très vite, pour peu que le gérant soit averti et efficace, sauf en cas de surproduction ou de qualité inférieure.

Dans les fournitures de ferme, le problème est tout autre. Ces stocks sont assez difficiles à contrôler, parce qu'ils sont saisonniers. La plus grande partie des fournitures de ferme se vendent le printemps et l'été, sauf les moulées et les produits de médecine vétérinaire dont l'agriculteur a besoin en toutes saisons. Nous n'avons pas décelé de cas où les stocks fussent anormalement élevés, sauf pour la machinerie agricole.

Soulignons le rôle que joue la Coopérative Fédérée en matière de fournitures de ferme. Etant fournisseur privilégié sinon exclusif des coopératives agricoles locales et connaissant leur marché, elle peut les conseiller dans leurs politiques d'achat.

3. Les méthodes administratives

Nous examinerons les méthodes administratives des coopératives agricoles sous trois aspects: la planification, les communications et la comptabilité.

a) La planification

Généralement, la planification laisse à désirer. Plusieurs des dirigeants interviewés par les enquêteurs de la Commission ont des plans à court terme (1 an), souvent fort valables, mais la planification du développement à long terme (5 ans ou plus) fait défaut presque complètement. Il est courant de voir les coopératives agricoles locales attendre que les événements les forcent à réorienter les activités de leur entreprise.

On peut difficilement s'attendre à ce que les administrateurs et les gérants des coopératives agricoles locales soient en mesure de faire de la planification à long terme; celle-ci implique des problèmes de régionalisation des coopératives agricoles que seul un organisme régional ou provincial, comme la Coopérative Fédérée, peut envisager dans leur véritable perspective.

De plus en plus les plans de développement des coopératives agricoles, dans un secteur d'activités donné, devront être conçus dans des perspectives élargies. Les problèmes de mise en marché dépassent les limites locales; ils s'inscrivent dans un contexte régional et provincial, voire national, sinon international.

b) Les communications avec les membres

Dans les plus grosses coopératives agricoles le système de communication de renseignements utiles aux membres consiste en lettres circulaires, généralement saisonnières. On y donne des renseignements concernant les activités de la coopératives agricole, les prix, l'état du marché, etc.

Dans les petites coopératives agricoles locales, les communications se font presque uniquement verbalement, à l'occasion des visites des membres à leur coopérative agricole. Cette façon de communiquer peut, à la rigueur, suffire au niveau local; cependant, il n'est pas sûr que les sociétaires disposent ainsi de tous les renseignements dont ils ont besoin.

c) La comptabilité

Les états financiers des coopératives agricoles sont assez bien présentés. Cependant, les enquêteurs de la Commission ont noté que les calculs comptables ne sont pas toujours faits de la même manière. Il semblerait que le gérant, en accord avec les administrateurs, répartisse les revenus et les dépenses d'une façon plutôt arbitraire. Certains, par exemple, incluent les subsides gouvernementaux avec les ventes, alors que d'autres les présentent séparément. Certaines coopératives agricoles ont tendance à imputer le maximum de dépenses au service le plus payant, de façon à éviter de montrer des services fonctionnant à perte.

De plus, on joue trop avec les inventaires et avec les amortissements. On a tendance à surévaluer les inventaires en fin d'exercice de façon à montrer un bon bilan. On augmente ou diminue les amortissements, selon que les années sont bonnes ou mauvaises. Tout cela donne une image inexacte de la coopérative agricole. Il en résulte que la comptabilité est difficile à interpréter. On peut même douter qu'elle représente vraiment toute la réalité.

Puisqu'un grand nombre de coopératives agricoles dans un même secteur d'activités se ressemblent beaucoup, elles devraient avoir un système de comptabilité vraiment uniforme où dépenses et revenus seraient affectés systématiquement aux mêmes comptes. Il serait même désirable que cette comptabilité soit conçue de façon à permettre d'établir un véritable prix de revient.

CHAPITRE IV

Le fonctionnement des coopératives agricoles au Québec

Le rôle de la coopérative agricole est double. D'une part, elle vend aux agriculteurs des fournitures de ferme et des services pour leur exploitation agricole. D'autre part, elle agit comme organisme de mise en marché des produits de la ferme .

Ces différentes activités varient d'une coopérative agricole à l'autre. En voici une énumération, sous trois rubriques:

- fournitures de ferme,
- services aux agriculteurs,
- mise en marché des produits agricoles.

Fournitures de ferme

- 1) Machinerie agricole
- 2) Quincaillerie et accessoires agricoles
- 3) Moulées
- 4) Engrais chimiques
- 5) Produits de médecine vétérinaire, pesticides, fongicides, etc.
- 6) Produits pétroliers
- 7) Epicerie

Services aux agriculteurs

- 8) Meunerie
- 9) Couvoirs
- 10) Atelier de réparation (garage)
- 11) Location de machinerie agricole
- 12) Arrosage
- 13) Services divers (travaux de ferme, transport, etc.)

Mise en marché des produits de la ferme

- 14) Lait
- 15) Animaux d'abattage (bétail, volailles, etc.)
- 16) Fruits et légumes
- 17) Oeufs
- 18) Produits divers (miel, sirop d'érable, etc.)

Cette mise en marché comprend une ou plusieurs des opérations suivantes: transport, assemblage, classification, traitement, entreposage, transformation, publicité, vente, etc.

Dans ce chapitre, nous examinerons les 42 coopératives agricoles comprises dans l'échantillon, en les groupant par secteur d'activités.

ÉVALUATION GLOBALE DE L'ÉCHANTILLON

D'après une série de critères concernant la structure de l'entreprise, son efficacité administrative et la conjoncture plus ou moins favorable dans laquelle elle opère, nous avons évalué les 42 coopératives agricoles comprises dans notre échantillon, par un pointage allant de 1 à 4. Les résultats de cette évaluation sont présentés dans un tableau récapitulatif.

Le pointage a le sens suivant:

- 1 excellent
- 2 bon
- 3 médiocre
- 4 mauvais

Le tableau suivant indique, par secteur d'activités, l'évaluation globale que les enquêteurs de la Commission ont faite de chacune des 42 coopératives agricoles comprises dans leur échantillon.

1. *Coopératives d'achat d'aliments du bétail*

Ce groupe est plutôt homogène. On trouve généralement dans ces coopératives une meunerie et un service de transport des animaux d'abattage; ce sont leurs activités principales.

a) *Evaluation*

Notre évaluation indique une situation relativement bonne, puisque les 7 coopératives ont le pointage 2.

b) *Caractéristiques*

i) *Chiffre d'affaires*

Les coopératives visitées ont un chiffre d'affaires qui varie entre \$340,000 et \$1,200,000.

De 67 à 85 p.c. du chiffre d'affaires de six de ces coopératives proviennent de la vente de fournitures de ferme: moulées, engrais chimiques, semences, etc.; les autres revenus proviennent de la vente de produits pétroliers et de la consignation d'animaux d'abattage.

Evaluation globale des coopératives agricoles de l'échantillon

Groupe	Secteur d'activités	Nombre de coopératives de chaque pointage				Nombre de coopératives évaluées
		1	2	3	4	
1	Achat Aliments du bétail		7			7
2	Achat Produits, fournitures et services divers	1	2	7	4	14
3	Vente Produits laitiers	1			7	8
4	Vente Fruits et légumes		1			1
5	Vente Produits avicoles	1			1	2
6	Vente Autres produits		1		1	2
7	Vente et achat	3	1	3	1	8
	ECHANTILLON	6	12	10	14	42
	POURCENTAGES	14	29	24	33	100

Cinq de ces coopératives ont accru leur chiffre d'affaires, mais deux autres ne montrent pas de progrès appréciables.

ii) *Marge bénéficiaire des opérations de meunerie*

La marge bénéficiaire ou l'excédent brut provenant de la vente de moulées varie généralement entre 10 et 15 p.c. Cette marge ne semble pas varier selon le volume du chiffre d'affaires. Elle dépend de la différence entre le prix de vente des moulées et le prix d'achat des ingrédients qui composent ces moulées.

Certaines coopératives agricoles opèrent avec une marge bénéficiaire moins grande. Elles vendent leur moulée à un prix plus bas, à cause de la concurrence ou comme politique régulière. Dans ces cas, la ristourne est évidemment plus faible.

iii) *Installations des meuneries*

La plupart des meuneries visitées avaient des installations convenables. Deux d'entre elles étaient équipées pour la livraison en vrac de la moulée et quelques autres projetaient de le faire.

iv) *Ventes d'engrais chimiques et de produits pétroliers*

Un bon nombre des coopératives visitées vendaient des engrais chimiques et des produits pétroliers. La marge bénéficiaire sur la vente des produits pétroliers était de l'ordre de 14 pour cent.

Dans son rapport sur les Engrais chimiques, la Commission traite de tous les aspects de la production et de la distribution des engrais chimiques au Québec.

v) *Transport des animaux d'abattage*

Plusieurs meuneries coopératives transportent des animaux d'abattage pour vente en consignment. Cette opération n'est pas payante par elle-même, pour la meunerie. Toutefois, elle procure aux agriculteurs des avantages non négligeables. Dans la plupart des cas, le transport des animaux est organisé de façon à ce que les camions qui vont livrer des animaux à l'abattoir transportent, au retour, des moulées ou des engrais chimiques.

vi) *Financement des éleveurs*

Plusieurs meuneries coopératives, à l'instar des autres meuneries, financent l'élevage des animaux pour l'abattage, en particulier du porc et du poulet.

Dans son rapport sur l'intégration, la Commission traite de cette formule de production et de financement.

vii) *Autres services*

Certaines coopératives offrent divers autres services, avantageux pour l'agriculteur, quoique souvent peu rentables en eux-mêmes, tels que le transport des produits de la ferme, la location de machines agricoles dispendieuses et la réparation des machines et outils de ferme.

viii) *Compétence de la direction*

Dans les meuneries coopératives visitées, la direction semble compétente. La Coopérative Fédérée a des contrats de gestion avec quelques-unes des meuneries coopératives.

ix) *Trop de meuneries*

Les meuneries, coopératives et autres, sont trop nombreuses. Plusieurs meuneries qui pouvaient paraître éloignées, lors de leur fondation, sont maintenant facilement accessibles, grâce à l'amélioration du réseau routier et au perfectionnement des moyens de transport.

c) *Conclusions sur les meuneries coopératives*

Etant nombreuses et, pour la plupart, petites, les meuneries coopératives locales ne peuvent se permettre d'acheter un équipement dispendieux, et certainement pas un ordinateur électronique, pour effectuer le mélange des ingrédients selon les formules et selon les coûts comparatifs. Elles devront se regrouper sur une base au moins régionale et se fusionner, en s'efforçant de récupérer et de rassembler le meilleur de leur équipement.

Dans un regroupement ou une consolidation des meuneries, il faudra tenir compte de l'existence des meuneries non coopératives, souvent plus anciennes, sinon plus efficaces. Dans son rôle incitatif et dans l'aide financière qu'il pourra apporter au regroupement, l'Etat devra éviter de favoriser systématiquement les meuneries coopératives. Il devra se laisser guider par les besoins réels des agriculteurs.

La Coopérative Fédérée songerait à regrouper autour d'une meunerie les coopératives agricoles qui lui sont affiliées. Elle espère, dit-on, que dans dix ans toutes les coopératives agricoles du Québec seront ainsi regroupées et qu'il n'existera plus au Québec qu'une centaine de coopératives agricoles générales et une vingtaine d'autres spécialisées dans la transformation des produits agricoles.

2. *Coopératives d'achat de produits, de fournitures et de services divers*

Les coopératives agricoles de ce groupe sont polyvalentes et vendent toute une variété de produits, de fournitures et de services. Elles sont relativement petites.

a) Evaluation

Une seule coopérative mérite le pointage 1. Deux autres ont un pointage 2; il est à noter que ce sont celles dont le chiffre d'affaires est le plus élevé. Sept ont le pointage 3. Il est fort douteux que ces coopératives puissent continuer à exister comme coopératives agricoles autonomes; certaines sont récupérables. Quant aux quatre dernières, qui ont le pointage 4, elles sont très inefficaces et devraient disparaître.

b) Caractéristiques

i) Faiblesse de la direction

A l'exception des 3 coopératives qui ont le pointage 1 ou 2, les coopératives de ce groupe souffrent d'une faiblesse de la direction. Les causes de cette faiblesse sont, notamment, la difficulté de recruter des employés compétents à des salaires suffisamment élevés pour les attirer et les retenir. Elles disposent, en général, de moins de \$50,000 de revenus bruts pour faire face à toutes leurs dépenses. Ce chiffre correspond à une marge brute de 10 p.c. environ du chiffre d'affaires.

ii) Trop de petites coopératives

Beaucoup de ces coopératives desservent un territoire très restreint. Etant donné l'évolution des moyens de transport et l'amélioration du réseau routier, beaucoup de coopératives agricoles, qui étaient seules à desservir une paroisse, sont maintenant plus ou moins en concurrence les unes avec les autres à l'intérieur d'une même région. Alors qu'une seule coopérative, avantageusement située, peut-être avec des succursales, pourrait maintenant desservir toute une région, chacune des coopératives locales doit porter le fardeau de ses dépenses administratives avec un chiffre d'affaires trop restreint.

iii) Installations

Les installations de ces petites coopératives laissent souvent à désirer.

iv) Effet du commerce d'épicerie

Sept des 14 coopératives exploitent un commerce d'épicerie. Ce commerce apporte une stabilité dans les revenus. Souvent, c'est l'épicerie qui fait vivre les autres secteurs.

Le commerce d'épicerie constitue une déviation de la vocation réelle des coopératives agricoles. En effet, ces épiceries n'écoulent pas principalement des produits de la ferme, mais plutôt des con-

serve, des savons, des marchandises sèches, etc. Ajoutons qu'une forte proportion de leurs ventes sont faites à des non-membres, ce qui est une déviation plus grave encore.

c) Conclusions

La régionalisation par affiliation ou fusion semble la solution logique aux problèmes de ce groupe de coopératives agricoles. On s'en rend bien compte; d'aucunes semblent sur le point d'y arriver.

3. Coopératives de vente de produits laitiers

Ce groupe est très spécialisé. Les services autres que la transformation du lait s'y retrouvent mais n'ont, en général, qu'une importance relative.

Dans son rapport sur l'Industrie laitière, la Commission traite de tous les aspects de la production et de la commercialisation du lait.

Cependant, elle a cru bon de donner ici quelques commentaires sur la place et sur l'efficacité des sociétés coopératives dans ce domaine.

a) Importance des sociétés coopératives dans le secteur laitier

Le secteur laitier comprenait, en 1965, 90 coopératives actives, dont 18 « grosses », 58 « moyennes » et 14 « petites ».

Si on examine l'accroissement de leurs ventes, durant la période de 1961 à 1965, il appert que:

dans les « petites » et les « moyennes » coopératives, 33 sur 41 ont accusé une baisse; dans les « grosses », 14 coopératives sur 18 ont montré un accroissement.

C'est le chiffre d'affaires annuel qui a servi à classer les coopératives laitières pour fins d'évaluation globale, comme suit:

Grosse:	\$500,000 ou plus
Moyenne:	\$100,000 à \$500,000
Petite:	\$100,000 ou moins.

Cinq grosses coopératives ont été particulièrement progressives et, parmi celles-ci, 2 ont fourni la plus grande part de cet accroissement du chiffre d'affaires global des coopératives laitières. Ces coopératives groupent d'ailleurs plus de 50 p.c. des membres des coopératives du secteur laitier en son ensemble.

Quant aux 85 coopératives dont les affaires sont inférieures à \$1 million par année, elles accusent un recul global substantiel.

b) Evaluation

Une seule coopérative de notre échantillon a le pointage 1.

Quant aux 7 autres, dont le pointage est 4, elles offrent un tableau assez déprimant. Ces coopératives semblent vouées à la disparition.

c) Avenir du groupe

L'avenir des coopératives laitières est intimement lié aux plans de regroupement que préconise la Coopérative Fédérée. Selon ces plans, toutes les coopératives de transformation de lait industriel se fusionneraient en 10 coopératives laitières régionales.

Le plan d'ensemble de la Coopérative Fédérée ne s'étend pas à la région du Saguenay — Lac-Saint-Jean, sans doute à cause du rôle prépondérant qu'y joue la Chaîne Coopérative du Saguenay.

4. Coopératives de vente de fruits et de légumes

Dans son rapport sur les Fruits et légumes, la Commission a traité des divers aspects de la commercialisation, à tous les échelons et par tous les intermédiaires, y compris les sociétés coopératives.

Elle croit, cependant, utile d'examiner ici le rôle que jouent certaines sociétés coopératives. Cet examen sera limité à la pomme et à la patate.

a) Commercialisation de la pomme

Les enquêteurs de la Commission ont visité les installations d'une grande société coopérative de pomiculteurs et ils ont étudié ses opérations.

Ils lui ont accordé le pointage 2.

L'administration semble saine; les directeurs ont une bonne formation d'affaires et sont bien qualifiés. Le gérant est compétent et bien renseigné sur les conditions du marché local, provincial, national et étranger. Il est bien rémunéré.

Cette coopérative fait face aux problèmes très graves communs à tous les pomiculteurs du Québec dans la commercialisation de leur produit. Par ailleurs, la concurrence que se font les coopératives entre elles et avec les pomiculteurs indépendants, aussi bien que ceux-ci entre eux, permet aux grands acheteurs de profiter de cette division et d'acheter à meilleur compte, au temps qu'ils jugent le plus avantageux pour eux.

b) Commercialisation de la patate

La Commission a examiné la situation de plusieurs coopératives de producteurs de patate, dans différentes parties de la province de Québec. Plusieurs avaient construit des entrepôts trop grands et trop coûteux, tandis que d'autres coopératives étaient trop petites pour effectuer une mise en marché planifiée et vraiment profitable.

En cela, les coopératives de producteurs de patate étaient dans une situation analogue à celle des producteurs indépendants. Leurs problèmes de mise en marché ne sont donc pas particuliers à la formule coopérative, quoiqu'ils y soient souvent plus aigus, vu les particularités du processus de décision dans une petite société coopérative. Les gérants de coopératives de patate ont tendance à ne pas vendre d'une façon régulière pour satisfaire le marché tout au long de l'année. Recherchant le meilleur prix, ils attendent parfois trop longtemps, au risque de ne pas trouver acheteur lorsqu'ils se décident à vendre.

La culture de la patate dans le Québec se fait chez un trop grand nombre de petits producteurs; elle devrait se concentrer plutôt chez quelques gros producteurs capables de s'outiller selon les dernières techniques de production. Il est pensable qu'une coopérative de petits producteurs puisse s'organiser pour donner à ses membres tous les avantages d'un gros producteur; mais, cela est difficilement réalisable, vu l'indiscipline coutumière des petits producteurs, coopérateurs ou non.

Pour une commercialisation rationnelle, efficace et profitable de la patate au Québec, il faudrait d'abord une classification rigoureuse et uniformément appliquée, afin de créer une véritable réputation de qualité provinciale. La mise en marché devrait être confiée à des spécialistes de ce commerce, sociétés coopératives, courtiers, grossistes, etc.

Certains producteurs ont suggéré l'établissement d'un plan conjoint provincial pour la commercialisation de la patate au Québec. Il ne fait pas de doute qu'un plan conjoint provincial pourrait contrôler la production et fixer un prix minimum au producteur; par contre il serait plutôt impuissant devant la concurrence des patates du Nouveau-Brunswick et de l'Ile-du-Prince-Edouard, à moins qu'il n'y ait un plan conjoint d'envergure nationale.

La Commission croit qu'il faut commencer par rationaliser la commercialisation, en observant les conditions qu'elle a décrites ci-dessus, notamment en ce qui a trait à la classification, à l'entreposage et à la vente. De grandes coopératives régionales, en collaboration

avec la Coopérative Fédérée, pourraient jouer un grand rôle dans la commercialisation de la patate produite au Québec.

5. *Coopératives de vente de produits avicoles*

a) *Chiffre d'affaires*

Le secteur avicole vient immédiatement après celui du lait dans l'augmentation du chiffre d'affaires global des coopératives agricoles, entre 1961 et 1965. Celui-ci a augmenté de \$9.0 millions entre 1961 et 1965, pour atteindre \$27.7 millions en 1965.

Le secteur avicole comprend 14 coopératives dont 4 grosses, 3 moyennes et 7 petites.

Les petites coopératives, dont le chiffre d'affaires est inférieur à \$100,000 par année et dont l'activité principale est l'incubation des oeufs, ont toutes vu leur chiffre d'affaires diminuer au cours de la période de 1961 à 1965. L'une d'entre elles a même cessé ses activités. Les coopératives moyennes, au nombre de quatre, dont le chiffre d'affaires varie entre \$100,000 et \$500,000, ont fait meilleure figure, à l'exception d'une qui a non seulement vu son chiffre d'affaires diminuer en 1961 et 1965, mais qui a même opéré à perte, en 1965. Trois des quatre grosses coopératives sont les principales responsables de l'augmentation des affaires de l'ensemble des coopératives dans le secteur avicole, entre 1961 et 1965.

b) *Intégration dans le secteur avicole*

Les problèmes suscités par l'intégration dans le secteur avicole sont étudiés dans le rapport de la Commission sur l'Intégration.

Plusieurs coopératives avicoles pratiquent l'intégration, sous une forme ou sous une autre. On y retrouve à peu près les mêmes procédés et les mêmes inconvénients que dans les entreprises avicoles non coopératives qui pratiquent l'intégration.

c) *Avenir du groupe*

La Commission croit que les petites coopératives avicoles devront se regrouper ou être absorbées par les grosses coopératives avicoles, ou disparaître.

6. *Coopératives de vente d'autres produits*

Ce petit groupe comprend principalement des coopératives spécialisées. On ne peut parler de problèmes communs à ce groupe, puisqu'il comprend des coopératives appartenant à des secteurs tout à fait différents.

Nous nous bornerons à dire quelques mots de l'une d'elles, la coopérative des « Producteurs de Sucre d'Érable du Québec » vu son importance et vu les problèmes particuliers qui lui sont survenus en ces dernières années.

Cette coopérative est provinciale et groupait 5,511 producteurs, en 1965. A la même date, l'Office des Producteurs de Sucre et Sirop d'Érable de Québec-Sud en comptait 2,800. Un très grand nombre de producteurs ne faisaient partie ni de l'un, ni de l'autre organisme.

L'Office des producteurs poursuit une campagne de propagande en vue de faire voter un plan conjoint provincial. On conçoit aisément que ces démarches entraînent un conflit avec la coopérative. Ces deux organismes font face au même problème, celui de la mise en marché des produits de l'érable, laquelle devient de plus en plus difficile.

Le secteur de l'érable, même s'il n'est pas un fondement de l'agriculture québécoise, n'est pas pour autant négligeable; il rapporte quelque \$10,000,000 par année aux agriculteurs. Cette production mérite d'être conservée et développée. Pour ce faire, les producteurs et les dirigeants tant de la Coopérative que de l'Office de producteurs devront unir leurs efforts en vue de conserver et de développer le marché pour ce produit de grande classe, presque de luxe.

Les producteurs devraient reconsidérer leur attitude à l'égard de la pureté du sirop d'érable et accepter, suggérer même, que la loi soit amendée de façon à permettre la vente d'un sirop de table contenant un pourcentage restreint de sirop d'érable, disons de 20 à 25 pour cent; de cette façon il pourrait se développer un marché domestique plus vaste, à l'année longue, pour remplacer le marché d'exportation aux États-Unis qui semble menacé de disparaître.

7. Coopératives mixtes de vente et d'achat

Ce groupe ressemble beaucoup au groupe des coopératives d'achat que nous avons étudiées au début du présent chapitre. Ce groupe est aussi très polyvalent.

Le tableau d'ensemble est sensiblement meilleur. Dans l'échantillon étudié par la Commission, le groupe était également partagé entre de bonnes coopératives (pointages 1 et 2) et des coopératives médiocres ou en difficultés (pointages 3 et 4).

La régionalisation de ces coopératives agricoles apparaît comme une bonne solution. Le mouvement est d'ailleurs amorcé.

CHAPITRE V

Appréciation du coopératisme agricole

1. *Considérations générales*

Il est très fréquent d'entendre les dirigeants du coopératisme agricole présenter leur mouvement en opposition à l'entreprise privée et au capitalisme. Cependant, il faut bien admettre qu'une coopérative agricole est une entreprise privée, puisqu'elle n'est pas une entreprise publique: elle appartient à des individus qui en sont propriétaires. Par ailleurs, à son origine et à sa base, il y a une réunion de capitaux privés, pour la poursuite d'objectifs communs. Ce qui la distingue vraiment, c'est que les profits vont aux sociétaires non pas proportionnellement aux sommes investies par eux en capital-actions, mais selon leur chiffre d'affaires avec leur coopérative. Pour réussir, la coopérative agricole doit être gérée comme une entreprise commerciale et faire usage des mêmes méthodes administratives et des mêmes normes comptables et financières, et répondre aux mêmes exigences d'économie de taille que n'importe quelle autre entreprise d'affaires.

La coopérative agricole est une association de personnes et de capitaux. Au début, les relations interpersonnelles étaient très étroites; vu le petit nombre de sociétaires, la faible taille de la coopérative agricole et le milieu restreint où elle opérait, tous les membres se connaissaient et tous avaient à peu près les mêmes problèmes et les mêmes besoins.

Beaucoup d'agriculteurs coopérateurs ont progressé au point où les cadres de leur coopérative agricole leur ont semblé trop petits ou trop rigides, et leurs objectifs trop idéalistes. Ayant connu les méthodes d'affaires des entreprises commerciales et industrielles, ces agriculteurs se sont interrogés; guidés par leur intérêt personnel du moment, ils ont boudé leur coopérative agricole pour s'en retirer à la première occasion. Celle-ci s'est vu privée, souvent, de ses meilleurs membres, les plus aptes à siéger à son conseil d'administration. Rien d'étonnant que les méthodes administratives et financières des coopératives agricoles locales n'aient pas évolué au même rythme que les techniques de production.

2. Capitalisation

Dans la coopérative agricole, tous les membres actionnaires sont égaux. Chacun n'a qu'un vote, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède. D'où une tendance de la part du sociétaire à ne souscrire que le nombre minimum d'actions. D'autant plus que ces actions ne reçoivent généralement aucun dividende, intérêt ou boni et qu'elles ne sont pas transférables. Leur rachat, même en cas de décès, est soumis à une procédure compliquée et longue.

Si un agriculteur sociétaire veut se retirer de sa coopérative agricole, soit parce qu'il a cessé d'être un agriculteur, soit parce qu'il laisse la coopérative, il ne retire l'argent qu'il a investi qu'après de très longs délais. Il reçoit d'ordinaire des actions « privilégiées » qui généralement portent intérêt; elles sont remboursées au cultivateur au temps et aux conditions que fixe le conseil d'administration.

L'agriculteur est libre d'entrer dans la coopérative agricole quand il le veut. Par ailleurs, en théorie, il est libre d'en sortir quand il lui plaît. Cependant, il ne peut retirer son investissement et les ristournes accumulées que lorsque le conseil d'administration le jugera à propos, compte tenu des besoins financiers de la coopérative agricole tant en capital d'immobilisations qu'en fonds de roulement.

La Commission croit que la mise de fonds des membres n'est pas assez élevée. D'où une insuffisance fréquente de capital d'immobilisations et de fonds de roulement. La coopérative agricole s'en trouve gênée dans ses opérations et dans son développement. En cas d'imprévu, son existence même est en jeu. En conséquence, elle doit souvent compter sur des subventions spéciales ou des garanties d'emprunt de la part de l'Etat pour se développer et même quelquefois pour survivre.

Dans l'opinion de la Commission, la coopérative agricole étant une entreprise commerciale doit fonctionner comme une entreprise commerciale; elle doit donc se donner une structure de capital adéquate sous peine de vivoter ou de disparaître. Il faut trouver le moyen de faire investir le capital nécessaire par les membres, soit par de nouvelles souscriptions d'actions, soit par une conversion des ristournes en actions privilégiées.

Afin de rendre les actions privilégiées attrayantes comme placement, il faudrait que le taux d'intérêt soit non seulement raisonnable mais cumulatif. Afin d'intéresser les non coopérateurs, il faudrait modifier la Loi des sociétés coopératives agricole de façon à permettre aux détenteurs d'actions privilégiées d'assister aux assemblées et d'y prendre la parole, sans toutefois avoir droit de vote. Il n'est pas

impensable que les détenteurs d'actions privilégiées puissent être autorisés par la Loi à élire un ou deux membres du conseil d'administration.

Enfin, la Commission ne voit pas pourquoi les coopératives agricoles qui répondent aux critères et aux normes prescrites pour toutes les entreprises commerciales et industrielles, ne s'adresseraient pas à l'Office du crédit industriel du Québec.

3. Ristournes ou remboursement du trop-perçu

Comme la coopérative agricole vend généralement au prix du marché, elle réalise d'ordinaire un profit qu'elle appelle trop-perçu. La coopérative agricole de vente prétend ne pas acheter les produits qu'elle vend, mais seulement agir comme agent, après avoir fait subir au produit l'apprêtage ou les transformations nécessaires. Elle verse à ses membres une somme initiale basée sur le prix du marché, sous forme d'acompte. Le prix de vente est généralement supérieur à cette remise initiale. Si, après avoir défrayé toutes les dépenses d'opération et de transformation, et après avoir constitué des fonds de prévoyance et d'éducation, il reste un solde, celui-ci constitue le trop-perçu. La coopérative peut remettre ce solde à ses membres, sous forme de ristournes proportionnelles au chiffre d'affaires de chacun avec elle, ou demander à ses membres de le réinvestir dans l'entreprise.

Les non membres n'ayant pas droit à une ristourne, il devient intéressant de faire affaires avec eux. La ristourne aux membres peut en être plus élevée, à moins que la coopérative agricole n'en profite pour augmenter ses réserves et son avoir-propre, ce qui est généralement la politique suivie.

S'il est vrai que bon nombre de coopératives agricoles accordent ou votent des ristournes à leurs membres, en pratique, dans beaucoup de cas, ces ristournes sont laissées par les membres à leur coopérative agricole, la plupart du temps à la suggestion du conseil d'administration, et ne sont effectivement versées aux membres que des mois, sinon des années plus tard. De cette façon, les coopératives agricoles peuvent se constituer un fonds de roulement et remédier en partie, au moins, à l'insuffisance des mises de fonds par les membres sous forme de capital-actions.

4. Absence d'esprit critique

Les dirigeants des coopératives agricoles n'aiment pas la critique et ils ne l'admettent pas facilement aux assemblées annuelles, sur la place publique ou dans les journaux. Dans l'ensemble du mouve-

ment coopératif, on considère généralement comme malsain, déloyal et anticoopératif de douter de l'efficacité des entreprises coopératives. On peut dire qu'il est bien mal avisé le membre qui ose poser des questions trop précises ou exprimer des réserves ou des critiques lors des assemblées générales. Souvent, même les questions les plus légitimes, sur les affaires de la coopérative agricole, sont rejetées ou condamnées comme un procédé insidieux pour nuire à la coopérative agricole.

Pour beaucoup de dirigeants de coopératives agricoles, et même du mouvement coopératif en général, le coopératisme est devenu sinon une religion, du moins une mystique, voire un acte de foi. On ne doit pas discuter, mais croire que tous les gestes posés par les dirigeants sont bons, justes et infaillibles. On a éloigné de la sorte trop des meilleurs agriculteurs, qui ne demandaient en définitive qu'une bonne gestion d'affaires et des renseignements précis sur les états financiers et sur les opérations de leur coopérative agricole.

Les dirigeants des coopératives agricoles devront s'habituer à la critique, la solliciter même, sous peine d'être dépassés et rejetés.

5. *Multiplicité et dispersion*

Les entreprises coopératives sont des moyens. Elles ne doivent pas se donner comme objectif principal de se substituer purement et simplement à l'entreprise privée non coopérative. Sous prétexte de compléter un réseau de coopératives agricoles, on peut être amené à faire une concurrence inutile à des entreprises privées efficaces et à multiplier indûment les agents de distribution, avec les coûts supplémentaires que cela implique, en fin de compte, pour les agriculteurs.

Trop de coopératives agricoles ont été formées sans raison économique valable, pour éliminer une entreprise privée florissante et servant adéquatement la classe agricole. Le ministère de l'Agriculture et de la Colonisation a toujours aidé, sans beaucoup de discernement, la formation de coopératives agricoles. Il en est résulté, à travers toute la province de Québec, une multitude de petites coopératives agricoles; il n'est pas une petite paroisse de quelque importance qui n'ait eu une ou plusieurs coopératives agricoles. Il en est résulté une grande dispersion des efforts et des entreprises. Au nom du principe de l'autonomie et souvent par esprit de clocher, chaque coopérative agricole s'est développée comme l'entendaient ses dirigeants.

La Coopérative Fédérée a effectué une certaine cohésion des coopératives agricoles et amorcé une centralisation des achats et des

ventes qui entraîne des économies de taille. La marque de commerce « Fédérée » s'est répandue à travers toute la province assurant ainsi une norme de haute qualité. Les coopératives agricoles locales sont devenues des distributrices au détail des produits achetés en grandes quantités par la Coopérative Fédérée. Par contre, certaines options prises par celle-ci et l'imposition par elle de certaines marques de fournitures agricoles n'ont pas amélioré le sort des coopératives agricoles locales ni celui du cultivateur. Tel est le cas, notamment, de certaines marques d'instruments aratoires. Si la vente de cette machinerie agricole a pu augmenter le chiffre des ventes de la Coopérative Fédérée et des coopératives locales, il ne semble pas que cela ait amené une baisse des prix aux cultivateurs dans ce secteur hautement concurrentiel.

La dispersion des coopératives agricoles locales demeure encore considérable en dépit des efforts de la Coopérative Fédérée, de la Coopérative Agricole de Granby et de la Chaîne Coopérative du Saguenay. Il est urgent de regrouper et de fusionner les coopératives agricoles locales en coopératives agricoles régionales affiliées à la Coopérative Fédérée. Il appartiendra à ces coopératives régionales de s'organiser de façon à satisfaire aux besoins de leurs membres dispersés dans leur région, tant dans le secteur des fournitures de ferme que dans celui de la mise en marché des produits agricoles.

6. *Remarques générales*

Nées dans la pauvreté, pour la plupart, les coopératives agricoles locales sont trop souvent restées des « oeuvres » plutôt que des « entreprises » commerciales.

Auprès de la classe agricole, le coopératisme s'est révélé une bonne formule de prise de conscience, d'entraide et d'éducation. Les premières coopératives agricoles remontent à plus de 50 ans. Allant de pair avec l'agriculteurisme québécois et la mystique de la vocation agricole du Québec, le coopératisme agricole a été prêché aux quatre coins de la province de Québec, comme l'éminente formule de défense, de progrès et de prospérité. Le gouvernement aidant, par la propagande de ses agronomes et par ses agents, il n'est pas une paroisse agricole du Québec qui ne se soit sentie obligée de fonder une coopérative agricole, soit pour la vente de fournitures de ferme, soit pour la transformation du lait, soit pour la commercialisation d'autres produits agricoles.

De partout sont surgies des coopératives agricoles, avec "mission" trop souvent de supplanter l'entreprise privée, que ce fut une fabrique de beurre et de fromage, ou une meunerie, ou un magasin de fournitures de ferme.

Il ne fait pas de doute que les coopératives agricoles, dans l'optique de la première moitié du XXe siècle, ont rendu de grands services en soustrayant les agriculteurs aux pires abus des laiteries, beurrieres, fromageries et meuneries privées et de certains marchands généraux. D'autant plus qu'à cette époque l'Etat ne se reconnaissait aucune obligation d'intervenir, pas même pour faire respecter les règles les plus élémentaires du jeu de la concurrence et de la protection du plus faible, en l'occurrence l'agriculteur.

Si le curé de paroisse a prêché le coopératisme, c'est l'agronome de comté qui a été le véritable organisateur des coopératives agricoles, leur conseiller et même le vérificateur de leurs livres de comptes.

Aussi longtemps que les coopératives agricoles étaient petites, qu'elles ne servaient qu'un groupe restreint de cultivateurs et que leurs opérations d'achat et de vente ne dépassèrent pas beaucoup les cadres paroissiaux, les petites coopératives agricoles ont pu donner satisfaction. D'ailleurs, elles étaient de leur époque et répondaient assez bien aux besoins de leurs membres.

Les changements considérables survenus depuis la deuxième Guerre Mondiale dans la production et dans la mise en marché des produits agricoles ont pris les coopératives agricoles locales par surprise et, jusqu'à ces derniers temps, n'ont pas trouvé chez leurs dirigeants le dynamisme et la compétence qu'un monde nouveau exigeait.

Le temps est venu de rationaliser et de restructurer le coopératisme agricole, par un regroupement régional, sous l'égide de la Coopérative Fédérée, et par un attachement plus grand à l'efficacité et à la compétence.

**DEUXIÈME
PARTIE**

Les plans conjoints

DEUXIÈME PARTIE

LES PLANS CONJOINTS

CHAPITRE I

Description et importance

1. Description

Le plan conjoint est une formule de mise en marché des produits agricoles que l'Etat a placée à la disposition des agriculteurs, aux conditions énumérées dans les sections IV et V de la Loi des marchés agricoles. (S.R.Q., 1964, c. 120)

Aux termes de la Loi des marchés agricoles, « la mise en marché » comprend: « la vente, la transformation, l'achat, l'entreposage et l'expédition pour fin de vente, l'offre de vente et le transport d'un produit agricole, ainsi que la publicité et le financement des opérations ayant trait à l'écoulement de ce produit ». (S.R.Q., 1964, c. 120, art. 1, par. j)

Le plan conjoint confère à un organisme de producteurs le droit de réglementer la production et de faire la mise en marché de produits agricoles spécifiques, dans un territoire donné. Une fois voté par les producteurs et approuvé par la Régie des marchés agricoles, il oblige tous les producteurs des produits désignés, dans le territoire fixé.

L'administration d'un plan conjoint peut être confiée à l'un quelconque des organismes suivants, selon la volonté des requérants: à un office de producteurs, à un syndicat professionnel de producteurs, à une union ou fédération de syndicats professionnels, à une association coopérative d'agriculteurs, ou à une société coopérative agricole.

Dans l'esprit du législateur et aux termes mêmes de la Loi des marchés agricoles, la formule du plan conjoint est supplétive à la coopérative agricole. (art. 21 par. i)

Tous les plans conjoints présentement en vigueur sont administrés soit par un office de producteurs, soit par un syndicat de producteurs. Cependant, à la demande de l'Office des producteurs de tabac

à cigare et à pipe du Québec, la Société Coopérative Agricole du Tabac du District de Joliette et la Société Coopérative Agricole de la Vallée de Yamaska agissent comme agents de vente.

En 1963, à la demande pressante de l'Union Catholique des Cultivateurs, la Loi des marchés agricoles fut modifiée de façon à permettre aux syndicats professionnels d'agriculteurs d'agir comme administrateurs de plans conjoints au même titre que les offices de producteurs. Bien que juridiquement indépendants, les syndicats de producteurs sont « invités », dès leur formation, à s'affilier à l'Union Catholique des Cultivateurs. Cette affiliation implique le versement d'une cotisation, en plus des honoraires de gestion.

L'Union Catholique des Cultivateurs trouve la formule du syndicat de producteurs plus efficace et sans doute plus conforme à ses méthodes d'action. Les syndicats de producteurs sont liés à l'Union Catholique des Cultivateurs par une affiliation, par des contrats de gestion et par une collaboration étroite, même à l'échelon régional.

Malgré l'élément contraignant, la formule du plan conjoint est démocratique puisqu'elle exige le vote favorable de la majorité des producteurs intéressés. Mais, si la majorité l'adopte, la minorité est obligée de se soumettre aux règlements et aux décisions. Cette exigence est nécessaire pour éviter qu'un petit groupe de producteurs ne paralyse la mise en marché ordonnée des produits de la grande majorité des fournisseurs d'une usine ou encore des producteurs d'une localité, d'une région, ou de toute la province. Dans le plan conjoint, les producteurs s'unissent et s'imposent une discipline dans la production et dans la mise en marché.

Le succès des plans conjoints dépend, pour une bonne part, de la valeur des hommes qui les dirigent. Les plans conjoints ne sauraient être la cure de tous les maux, ni une formule magique. Il ne s'agit pas d'un instrument pour faire monter facilement les prix, indépendamment des conditions économiques des marchés et des exigences de qualité des acheteurs et des consommateurs.

De plus, les plans conjoints ne sont pas facilement applicables à tous les types de produits agricoles, étant donné la nature de ceux-ci et la structure du marché. La Commission traite de l'application des plans conjoints à la mise en marché de la viande et de la volaille et de celle des fruits et des légumes, dans les rapports qu'elle a soumis sur ces deux catégories de produits agricoles.

Si le plan conjoint ou l'assemblée générale des producteurs l'y autorise, l'office des producteurs peut continger la production et la vente, fixer le temps et le lieu de la mise en marché, prohiber la

mise en marché hors du temps ou du lieu fixé ou en violation du quota établi ou d'une norme imposée, et même interdire la mise en marché d'un produit en particulier.

Le projet de plan conjoint doit proposer un mode de financement des dépenses. Les contributions ne doivent servir qu'à défrayer les dépenses normales d'administration du plan conjoint. Les contributions pour toutes autres fins sont défendues.

Deux ou plusieurs offices de producteurs peuvent se fusionner pour former un office régional ou même provincial.

Bien que les plans conjoints soient de juridiction provinciale, un office de producteurs ou un syndicat de producteurs peut coopérer avec des organismes similaires au Canada pour la mise en marché, hors du Québec, des produits agricoles visés par le plan conjoint. De plus en plus les administrateurs de plans conjoints sentent la nécessité d'ententes interprovinciales et nationales, puisqu'il n'y a pas de restrictions légales au commerce interprovincial. L'arrivée de produits agricoles en provenance d'une autre province ou d'un pays étranger peut bouleverser entièrement la mise en marché établie par le plan conjoint.

2. Importance des plans conjoints

Au 31 mars 1967, il y avait 62 plans conjoints en vigueur dans le Québec; 42 étaient administrés par des offices de producteurs, 18 par des syndicats et 2 par des fédérations de syndicats.

A cette date, il y avait 22 projets de plans conjoints à l'étude. Les produits visés par ces projets étaient: lait nature, chair de volaille, bois, sirop d'érable, pommes de terre, animaux d'abattage.

Actuellement, des plans conjoints régissent, en totalité ou en partie, les productions suivantes: lait nature, lait industriel, crème, tomates pour les conserveries, bleuets, sucre et sirop d'érable, oeufs de consommation, tabac jaune à cigarette, tabac à cigare et à pipe, bois à pâte et bois d'oeuvre.

Il est difficile d'estimer avec précision le nombre total de producteurs qui sont régis par des plans conjoints, puisqu'il y a plusieurs producteurs qui mettent en marché deux ou trois produits agricoles différents visés par des plans conjoints distincts.

La valeur des produits commercialisés, au cours de l'année 1966, est passée de \$70,638,984 à \$82,427,124. Ces chiffres ne tiennent pas compte des plans conjoints entrés en vigueur au cours de l'année et qui n'ont pas eu d'activité commerciale. Ainsi, la Fédération des

producteurs d'oeufs de consommation et la Fédération des producteurs de lait industriel ont limité leur activité à l'établissement d'une réglementation pour la perception des contributions nécessaires à l'administration de ces plans conjoints. La Fédération des producteurs d'oeufs de consommation a adopté un règlement de quota pour continger la production et la vente des oeufs de consommation.

Les 62 plans conjoints en vigueur, le 31 mars 1967, se répartissaient comme suit, par produit :

1) lait nature	32
2) lait industriel	3
3) bois à pâte	19
4) tabac	2
5) sirop d'érable	1
6) tomates de conserverie	1

Il faut y ajouter 3 plans conjoints en voie d'organisation ou récemment votés et approuvés:

7) bleuets	1
8) oeufs de consommation	1
9) lait industriel (provincial)	1

En 1966, les 5,407 producteurs de lait nature régis par 32 plans conjoints ont expédié 1,249,284,929 livres de lait à 86 acheteurs, pour un montant de \$59,872,540. Ces producteurs représentaient 82.7 pour cent de tous les producteurs-fournisseurs des usines de pasteurisation et ils ont fourni 86.1 pour cent des expéditions de lait nature.

Dans le secteur du lait industriel, un plan conjoint provincial a été sanctionné au cours de l'année 1966.¹ Le vote de ce plan conjoint a donné lieu à un référendum considérable puisque 51,791 producteurs ont été appelés à se prononcer; 90.4 pour cent des 32,702 bulletins de vote reçus des producteurs étaient favorables à sa sanction. La Fédération des producteurs de lait industriel du Québec en assume l'administration.

Le tableau suivant donne un résumé des statistiques des plans conjoints, dans divers secteurs de produits agricoles, pour l'exercice terminé le 31 mars 1966. Au moment de rédiger le présent rapport, ces chiffres étaient les plus récents disponibles pour publication.

1. Ce plan conjoint vise tous les producteurs de lait industriel du Québec, sauf ceux qui livrent aux usines des compagnies Carnation, Fry-Cadbury, Lowney's (Saint-Cuthbert) et J. J. Joubert (Nicolet); ces producteurs étaient déjà liés par des plans conjoints.

Statistiques des plans conjoints

Tableau récapitulatif des divers secteurs durant l'exercice terminé le 31 mars 1966

Secteur ou produit	Nombre de plans conjoints	Volume du produit vendu	Sommes payées pour ce volume	Nombre de pro- ducteurs
Lait nature	32	1,249,284,929 livres	\$59,872,540	5,407
Lait industriel	3 (1)	72,398,055 livres	\$ 2,417,734	600
Bois à pâte	19 (2)	894,764 cordes	\$14,018,529	33,958
Tabac	2	11,970,004 livres	\$ 5,088,422	1,061
Sirop d'érable	1 (3)	3,007,492 livres	\$ 872,415	1,800
Tomates de conserverie	1	4,462 tonnes	\$ 157,484	449
TOTAUX	58	_____	\$82,427,124	43,275

1. Il n'a pas été tenu compte du plan conjoint des producteurs livrant à la Compagnie Carnation, alors en instance devant les tribunaux, ni du plan conjoint des producteurs de lait industriel du Québec (provincial).
2. Ces chiffres ne tiennent pas compte du plan conjoint des producteurs de bois de Nicolet, au nombre de 6,877.
3. Ne comprend pas les syndicats coopératifs de producteurs.

CHAPITRE II

Rôle des plans conjoints au Québec

Comme on l'a vu, les plans conjoints sont administrés tantôt par un « office » de producteurs et tantôt par un « syndicat » de producteurs. Les fonctions et les pouvoirs des deux organismes de producteurs sont les mêmes aux termes de la Loi des marchés agricoles. Cependant, les syndicats de producteurs sont liés étroitement à l'Union Catholique des Cultivateurs.

Il n'y a qu'un petit nombre de syndicats de producteurs dans le Québec. Etant de formation récente, il est trop tôt pour évaluer leur rôle. Signalons, toutefois, que dans certains milieux agricoles très sensibles à l'action syndicale, il existe un désir suscité et entretenu par l'Union Catholique des Cultivateurs de substituer des syndicats de producteurs aux offices de producteurs déjà en place.

Ce que nous allons dire des offices de producteurs s'applique, d'une façon générale, aux syndicats de producteurs.

Le rôle d'un office de producteurs est double.

D'une part, un rôle de « négociation »: l'office agit comme agent négociateur représentant l'ensemble des producteurs.

D'autre part, un rôle de « courtage »: l'office vend le produit au nom des producteurs.

Quelques offices jouent le rôle de courtage. La majorité des offices n'exercent que le rôle de négociation.

On peut retrouver dans chaque office de producteurs une ou plusieurs des activités suivantes:

- 1) négociation,
- 2) courtage,
- 3) contingentement de la production (quotas),
- 4) autres services: éducation des membres, aide technique, mesurage, contrôle de l'utilisation du produit par l'acheteur, vérification des versements aux producteurs, etc.

Nous étudierons les 26 offices de producteurs compris dans l'échantillon choisi par nos enquêteurs, par secteur d'activités.

1. *Offices des producteurs de lait nature*

Dans son rapport sur l'Industrie laitière, la Commission a traité de tous les aspects de la commercialisation du lait à l'état nature. Il ne sera question ici que du rôle des offices de producteurs qui administrent des plans conjoints.

Le prix du lait nature de classe I, c'est-à-dire du lait fluide vendu en pintes par les laiteries, est fixé par la Régies des marchés agricoles.

a) rôle

Le principal rôle des offices de producteurs de lait nature est de négocier avec les laiteries la composition des classes de lait autres que la classe I ainsi que les prix à payer par les laiteries aux producteurs pour le lait de chacune de ces classes.

Les autres fonctions des offices de producteurs varient suivant les plans conjoints. Mentionnons, notamment:

- i) Le contingentement de la production et la fixation d'un quota pour chacun des producteurs.
- ii) L'organisation du transport du lait, de la ferme à la laiterie, et la négociation des prix du transport.
- iii) Le recueil de statistiques en vue de la fixation des quotas et de l'établissement éventuel d'un système de péréquation prévoyant la répartition entre tous les producteurs des sommes payées par les laiteries pour toutes les classes de lait. A l'heure présente, seul l'Office des producteurs de lait nature du marché de Montréal a mis en vigueur un système de péréquation.
- iv) Divers autres services aux producteurs: aide technique à la production, vérification des épreuves de gras faites par les laiteries, etc.

b) Statistiques

Une analyse des données statistiques indique que, de 1961 à 1965, l'accroissement dans le volume des ventes de lait nature suivant la formule des plans conjoints a été de \$18.1 millions.

En 1965, il existait 31 plans conjoints de lait nature au Québec et la valeur globale de la production du lait nature vendu par eux a été de \$53.6 millions.

Deux offices dominaient nettement ce secteur:

— celui DU MARCHÉ DE MONTRÉAL,	\$33.5 millions
— celui DU MARCHÉ DE QUÉBEC,	14.9 millions

A eux seuls ils faisaient 80 pour cent du chiffre d'affaires total dans le secteur du lait nature. Ils comptaient 5,055 membres, soit 88 pour cent de tous les producteurs liés par des plans conjoints de lait nature au Québec.

c) Evaluation

Les enquêteurs de la Commission ont visité 12 des 31 offices de producteurs de lait nature du Québec.

Seuls les offices de producteurs de Montréal et de Québec avaient, en 1965, un volume de ventes et des revenus suffisants pour se donner une organisation efficace employant un personnel « à plein temps ».

Bon nombre d'offices de producteurs de lait nature font appel au service de gestion de l'Union Catholique des Cultivateurs; celle-ci fournit des secrétaires travaillant à l'administration des offices, à temps partiel. Dans l'ensemble, les réalisations des petits offices de producteurs de lait nature sont très modestes; on s'est limité, dans la plupart des cas, à négocier une convention de base avec les laiteries, en s'inspirant des conventions signées par les offices de producteurs de Montréal et de Québec.

d) Avenir des plans conjoints dans le lait nature

On ne saurait douter aujourd'hui de la nécessité de plans conjoints dans la commercialisation du lait nature. D'aucuns voudraient cependant en retirer l'administration des offices de producteurs, et la confier à des syndicats de producteurs liés à l'Union Catholique des Cultivateurs par une affiliation et par un contrat de gestion.

Cependant l'un et l'autre mode d'administration peuvent être efficaces. Parmi les critères d'un choix raisonné il faut placer en premier lieu la possibilité d'engager des hommes compétents pour en prendre charge. Les syndicats spécialisés, jouissant du prestige de l'Union Catholique des Cultivateurs, peuvent, certes, attirer de bons hommes, mais il n'y a aucune raison pour que les offices de producteurs ne puissent en faire autant.

2. Offices de producteurs de lait industriel

Dans son rapport sur l'Industrie laitière, la Commission a étudié tous les aspects du lait de transformation, appelé lait industriel. Elle se bornera ici à quelques remarques sur le rôle des offices de producteurs dans la mise en marché.

Durant la période de 1961 à 1965, les offices de producteurs de lait industriel ont accusé une baisse de leur chiffre d'affaires de \$11.1 millions à \$2.3 millions. La production au cours de l'année 1965 a été

de 71.6 millions de livres de lait d'une valeur de \$2.3 millions. Ces chiffres ne tiennent pas compte du plan conjoint de la Compagnie Carnation qui était alors en instance devant les tribunaux. Un jugement récent de la Cour suprême du Canada reconnaît la validité du plan conjoint et ordonne à la Compagnie Carnation de s'y soumettre.

Les offices de producteurs de lait industriel ne contrôlaient, en 1965, que 71.6 millions des 4.5 milliards de livres de lait industriel produit au Québec, soit à peine 1.6 pour cent et ne groupaient que 697 des 50,000 producteurs de lait industriel, soit 1.4 pour cent seulement.

Le plan conjoint provincial

Le 6 juillet 1966, la Régie des marchés agricoles approuvait le plan conjoint provincial de lait industriel voté par les membres de la Fédération des producteurs de lait industriel du Québec.

On sait que la mise sur pied de ce plan conjoint a suscité de violentes protestations de la part des dirigeants des coopératives laitières qui ont vu, dans l'approbation de ce plan par la Régie des marchés agricoles, un renversement de position vis-à-vis des coopératives agricoles. La Loi des marchés agricoles réserve une « priorité » aux coopératives agricoles comme agents de vente, mais le nouveau plan conjoint provincial s'étend à une partie des activités qu'exercent présentement les coopératives agricoles, notamment la Coopérative Agricole de Granby.

3. Offices de producteurs de bois de pulpe

Pour ce qui est du bois de pulpe, les offices de producteurs ne fournissent que 14 pour cent des besoins de l'industrie des pâtes à papier. Le reste du bois de pulpe provient des forêts du domaine public concédées aux compagnies par le ministère des Terres et Forêts, ainsi que des producteurs indépendants dans les régions où il n'y a pas de plan conjoint.

a) Structure du commerce du bois de pulpe, sans plan conjoint

Le premier diagramme, à la page 59 montre le processus de mise en marché du bois de pulpe quand il n'y avait pas de plan conjoint et donc pas d'office de producteurs.

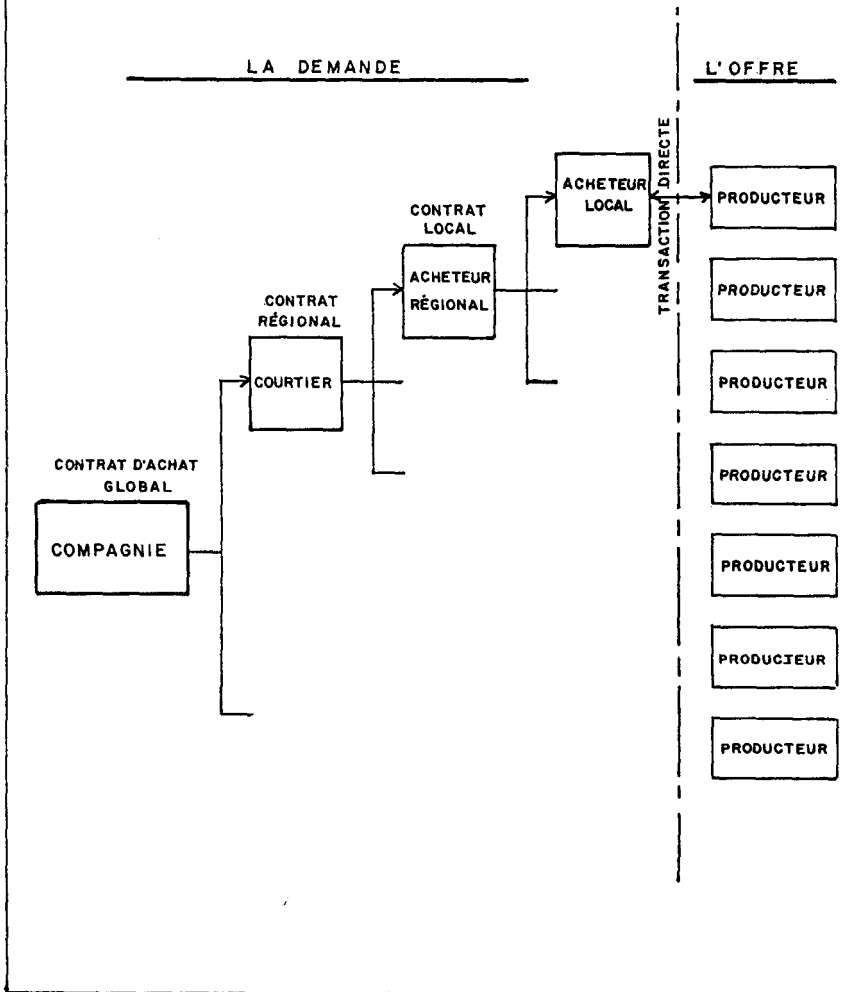
Du côté « demande », se présente une pyramide bien structurée:

- 1) la compagnie de pâte à papier donne un contrat d'achat à son courtier;
- 2) le courtier en fait autant auprès de son acheteur régional;

LA MISE EN MARCHÉ DU BOIS DE FERME

CAS ①- CONDITIONS DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

AVANT LA FORMATION DES OFFICES DE PRODUCTEURS



- 3) lequel en fait autant auprès de son acheteur local;
- 4) lequel transige directement avec chaque producteur souvent pour argent comptant.

Du côté « offre », des petits producteurs non organisés.

b) Rôle des offices de producteurs

Un office de producteurs de bois de pulpe peut jouer deux rôles, celui de simple agent négociateur et celui d'agent de vente. Certains offices jouent les deux rôles. La plupart n'exercent que le rôle de négociateur.

Le processus de négociation est plutôt inusité. On pourrait l'appeler « négociation à rebours ». Il fonctionne comme suit:

- L'office négocie un prix minimum avec la compagnie papetière; c'est le prix du bois de pulpe rendu à l'usine.
- Il négocie ensuite avec les intermédiaires, courtiers, acheteurs régionaux et locaux.
- Le prix qu'en retire le producteur est ce qui reste après que toutes les négociations sont conclues, que les intermédiaires ont été payés et que l'office lui-même a déduit son prélevé.

Les offices de producteurs rendent d'autres services à leurs membres, tels que:

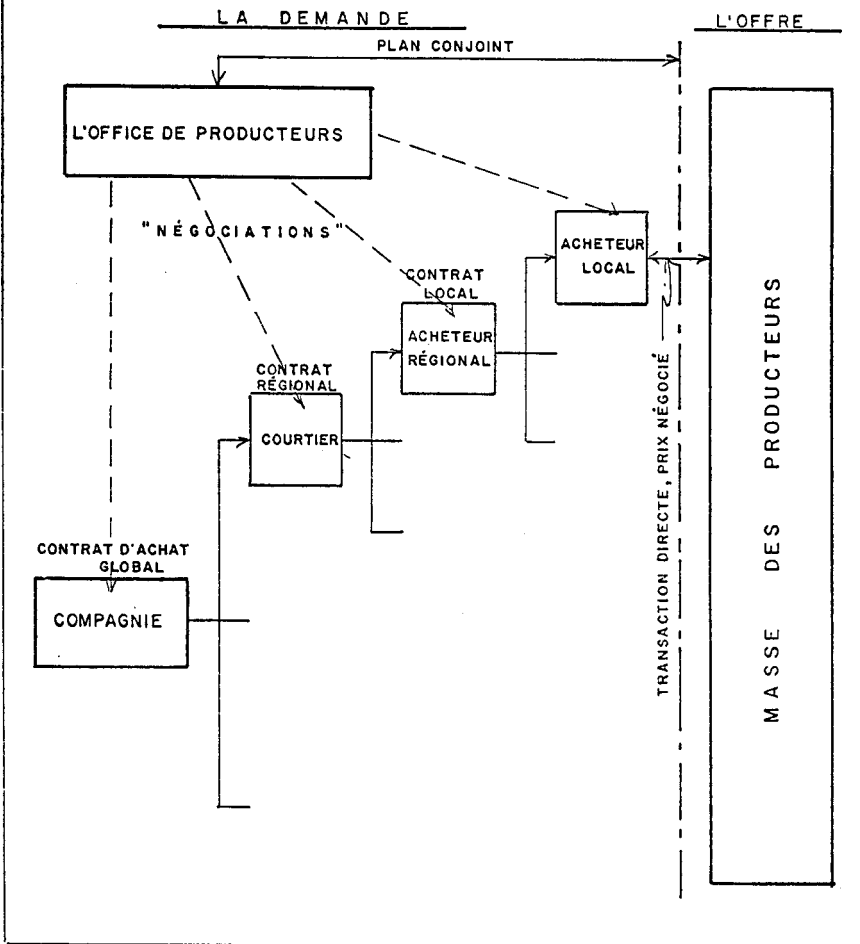
- Propagande, information et éducation.
- Vérification des factures d'achat local, dépistage et correction des erreurs.
- Mesurage, en cas de contestation.
- Représentation auprès de divers comités d'étude provinciaux.

Le deuxième diagramme, à la page 61, montre la situation actuelle lorsque l'office agit comme agent négociateur seulement. La situation est encore complexe, mais plus favorable au producteur. La pyramide « demande » demeure, avec toutes ses fonctions. L'office s'entretient entre les acheteurs et la masse des producteurs maintenant organisés. L'office négocie le prix minimum du bois rendu soit à l'usine, soit à une cour à bois régionale, soit au chemin de camion. L'acheteur local transige encore directement avec le producteur, mais selon le prix négocié, sous l'oeil vigilant de l'office.

Le troisième diagramme, à la page 62 montre la situation lorsque l'office agit non seulement comme agent négociateur mais aussi comme agent de vente. La situation est plus simple et plus avantageuse encore pour le producteur. La pyramide « demande » est disparue en partie. L'office négocie avec la compagnie un contrat d'achat global

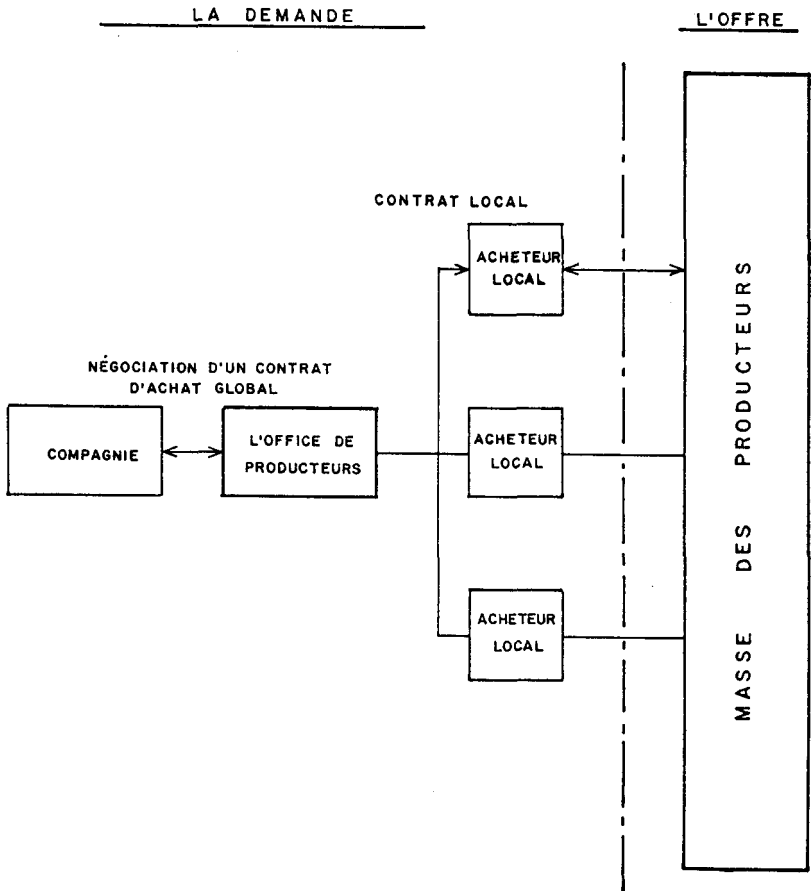
LA MISE EN MARCHÉ DU BOIS DE FERME

CAS ②- CONDITIONS DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DANS LES RÉGIONS OÙ L'OFFICE DE PRODUCTEURS AGIT COMME AGENT NÉGOCIATEUR



LA MISE EN MARCHÉ DU BOIS DE FERME

**CAS ③ - CONDITIONS DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DANS LES RÉGIONS
OÙ L'OFFICE DE PRODUCTEURS AGIT COMME AGENT DE VENTE**



et il donne des contrats d'achat à des acheteurs locaux qu'il choisit. L'acheteur local transige directement avec le producteur, selon le prix indiqué par l'office.

c) Problèmes techniques

i) Mesurage

Les producteurs ne sont pas satisfaits du système actuel de mesurage du bois de pulpe. C'est l'acheteur qui mesure et qui paie selon son mesurage.

Les offices de producteurs suggèrent que le mesurage soit confié à des professionnels indépendants ou à un service de l'Etat, afin d'assurer un mesurage uniforme, certifié et impartial. A défaut de cette solution, les offices de producteurs ont l'intention d'établir un service complet de mesurage, aussitôt que possible. Pour le moment, ils ne fournissent un mesureur qu'en cas de contestation.

ii) Quotas

L'établissement des quotas de coupe comporte deux aspects:

- le calcul des quotas de production;
- le respect de ces quotas par les producteurs.

Les offices de producteurs s'efforcent de fixer les quotas de coupe d'une façon aussi juste que possible entre les producteurs. Il n'est pas toujours facile de les faire respecter.

Le ministère des Terres et Forêts est à mettre sur pied un système mécanographique d'inventaires forestiers qui pourra fournir aux offices les données nécessaires au calcul des quotas en fonction des exigences de la conservation et de la bonne gestion des forêts.

d) Evaluation des offices de producteurs de bois de pulpe

Les enquêteurs de la Commission ont visité 9 offices sur 16. De ce nombre, deux méritent un jugement nettement défavorable; on peut se demander si l'existence même de ces offices est justifiée. Pour ce qui est des 7 autres, le jugement est très bon. Trois petits offices, quoique valables, auraient avantage à se fusionner à des offices plus grands. Ils sont trop petits pour se développer et atteindre un degré d'efficacité raisonnable. Enfin, quatre offices sont dans une position excellente.

Ainsi que nous l'avons vu, les offices de producteurs agissent pour la plupart comme agent négociateur seulement. Ils voudraient agir comme agent de vente et éliminer les courtiers; ils voudraient négocier avec la compagnie des contrats d'achats globaux, puis émettre des contrats d'achats à des acheteurs locaux de leur choix.

Les offices y voient deux avantages principaux:

- éliminer la commission du courtier et de l'acheteur régional (\$1.00 la corde, chacun);
- prendre le contrôle du bois de pulpe. C'est la seule façon, selon eux, de régler les principaux problèmes physiques de la mise en marché du bois de pulpe: mesurage, transport et contingentement.

Les offices de producteurs ont ici deux obstacles majeurs à surmonter; l'un, historique, la présence des courtiers; l'autre économique, le financement des opérations du producteur.

Les courtiers sont bien en place. Ils y étaient bien avant les offices de producteurs. Ils sont prospères et ne se laisseront pas déplacer facilement.

Le second obstacle, celui du financement, est très sérieux. En général, les offices n'ont pas les fonds nécessaires pour accorder aux producteurs, par l'intermédiaire de l'acheteur local, des avances, avant la livraison ou même avant la coupe, comme le faisait auparavant l'acheteur régional ou le courtier. Pour le petit producteur, sans argent, ces avances étaient très utiles, surtout en hiver.

Les offices qui agissent comme agents de vente peuvent se financer à trois sources:

- leur propre argent, c'est-à-dire les surplus de leurs prélèvements;
- des emprunts auprès des institutions financières;
- des avances des compagnies papetières.

Dans l'esprit et dans le texte de la Loi des marchés agricoles, l'office des producteurs ne doit être qu'un moyen supplétif de mise en marché quand il existe déjà des coopératives agricoles pour un produit donné. Dans le cas du bois de pulpe, c'est l'inverse qui se produit: l'office de producteurs est le moyen principal de mise en marché tandis que la coopérative agricole est, soit tout à fait absente du secteur, ou ne joue que le rôle supplétif d'acheteur local.

4. Autres offices de producteurs

a) Les offices de producteurs de tabac

Dans son rapport sur le Tabac, la Commission a traité des problèmes de production et de commercialisation du tabac au Québec. Le rôle et l'influence des offices de producteurs y sont indiqués.

Les problèmes des offices de producteurs de tabac ne sont pas d'ordre administratif. Ce sont principalement :

- le contingentement de la production;
- l'indépendance des acheteurs.

b) *L'Office des producteurs de sucre et de sirop d'érable de Québec-Sud*

L'Office des producteurs de sucre et de sirop d'érable de Québec-Sud recrute ses membres principalement dans la région de la Beauce et le long de la rivière Chaudière. Il représente environ 10 pour cent de la production du Québec.

Dans un chapitre précédent, la Commission a mentionné le conflit qui oppose l'Office des producteurs de sucre et de sirop d'érable de Québec-Sud à la coopérative provinciale des « Producteurs de sucre d'érable du Québec ». Ainsi que nous l'avons dit, ce conflit, qui va s'aggravant, étonne et scandalise même beaucoup de producteurs de sirop et de sucre d'érable au Québec, d'autant plus qu'un très grand nombre de cultivateurs vendent leur production directement sans recourir ni à la coopérative, ni au plan conjoint.

c) *L'Office des producteurs de tomates du Québec*

L'Office des producteurs de tomates du Québec ne s'occupe que de la production des tomates de conserverie. La conserverie négocie avec le producteur le nombre d'acres dont la production lui sera réservée. Cette entente garantit au producteur qu'il écoulera facilement sa récolte; pour sa part, la conserverie y trouve une certaine assurance d'être approvisionnée en tomates.

La production des tomates de conserverie au Québec fait face à de très sérieux problèmes, dont voici les principaux:

- i) Les conditions du climat qui menacent les plantations et partant à la fois les producteurs et la conserverie.
- ii) Le manque de variétés de tomates adaptées au climat et au sol du Québec.
- iii) La faible taille des conserveries de tomates au Québec. Par ailleurs, leurs capacité actuelle est suffisante pour transformer plus du double de la production actuelle.

5. *Opinions des agriculteurs au sujet des plans conjoints*

Les enquêteurs de la Commission ont demandé aux agriculteurs, par questionnaire, ce qu'ils pensaient des plans conjoints. Voici en résumé les principales opinions reçues:

a) Adhésion aux plans conjoints

La majorité (63.5 p.c.) des agriculteurs du Québec sont membres de plans conjoints. Il y a moins de membres de plans conjoints (63.5 p.c.) que de membres de coopératives agricoles (85 p.c.); cela s'explique sans doute par le fait que les plans conjoints sont de formation beaucoup plus récente.

b) Satisfaction des agriculteurs à l'égard des plans conjoints

L'opinion des agriculteurs sur les plans conjoints n'est pas définitivement formée. Une très faible minorité (5.5 p.c.) est mécontente. La majorité sont indécis et n'ont pas d'opinion précise, mais 42 pour cent sont satisfaits des plans conjoints. La majorité (61 p.c.) estiment la formule indispensable. Environ les $\frac{2}{3}$ des membres (63.5 p.c.) disent avoir bénéficié d'une amélioration sensible des prix.

c) Contingentement et classification

Les agriculteurs sont conscients de la nécessité et de la difficulté de continger la production et la livraison. Ils désirent voir leurs plans conjoints exercer un contrôle plus sévère sur l'inspection et la classification.

d) Achats des autres provinces et des pays étrangers

Les agriculteurs se plaignent de ce que les produits agricoles venant d'autres provinces ou de pays étrangers viennent compliquer l'administration de certains plans conjoints et réduire leur efficacité.

e) Fusion et regroupement

Les agriculteurs proposent un regroupement, par fusion ou autrement, des plans conjoints, sur une base régionale, voire provinciale.

f) Relations entre les coopératives agricoles et les plans conjoints

Les agriculteurs déplorent le manque de collaboration entre ces deux types d'organismes de mise en marché des produits agricoles.

CHAPITRE III

Les problèmes administratifs dans les offices de producteurs

1. *L'élément humain*

Les enquêteurs de la Commission ont recueilli des données qui permettent de tracer un portrait du secrétaire typique d'un office de producteurs. Ce portrait est basé sur les données recueillies de 26 des offices visités. Le chiffre concernant le salaire est approximatif, car plusieurs secrétaires sont payés à un taux horaire en vertu d'un contrat de gestion passé avec l'Union Catholique des Cultivateurs.

<i>Age</i>	<i>Scolarité</i>	<i>Expérience</i>	<i>Salaire</i>
38 ans	11ème année ou diplôme universitaire	12 ans	\$8,000

Le secrétaire d'un office de producteurs est plutôt jeune; il est instruit et l'on s'efforce de le bien payer. Un grand nombre de secrétaires sont à l'emploi de leur office depuis sa fondation. Ils sont en général efficaces et dynamiques. Ils ont généralement acquis leur expérience, dans le syndicalisme agricole, avant leur engagement. Ils savent que de leur efficacité dépendent leur avenir et celui du plan conjoint que l'office administre. Par ailleurs, ils ont fréquemment une attitude très revendicative.

Le problème de la relève ne se pose pas. La fonction de secrétaire est plutôt alléchante.

2. *Les revenus*

Les revenus proviennent presque uniquement des prélevés. Les prélevés sont les contributions ou cotisations que l'acheteur retient du prix négocié avec les producteurs soumis au plan conjoint et remet à l'office de producteurs ou au syndicat de producteurs.

En moyenne, les revenus des offices visités se chiffraient, en 1965, à \$11,800 dans le secteur du lait nature et à \$22,850 dans le secteur du bois de pulpe.

Les principaux offices de producteurs ont des revenus qui leur permettent d'avoir un secrétaire à plein temps. Quant aux offices

plus petits, dont le revenu est inférieur disons à \$25,000, leur secrétaire n'est employé qu'à temps partiel. La plupart des offices de producteurs ne donnent pas à leurs membres tous les services que ceux-ci désiraient, car les revenus ne sont pas assez élevés.

3. *Les méthodes administratives*

Les enquêteurs de la Commission ont examiné les méthodes administratives des offices de producteurs sous trois aspects: la gestion, la comptabilité et les communications.

a) *Gestion*

La gestion est généralement bonne.

b) *La comptabilité*

La comptabilité d'un office de producteur est plutôt simple. En effet, il y a généralement une seule activité, la négociation des prix de vente. Les revenus et les dépenses sont faciles à identifier, donc à comptabiliser. En général, la comptabilité est faite avec soin.

Cependant, il y aurait avantage à comptabiliser séparément le coût des négociations. Il est souvent difficile d'établir exactement ce chiffre. Il nous semble que cette activité est assez importante pour que l'office de producteurs prenne la peine d'informer ses membres avec précision sur ce que coûtent les négociations.

c) *Communications*

Dans les offices de producteurs la direction attache généralement une grande importance aux communications avec les membres. Presque partout on trouve un système de lettres circulaires fréquentes et bien faites. Quelques offices de producteurs font usage de la télévision.

En général, les offices réussissent à informer leurs membres correctement et à temps.

TROISIÈME PARTIE

La commercialisation des produits agricoles

TROISIÈME PARTIE

LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES

CHAPITRE I

Processus de commercialisation des produits agricoles

1. *Description du processus de commercialisation des produits agricoles*

La commercialisation des produits agricoles comprend 12 activités principales que l'on peut grouper en trois étapes, comme suit:

Première étape : Concentration du produit

Deuxième étape : Transformation du produit

Troisième étape. : Vente du produit fini

Première étape: Concentration du produit

Dans cette étape, le produit est transporté de la ferme à un poste de rassemblement, à un entrepôt, ou à une usine.

Les activités tombant dans cette étape sont:

- a) Le choix des moyens de transport.
- b) La planification des circuits de transport.
- c) Le transport proprement dit.
- d) L'entreposage du produit, entre le temps de son arrivée et celui de sa transformation.

Deuxième étape: Transformation du produit

Dans cette étape, le produit est préparé, apprêté ou transformé pour répondre aux exigences du consommateur. Cette transformation peut n'être qu'une pasteurisation, ou un simple emballage (fruits et légumes), ou une transformation complète (lait en fromage, en beurre, en poudre de lait, etc.)

Les activités tombant dans cette étape sont:

- e) La planification des opérations, de façon à assurer une utilisation optimale des usines.
- f) L'emploi de procédés économiques de transformation ainsi que l'entraînement de la main-d'oeuvre et des cadres.
- g) Le contrôle de la qualité, l'emballage et la présentation du produit fini.

Troisième étape: Vente du produit fini

Dans cette étape, le produit fini est acheminé vers le consommateur.

Les activités de cette étape sont:

- h) L'étude des marchés, y compris l'étude des goûts du consommateur et le développement de nouveaux marchés, locaux, nationaux ou internationaux.
- i) La recherche et la création de nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants.
- j) La publicité, l'emploi de marques de commerce distinctives et l'usage de formats et d'emballages attrayants et commodes.
- k) La détermination des prix de vente, en gros et au détail.
- l) La distribution, y compris l'entreposage des produits finis et leur transport aux détaillants.

2. Choix des moyens de commercialisation

A chaque étape du processus de commercialisation, le producteur agricole est devant une alternative :

- ou bien*, « exécuter » lui-même l'activité, directement ou par l'intermédiaire d'un organisme qui lui appartient, c'est-à-dire une coopérative agricole, un office de producteurs ou un syndicat de producteurs;
- ou encore*, la « faire exécuter » par un commerçant, par un courtier ou par un agent.

Le producteur agricole peut, de plus:

- a) céder possession du produit avant que la première étape du processus de mise en marché ne commence, c'est-à-dire, vendre à la ferme;
- b) céder possession avant la deuxième étape, c'est-à-dire, vendre à l'usine de transformation;
- c) garder possession jusqu'à la fin, c'est-à-dire, vendre le produit fini, en gros; si on pousse la chose à l'extrême, il peut vendre au détail: c'est le cas du cultivateur qui vend lui-même ses légumes au marché central ou à des consommateurs.

CHAPITRE II

Le rôle des coopératives agricoles et des plans conjoints dans la commercialisation des produits agricoles

Ainsi que nous l'avons vu, les agriculteurs ont à leur disposition deux formules de commercialisation en commun des produits agricoles: la coopérative agricole et le plan conjoint.

1. *Les dispositions légales*

La Loi des sociétés coopératives agricoles prévoit la formation de « sociétés ayant pour but l'un ou plusieurs des objets, ou tous les objets suivants:

l'amélioration et le développement de l'agriculture ou de l'une ou de quelques-unes de ses branches, la fabrication du beurre ou du fromage, ou des deux, l'achat, la vente et le transport d'animaux, d'instruments d'agriculture, d'engrais commerciaux et d'autres objets utiles à la classe agricole, l'achat, la conservation, la transformation, la vente et le transport de produits agricoles »... (S.R.Q., 1964, c. 124, art. 2).

D'autre part, la Loi des marchés agricoles prévoit l'établissement de plans conjoints « pour la mise en marché dans la province d'un produit agricole ». (S.R.Q. 1964, c. 120, art. 19).

« L'expression mise en marché comprend la vente, la transformation, l'achat, l'entreposage et l'expédition pour fin de vente, l'offre de vente et le transport d'un produit agricole, ainsi que la publicité et le financement des opérations ayant trait à l'écoulement de ce produit ». (S.R.Q., 1964, c. 120, art. 1, par. j.).

L'organisme chargé de l'administration d'un plan conjoint (c'est-à-dire, un office de producteurs, un syndicat de producteurs, ou une coopérative agricole, au choix des producteurs intéressés) peut:

- « a) statuer sur les conditions de production, de conservation, de préparation et de manutention ou déplacement d'un produit commercialisé, sur sa qualité, sa forme et sa composition, sur le récipient ou l'emballage qui le contient, sur les inscriptions ou indications requises sur le produit, le récipient ou l'emballage;

- b) prescrire le classement et l'étiquetage du produit, ainsi que les conditions dans lesquelles le classement et l'étiquetage doivent se faire et établir à cette fin des classes, catégories ou dénominations particulières;
- c) contingenter la production et la vente, fixer le temps et le lieu de la mise en marché, prohiber la mise en marché hors du temps ou du lieu fixé ou en violation du contingentement ou quota établi ou d'une norme imposée, interdire la mise en marché d'un produit particulier pour assurer la mise en marché ordonnée d'un produit commercialisé;
- d) déterminer le mode et les conditions de mise en marché d'un produit commercialisé, ou en prohiber la mise en marché autrement que par son entremise ». (S.R.Q., 1964, c. 120, art. 46).

« Le projet de plan conjoint doit indiquer:

- f) le ou les agents de négociation et le ou les agents de vente des producteurs intéressés; ces agents peuvent être des personnes désignées à cette fin par le plan, ou une organisation coopérative ou professionnelle de producteurs, ou l'office de producteurs lui-même, sous réserve »... que « s'il existe une organisation coopérative groupant la majorité des producteurs de la ou des catégories de produits visés par ce plan, cette organisation a priorité pour être reconnue ou choisie comme agent de vente des producteurs intéressés ». (S.R.Q., 1964, c. 120, art. 21, par f et i).

L'agriculteur est sollicité tantôt par les coopératives agricoles et tantôt par les promoteurs de plans conjoints; ceux-ci sont administrés soit par un office de producteurs, soit par un syndicat de producteurs.

Les cultivateurs sont perplexes et souvent confus. Pourtant, 56 pour cent des agriculteurs du Québec sont à la fois membres de coopératives agricoles et participants à un plan conjoint.

2. *Opinions des dirigeants agricoles*

Les enquêteurs de la Commission ont demandé à divers dirigeants agricoles, à travers la province de Québec, d'exprimer leur point de vue quant aux deux formules de commercialisation des produits agricoles. Voici un résumé des opinions recueillies:

- a) La formule du plan conjoint ne devrait pas être appliquée dans le cas où l'acheteur est une coopérative agricole. L'a-

agriculteur membre d'une coopérative agricole ne peut pas négocier avec lui-même.

- b) La formule de la coopérative agricole est dépassée; elle devrait être remplacée par celle des plans conjoints.
- c) La formule coopérative ne favorise pas l'esprit de discipline chez les producteurs. La formule des plans conjoints est nécessaire pour leur imposer cette discipline.
- d) Les plans conjoints sont une manoeuvre de l'Union Catholique des Cultivateurs pour prendre le contrôle des coopératives agricoles.
- e) La formule des plans conjoints peut coexister avec la formule coopérative, pour le plus grand bien des agriculteurs.

3. *Historique des deux formules de commercialisation*

Ainsi que nous l'avons dit, les premières coopératives agricoles sont apparues au Québec il y a plus de cinquante ans. La première Loi des marchés agricoles au Québec fut promulguée en mai 1956. Elle autorisait la formation de plans conjoints et déclarait que les producteurs intéressés pouvaient en confier l'administration soit à un office de producteurs, soit à une coopérative agricole, mais elle reconnaissait à celle-ci une « priorité » pour la vente des produits agricoles.

En 1963, la Loi des marchés agricoles était modifiée de façon à permettre qu'un plan conjoint puisse être administré par un syndicat professionnel agricole.

Des difficultés et des oppositions surgirent bientôt entre les coopératives agricoles soucieuses de conserver et d'étendre leur rôle dans la commercialisation des produits agricoles, d'une part, et le syndicalisme agricole favorisant la formation de syndicats de producteurs, d'autre part.

Le 6 juillet 1966, la Régie des marchés agricoles accédait à la requête de la Fédération des producteurs de lait industriel du Québec et sanctionnait un plan conjoint provincial du lait industriel. Dans ce nouveau plan conjoint la Régie accorde à une fédération de syndicats de producteurs des pouvoirs considérablement accrus par rapport à ceux consentis aux offices de producteurs. Elle lui donne le pouvoir d'ordonner et de contrôler la mise en marché non seulement du lait et de la crème, mais aussi des produits laitiers obtenus par la transformation du lait et de la crème.

Jusque-là, l'action des plans conjoints s'était concentrée dans la mise en marché du lait nature et du bois de pulpe, deux secteurs où les coopératives agricoles étaient à peu près complètement absentes. Le plan conjoint du lait industriel atteint directement les coopératives de transformation du lait et, notamment, la Coopérative Agricole de Granby qui refuse de percevoir le prélevé fixé par le plan conjoint. Les pouvoirs accordés au plan conjoint du lait industriel mettent en doute la valeur de la « priorité » que la Loi des marchés agricoles reconnaît aux coopératives agricoles comme « agent de vente » des produits agricoles.

Signalons également le conflit qui a éclaté, il y a quelques années, entre la Coopérative des producteurs de lait de Montréal et le Plan conjoint des producteurs-fournisseurs de lait nature du marché de Montréal. La Coopérative avait tenté, mais sans succès, de se substituer à l'Office des producteurs dans l'administration du plan conjoint.

En ces dernières années, les difficultés de l'Office des producteurs ne firent que s'accroître au point que, au début de 1968, la Régie des marchés agricoles décida de se charger elle-même de l'administration du plan conjoint, en attendant que les producteurs aient eu le temps de repenser le problème. Avec l'appui de l'Union Catholique des Cultivateurs, il s'organise un nouveau plan conjoint qui serait administré par un syndicat de producteurs. A la date du présent rapport, il ne faisait plus de doute que le nouveau plan conjoint serait voté par les producteurs.

4. *Le problème des relations entre les coopératives agricoles et les plans conjoints*

Les relations entre les coopératives agricoles et les plans conjoints continuent à se détériorer. Les positions se durcissent de part et d'autre.

La Commission a demandé à ses enquêteurs d'examiner les résultats obtenus par chacun des deux organismes dans la commercialisation des produits agricoles et d'évaluer leur compétence dans l'exécution des 12 activités comprises dans les 3 étapes de la commercialisation des produits agricoles, telles que nous les avons énumérées et décrites dans un chapitre précédent.

Première étape — Concentration

Dans cette étape le produit passe de la ferme à l'usine. C'est ici que les plans conjoints ont connu leurs plus belles réalisations, principalement dans les secteurs du lait nature et du bois de pulpe. Dans ces secteurs les plans conjoints ont joué un rôle qui échappait à l'entreprise coopérative.

Les producteurs étaient victimes de nombreux abus lorsqu'ils devaient négocier individuellement avec un puissant acheteur. Les plans conjoints ont réussi à établir un certain équilibre de forces entre le producteur et l'acheteur, équilibre essentiel au succès de toute négociation sérieuse.

Cet équilibre de forces n'a pu être obtenu que dans des marchés dits « fermés », c'est-à-dire pour le bois de pulpe et le lait nature. Pour ces produits l'acheteur est obligé de s'approvisionner chez le producteur québécois. Cet équilibre de forces n'a pas été atteint dans les marchés « ouverts », pour les produits tels que le tabac, les fruits et les légumes, alors que l'acheteur peut s'approvisionner facilement à l'extérieur du Québec et même du Canada.

Dans les secteurs où l'acheteur était une coopérative, c'est-à-dire pour le lait industriel et le sirop d'érable, la négociation des prix a été difficile, voire impossible. Cela provient principalement de l'insistance des coopératives agricoles à se considérer comme un acheteur « pas comme les autres », alors que les plans conjoints voudraient transiger avec elles comme avec « les autres ». En effet, les coopératives agricoles ne se considèrent pas propriétaires des produits agricoles qu'elles reçoivent de leurs membres; elles se disent des agents de vente.

Deuxième étape — Transformation

Cette étape s'étend de l'entrée du produit à l'usine à l'état brut jusqu'à sa sortie de l'usine à l'état transformé. Les réalisations des plans conjoints dans cette étape sont pratiquement nulles. Par contre, c'est là où les coopératives agricoles ont joué leur plus grand rôle. Certaines coopératives ont obtenu, dans la transformation, des résultats qui se comparent très favorablement à ceux de l'entreprise privée ordinaire.

Troisième étape — Vente

Cette étape s'étend de la sortie du produit transformé de l'usine jusqu'au consommateur.

Dans cette étape, seules les grosses coopératives ont pu jouer un rôle appréciable sur les marchés local, provincial, national et international. Ce sont principalement la Coopérative Fédérée de Québec, la Coopérative Agricole de Granby et la Chaîne Coopérative du Saguenay. La négociation des prix avec les acheteurs nationaux ou étrangers est délicate et difficile. L'acheteur est libre d'acheter ce qui lui plaît et quand cela lui plaît. Les plans conjoints n'ont pas les structures ni les relations d'affaires nécessaires pour faire le commerce.

5. Synthèse du problème

Les coopératives agricoles, les plans conjoints et le syndicalisme agricole sont trois organismes complémentaires mais non interchangeables. Régis par des lois différentes, ils ont des vocations spécialisées qui ne leur permettent pas de dépasser leurs attributions respectives, encore moins de se substituer l'un à l'autre. De par leur vocation, ces trois organismes sont étroitement solidaires et leurs actions se complètent.

a) *La coopérative agricole*

La coopérative agricole est un commerçant. Elle est soumise aux lois économiques, c'est-à-dire, dans notre pays d'économie libérale, à la loi de l'offre et de la demande. Elle agit comme un commerçant qui a des frais de gestion, d'équipement, de main-d'oeuvre, etc. Son souci de servir les intérêts de ses membres ne lui évite pas l'affrontement avec les concurrents. Pour subsister, elle doit agir comme tous les commerçants et respecter les règles du jeu que ces derniers établissent.

b) *Le plan conjoint*

Le rôle du plan-conjoint se situe au niveau de la production. Ses moyens d'action sont le contrôle de la production et la négociation des prix et des conditions de vente du produit brut par le producteur. Il dispose d'un pouvoir contraignant sur tous les producteurs des produits visés, soit à l'égard d'un acheteur particulier, soit pour toute une région, soit pour toute la province. Le plan conjoint peut imposer un contingentement et une limitation de la production. Il fait l'union des producteurs pour présenter un front commun aux acheteurs, en utilisant un organisme constitué comme agent de vente.

Sauf comme groupe de pression, le plan conjoint n'exerce aucune influence sur le commerce interprovincial et il n'a aucun moyen d'empêcher l'importation au Québec de produits agricoles venant de pays étrangers.

c) *Le syndicalisme agricole*

Le syndicalisme agricole n'a pas pour fonction de commercer. Le syndicat dépend entièrement de ses membres. Il ne peut se les attacher par aucun bénéfice matériel direct; il leur offre de les représenter, de les informer et de leur fournir un service d'éducation susceptible de les aider dans l'exercice de leur profession d'agriculteur.

Cette dépendance étroite du syndicat agricole à l'égard de ses membres fait en même temps sa force. C'est elle en effet qui lui

confère sa représentativité. Emanation directe de la classe agricole, il est en mesure de parler en son nom.

d) Collaboration

Il faut tirer le meilleur parti possible des structures déjà en place. Chaque organisme a une fonction spécifique et il ne saurait dépasser certaines limites d'action sans manquer à sa vocation. Une étroite collaboration s'impose donc. Si on écarte le dogmatisme qui trop fréquemment domine les discussions, on s'aperçoit que les trois organismes sont nécessaires et se complètent.

6. Conclusion

Au 31 mars 1967, il y avait au Québec 348 coopératives agricoles locales, 2 coopératives spécialisées à caractères provincial et une fédération de coopératives agricoles appelée la Coopérative Fédérée de Québec. Rappelons que deux coopératives agricoles classées comme locales jouent un grand rôle à l'échelle régionale et vendent même à l'étranger. Il s'agit de la Coopérative Agricole de Granby et de la Chaîne Coopérative du Saguenay.

Par ailleurs, au 31 mars 1967, il y avait au Québec 62 plans conjoints dont 42 étaient administrés par des offices de producteurs, 18 par des syndicats de producteurs et 2 par des fédérations de producteurs.

Enfin, l'Union catholique des Cultivateurs comptait, au 31 juillet 1967, 58,176 membres groupés en 19 fédérations régionales.

Il s'agit donc de trois organismes puissants dédiés à l'avancement de la classe agricole. Les antagonismes actuels ne sauraient être à l'avantage des agriculteurs. Il faut donc trouver une formule qui permette de concilier l'action des coopératives agricoles et celle des plans conjoints.

Dans le domaine du lait industriel ou de transformation, le plan conjoint de 1966 a rencontré l'opposition de la Coopérative Agricole de Granby qui se contente de payer les prix fixés sans participer autrement au plan conjoint. Elle joue un grand rôle dans la région des Cantons de l'Est et bien au-delà, voire à travers toute la province. Le succès qu'elle a remporté lui a donné un rôle de chef de file dont les politiques exercent une influence souvent décisive. Par exemple, pour le lait de transformation, les concurrents de la Coopérative Agricole de Granby paient aux agriculteurs les mêmes prix qu'elle, mais ces agriculteurs n'ont pas droit à des ristournes puisqu'ils ne font pas affaires avec une coopérative. Il s'ensuit que les agriculteurs non coopérateurs ont perdu au cours des années des sommes très substan-

tielles, puisqu'ils ne reçoivent pour leur lait que le premier prix annoncé et payé par la Coopérative Agricole de Granby. C'est sans doute là une des raisons qui ont poussé l'Union Catholique des Cultivateurs à convaincre les agriculteurs de former un plan conjoint du lait industriel pour toute la province.

Dans ses recommandations, la Commission propose des modifications à la Loi des marchés agricoles de façon à délimiter le champ d'action des deux types d'organismes dans la commercialisation des produits agricoles.

CHAPITRE III

Aide aux coopératives agricoles et aux plans conjoints dans la commercialisation des produits agricoles

Les coopératives agricoles, les offices de producteurs et les syndicats de producteurs reçoivent une certaine aide technique de la part des Gouvernements fédéral et provincial, de la Coopérative Fédérée de Québec et de l'Union Catholique des Cultivateurs.

1. Les organismes gouvernementaux

Il est très difficile de porter un jugement sur la valeur des services que fournissent les organismes gouvernementaux, principalement ceux des ministères provincial et fédéral de l'Agriculture.

Les organismes gouvernementaux ont fait appel surtout aux agronomes. D'une façon générale, les agronomes se sont montrés efficaces dans la solution des problèmes de production sur les fermes. Par contre, leur efficacité dans le domaine de la commercialisation des produits agricoles est loin d'être prouvée.

On peut s'interroger sur l'efficacité des services fournis par le ministère de l'Agriculture et de la Colonisation du Québec dans le domaine administratif. La vérification comptable, par exemple, qui est faite par les agronomes a pu être utile aux endroits où ce service n'aurait pas été disponible autrement. Mais, d'une façon générale, l'efficacité de ce service gouvernemental s'est avérée faible en comparaison avec les services offerts par les bureaux de comptables professionnels.

2. La Coopérative Fédérée de Québec

La Coopérative Fédérée a mis sur pied, en 1963, un service de conseillers en administration, pour aider les coopératives agricoles. Ce service comprend, outre la vérification comptable, l'installation d'une comptabilité de coût de revient, la confection d'organigrammes, la mise en place de structures, la préparation des budgets, etc.

Ce service n'est utilisé présentement que par une vingtaine de coopératives agricoles. La Coopérative Fédérée facture les usagers suivant une échelle de taux qui lui permet de récupérer ses coûts.

Ce service possède un personnel spécialisé à plein temps; il peut consulter tous les spécialistes des divers départements de la Coopérative Fédérée.

La Coopérative Fédérée offre aussi des contrats de gestion par lesquels elle accepte la responsabilité de gérer une coopérative agricole locale. Le gérant devient alors un employé de la Coopérative Fédérée.

Le service d'aide à la gestion de la Coopérative Fédérée donne de bons résultats. A cause des difficultés de recrutement de personnel qualifié et en conséquence d'un budget restreint, ce service se développe plutôt lentement. Il est regrettable que si peu de coopératives agricoles bénéficient du service de gestion de la Coopérative Fédérée.

3. *L'Union Catholique des Cultivateurs*

Certaines régionales de l'Union Catholique des Cultivateurs ont organisé un service de vérification comptable. Il est présentement utilisé par les coopératives agricoles de la région du Saguenay — Lac-Saint-Jean et de celle de Joliette.

4. *Autres organismes*

D'autres organismes exercent une certaine influence sur l'action des Coopératives agricoles dans la commercialisation des produits agricoles.

Mentionnons, en particulier, le Conseil de la Coopération, la Fédération des magasins CO-OP et la Fédération des caisses populaires Desjardins.

CHAPITRE IV

Rôle de l'entreprise privée dans la vente de fournitures de ferme et dans la commercialisation des produits agricoles

Malgré la part importante que les coopératives agricoles et les plans conjoints ont prise, il n'en reste pas moins que l'entreprise privée les dépasse tous deux de beaucoup dans la vente de fournitures de ferme et dans la commercialisation des produits agricoles.

1. *Vente de fournitures de ferme*

Dans la vente de fournitures de ferme, les coopératives agricoles ont fait un effort considérable pour supplanter le marchand général et la meunerie locale. Elles y ont réussi jusqu'à un certain point.

Par ailleurs, les meuneries, les marchands de grains de semence, ainsi que les fabricants et les vendeurs d'engrais chimiques et de produits de médecine vétérinaire, ont continué à progresser et à offrir à l'agriculteur toute la gamme de leurs produits. Mais le cultivateur n'est plus comme autrefois prisonnier d'un fournisseur local, alors que le réseau routier était peu développé. Aujourd'hui, les entreprises qui vendent les fournitures de ferme ont pris de l'envergure et, précisément à cause du développement des transports routiers, elles peuvent rejoindre directement les agriculteurs, à des distances de plus en plus grandes. Elles se font entre elles une concurrence souvent serrée et les marges de profit sont devenues plutôt restreintes.

En conséquence, la formation de coopératives agricoles est devenue moins nécessaire. Bien plus, une fusion de bon nombre de coopératives locales assurerait un plus gros chiffre d'affaires, une meilleure gestion et sans doute de plus grands avantages pour les agriculteurs.

Il ne faut pas oublier qu'en multipliant les agents de distribution, coopératifs ou autres, on augmente les frais de vente et on risque de diminuer les profits ou d'augmenter les prix.

La Coopérative Fédérée de Québec s'est taillée une place enviable comme entreprise de gros dans la fourniture de moulées, de graines

de semence, de machinerie agricole, d'engrais chimiques, etc. Elle ne s'est pas comportée tellement différemment des autres entreprises de vente auxquelles elle voulait se substituer. Par ailleurs, elle a introduit un nouvel élément de concurrence et elle a fait réaliser à ses membres des économies de taille.

Quant aux coopératives locales, leur rôle dans la vente de fournitures agricoles s'est généralement borné à distribuer les produits fabriqués ou vendus par la Coopérative Fédérée. Notons que certaines coopératives locales n'ont pas hésité, à l'occasion, à vendre des produits autres que ceux que leur offrait la Coopérative Fédérée.

2. Mise en marché des produits agricoles

Bien que les coopératives agricoles et les plans conjoints aient pris une place très importante, il n'en reste pas moins qu'une très forte proportion des produits agricoles est encore mise sur le marché par l'entreprise privée. On y trouve beaucoup de petits intermédiaires, mais aussi de grandes entreprises à ramifications provinciales, interprovinciales, voire internationales. Le rôle de toutes ces entreprises ne saurait être minimisé.

Parce qu'il joue un rôle important dans la mise en marché des produits agricoles, au stade de la négociation, le plan conjoint peut remplacer certains intermédiaires tels que les courtiers. Son action ne va pas cependant jusqu'à la transformation ni jusqu'aux étapes subséquentes de la mise en marché: c'est alors que doivent intervenir soit l'entreprise privée soit des coopératives, pour s'occuper de la transformation et de la vente.

QUATRIÈME PARTIE

Résumé des constatations et recommandations

QUATRIÈME PARTIE

RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I

Résumé des constatations

A. *Au sujet des coopératives agricoles*

- 1) Les coopératives agricoles manquent souvent de dynamisme.
- 2) Les coopératives agricoles locales sont trop nombreuses et trop petites.
- 3) Les coopératives agricoles en général ont reçu des sociétaires une mise de fonds insuffisante.
- 4) Parce qu'elles manquent de fonds de roulement, les coopératives agricoles ne peuvent pas prendre avantage de tous les escomptes et rabais que peuvent offrir les fournisseurs.
- 5) La composition, la compétence et l'intérêt des membres du conseil d'administration des coopératives agricoles locales laissent souvent à désirer.
- 6) La gérance de la plupart des coopératives agricoles locales est faible et souvent incompetente.
- 7) Le contrôle démocratique des coopératives agricoles par les membres est faible, soit que les sociétaires manquent d'intérêt, soit qu'ils sont peu ou mal informés, soit qu'ils sont plus ou moins gênés de s'exprimer aux assemblées générales.
- 8) Le chiffre d'affaires et le revenu net de la plupart des coopératives agricoles locales ne sont pas assez élevés pour permettre l'engagement d'un gérant et d'employés compétents.
- 9) Pour toutes ces raisons, un regroupement des coopératives agricoles locales en coopératives régionales, est nécessaire.
- 10) Les coopératives agricoles, tant au niveau des membres dans les coopératives locales, qu'à l'échelon des coopératives affiliées dans

les fédérations, ne font pas respecter leurs contrats, ce qui est une grande faiblesse.

- 11) En général, dans les coopératives agricoles le gérant exerce trop de pouvoirs.
- 12) L'éducation coopérative des agriculteurs membres laisse à désirer et ne préoccupe pas tellement les dirigeants des coopératives agricoles.
- 13) Le ministère de l'Agriculture et de la Colonisation a montré un souci particulier pour les coopératives agricoles; il maintient depuis de nombreuses années une division de la Coopération qui s'occupe de la surveillance et de la vérification des Coopératives agricoles.
- 14) La facilité et la fréquence des octrois spéciaux aux coopératives agricoles a souvent paralysé l'esprit d'initiative et le souci de rentabilité chez les dirigeants et chez les membres des coopératives agricoles.
- 15) La comptabilité d'un trop grand nombre de coopératives agricoles est sommaire, confuse, inadéquate et quelque fois inexacte.
- 16) Trop de coopératives agricoles font affaires avec des non membres, pour rendre service, certes, mais aussi dans le but de réaliser des profits plus élevés qui resteront dans l'entreprise ou serviront à grossir les ristournes aux membres.
- 17) Les agronomes du ministère de l'Agriculture et de la Colonisation ont été amenés à jouer un rôle souvent prédominant au sein des coopératives agricoles locales, ce qui a parfois créé un climat de dépendance excessif et à la longue préjudiciable à l'entreprise elle-même.
- 18) Les dirigeants des coopératives agricoles locales ont exagéré la notion de service aux membres et minimisé l'impératif de la rentabilité.
- 19) Beaucoup de coopératives agricoles avaient peu de justification économique à leur fondation et n'ont réussi très souvent qu'à dédoubler des entreprises privées valables et servant honnêtement les agriculteurs.
- 20) Il n'existe pas au Québec de véritable coopérative agricole régionale, quoique certaines coopératives agricoles, telles que la Coopérative Agricole de Granby et la Chaîne Coopérative du Saguenay, jouent un rôle régional. Les coopératives agricoles locales sont affiliées directement à la Coopérative Fédérée du Québec.

- 21) Estimant que les coopératives agricoles n'avaient pas donné satisfaction dans la commercialisation des produits agricoles, l'Union Catholique des Cultivateurs a obtenu l'établissement d'une autre formule de mise en marché, celle des plans conjoints.
- 22) Les coopératives agricoles ont boudé la formule des plans conjoints, tandis que l'Union Catholique des Cultivateurs la préconisait avec ardeur, notamment dans le domaine du lait et du bois de pulpe.
- 23) Dans la Loi des marchés agricoles, le législateur n'a pas suffisamment délimité la sphère d'action de chacune des deux formules de mise en marché, d'où les conflits inévitables entre les coopératives agricoles et les plans conjoints.
- 24) Dans les coopératives agricoles, les ristournes sont parfois trop généreuses et alors elles épuisent le fonds de roulement; très souvent elles sont inexistantes et cela peut contribuer à éloigner des membres; généralement elles sont conservées pendant assez longtemps pour le financement de l'entreprise, ce qui est excellent.
- 25) Beaucoup de coopératives agricoles ont trop d'employés, qui sont insuffisamment payés et donc peu intéressés.
- 26) Si, comme l'affirme la Coopérative Fédérée de Québec, un objectif important du coopératisme agricole au Québec est de rendre l'agriculteur propriétaire des industries agricoles d'amont et d'aval, les coopératives agricoles devront être très efficaces; les chiffres recueillis par les enquêteurs de la Commission démontrent que les marges de profits des intermédiaires sont en général plutôt modestes, sauf à la dernière étape, c'est-à-dire à celle de la vente au détail. A moins d'atteindre et d'absorber cette dernière phase, les coopératives agricoles risquent de n'avoir que peu de profits à remettre aux agriculteurs-coopérateurs.

APPRÉCIATION DU COOPÉRATISME AGRICOLE

Malgré ses critiques, qu'elle croit fondées, la Commission souscrit largement à la présentation du coopératisme agricole telle que l'a faite la Coopérative Fédérée de Québec, dans les premières pages de son mémoire à la Commission, en mars 1967. En voici le texte:

« La Coopérative Fédérée de Québec est la fédération ou l'union des coopératives agricoles québécoises. Fondée en 1922

par la fusion de trois coopératives de caractère provincial, elle a constitué depuis l'instrument principal de l'implantation du coopératisme dans notre milieu agricole. Ce développement de la coopération agricole ne s'est pas fait sans la présence de nombreuses difficultés. Malgré tout, après quarante-cinq ans d'action coopérative, notre mouvement affiche des réalisations et incarne des virtualités qui sont déjà ou seront éventuellement d'un apport considérable au développement d'une agriculture moderne.

« A la fin de son dernier exercice financier, notre société groupait 291 coopératives agricoles. Ces coopératives sont de types divers. Cependant, on peut distinguer deux champs fondamentaux d'activités, soit la mise en marché des produits de l'exploitation agricole et l'approvisionnement de celle-ci en une multitude de marchandises nécessaires à la production agricole.

« Si certaines coopératives se spécialisent dans l'un ou l'autre domaine, un certain nombre sont des entreprises polyvalentes offrant à l'agriculteur toute la gamme des services économiques dont il a besoin.

« Notre coopération agricole est à l'image de l'exploitation agricole québécoise moyenne, de ses besoins et de ses ressources. Les coopératives sont nées du milieu. Il est normal qu'elles en reflètent les faiblesses et les forces. Les concepts sociaux et économiques qui ont marqué l'évolution de l'agriculture québécoise ont imprégné la pensée et l'action coopératives. Les hommes ont édifié un mouvement et des entreprises en partant de leur conception de l'agriculture, de l'exploitation agricole, des objectifs qu'ils désiraient atteindre et aussi, il va sans dire, avec les moyens du bord, moyens qui se révélaient souvent insuffisants. Et dans l'appréciation de notre coopératisme agricole, il faut savoir le situer dans le milieu et dans le temps, en mesurant aussi objectivement que possible les éléments caractéristiques de la condition socio-économique de notre milieu agricole.

« Malgré les nombreuses difficultés que vous connaissez et la nécessaire expérimentation que le temps seul peut permettre, nous croyons néanmoins que les coopérateurs agricoles québécois ont bâti un mouvement qui a contribué fortement au développement de notre agriculture tout en fournissant à l'économie rurale québécoise l'apport d'une puissance économique réelle qui puise sa force dans l'adhésion libre d'une classe sociale importante, qui offre à celle-ci un instrument de participation active à l'édification de la vie économique québécoise, qui constitue un excellent moyen d'éducation économique populaire et qui, par-

dessus tout, est et demeure la propriété de gens de chez nous qui acceptent volontairement d'assumer personnellement et collectivement des responsabilités réelles dans l'édification de l'armature économique de leur profession. »¹

B. Au sujet des plans conjoints

- 1) Les plans conjoints sont nés à la demande du syndicalisme agricole, pour suppléer aux coopératives agricoles dans la commercialisation des produits de la ferme, ou plutôt pour prendre la place que celles-ci n'avaient pas occupée.
- 2) Les coopératives agricoles ont boudé et à l'occasion combattu la formule du plan conjoint.
- 3) Jusqu'à ces toutes dernières années, les plans conjoints étaient tous administrés par des offices de producteurs.
- 4) A l'instigation de l'Union Catholique des Cultivateurs, les nouveaux plans conjoints sont administrés par des syndicats de producteurs et, dans les plans conjoints déjà établis, elle tend à faire substituer des syndicats de producteurs aux offices de producteurs.
- 5) Il est encore trop tôt pour évaluer l'efficacité des syndicats de producteurs en comparaison avec les offices de producteurs.
- 6) Les syndicats de producteurs signent un contrat de gestion avec l'Union Catholique des Cultivateurs et lui versent des honoraires pris à même le prélevé que le plan conjoint perçoit ou retient des agriculteurs membres du syndicat de producteurs pour fins d'administration du plan conjoint et pour les services généraux, et au plan régional et au plan provincial.
- 7) Il s'ensuit que les agriculteurs qui ne sont pas membres de l'Union Catholique des Cultivateurs contribuent indirectement à son financement par le truchement du prélevé, puisque tous les producteurs d'un produit donné doivent faire partie du plan conjoint une fois celui-ci voté et approuvé par la Régie des marchés agricoles du Québec.
- 8) Il y a trop de petits plans conjoints locaux; il faudra en regrouper un bon nombre, par fusion, amalgamation ou fédération.
- 9) Les gérants des offices de producteurs sont plutôt compétents, mais ils n'ont généralement pas de revenus assez élevés pour engager un personnel qualifié en nombre suffisant.

1. Mémoire (numéro 88) à la Commission royale d'enquête sur l'agriculture au Québec, mars 1967, pages 1 et 2.

- 10) La première phase de la mise en marché des produits agricoles peut être effectuée très efficacement par un plan conjoint, mais les autres étapes de la commercialisation conviennent davantage aux entreprises privées et aux coopératives agricoles.
- 11) Il est regrettable qu'il n'y ait pas entente entre les coopérateurs et les tenants des plans conjoints, car ce sont très souvent les mêmes cultivateurs qui sont intéressés dans les deux formules de mise en marché.
- 12) Les coopératives agricoles et les entreprises privées intéressées devraient être consultées au stade de la préparation des plans conjoints.
- 13) Le plan conjoint est le seul organisme qui a des pouvoirs légaux pour contrôler la production et la concentration de l'offre d'un produit donné.
- 14) Aucun plan conjoint n'est présentement administré par une coopérative agricole, comme telle.
- 15) Les plans conjoints, même ceux qui ont une envergure provinciale, n'exercent aucun contrôle sur le commerce interprovincial ni sur les importations de pays étrangers.

CHAPITRE II

Recommandations

A. *Au sujet des Coopératives Agricoles*

La Commission recommande:

- 1) Que les mises de fonds des sociétaires soient plus considérables, de façon à fournir non seulement le capital nécessaire aux immobilisations et à l'achat d'équipement, mais surtout pour que l'entreprise ait un fonds de roulement suffisant.
- 2) Que toutes les coopératives agricoles émettent à leurs sociétaires des certificats authentiques indiquant le nombre et la valeur des actions ou parts sociales détenues par chacun.
- 3) Qu'un certificat authentique soit obligatoirement émis aux détenteurs d'actions privilégiées afin qu'ils puissent employer le certificat en garantie d'achat ou d'emprunt, ou le céder à des tiers. ?
- 4) Que les coopératives agricoles qui ont besoin de capital additionnel et qui ne peuvent l'obtenir par la vente de parts de sociétaires demandent à leurs membres une participation accrue sous forme d'actions privilégiées.
- 5) Que les administrateurs des coopératives agricoles n'hésitent pas à recourir à la vente d'actions privilégiées à des non membres, avec l'autorisation de l'assemblée générale.
- 6) Que des actions privilégiées soient obligatoirement émises en échange des parts de sociétaires en cas de retrait d'un membre ou de son décès.
- 7) Que les actions ou parts des sociétaires qui cessent de faire affaires avec leur coopérative agricole pendant trois années consécutives soient automatiquement converties en actions privilégiées.
- 8) Que les ristournes allouées mais non payées soient automatiquement converties en actions privilégiées.
- 9) Que la comptabilité des coopératives agricoles soit faite de façon à ce que les ristournes soient calculées et attribuées sur la base

du chiffre d'affaires par produit vendu et par catégorie de fournitures de ferme.

- 10) Que les coopératives agricoles fassent davantage usage du crédit disponible auprès des caisses d'épargne et de crédit et des institutions financières, ainsi qu'auprès de l'Office du crédit industriel du Québec et de la Banque d'expansion industrielle du Canada.
- 11) Que les coopératives agricoles soient tenues de faire respecter les contrats qu'elles ont signés avec leurs membres, tant au niveau des coopératives locales avec les agriculteurs, qu'à l'échelon des unions ou fédérations de coopératives avec les coopératives affiliées.
- 12) Que soit accéléré le mouvement de regroupement des coopératives agricoles locales en coopératives agricoles régionales.
- 13) Que les coopératives agricoles soient tenues d'installer un système de comptabilité suffisamment détaillé pour qu'elles puissent se rendre compte de la rentabilité de chacun des secteurs ou services de l'entreprise, et que ce système de comptabilité soit uniforme de façon à faciliter la gestion de l'entreprise, l'obtention de crédit et l'établissement de statistiques valables.
- 14) Que la Coopérative Fédérée de Québec organise, pour les coopératives agricoles locales, un système de vérification semblable à celui que la Fédération des Caisses Populaires Desjardins fournit aux caisses populaires depuis de nombreuses années.
- 15) Que la vérification des livres des coopératives agricoles qui est présentement faite par la division de la Coopération du ministère de l'Agriculture et de la Colonisation soit discontinuée et remplacée par une vérification formelle par des comptables publics membres d'associations professionnelles reconnues.
- 16) Que les coopératives agricoles établissent des échéances dans la perception des comptes à recevoir et que des intérêts soient exigés après l'échéance fixée.
- 17) Que la Loi des sociétés coopératives agricoles soit modifiée de façon à ce que, d'ici trois ans, il soit interdit aux coopératives agricoles de faire affaires avec des non membres.
- 18) Que la Loi des sociétés coopératives agricoles soit modifiée de façon à ce que les membres du conseil d'administration puissent recevoir une rémunération pour leur assistance aux réunions ainsi que pour le temps qu'ils doivent consacrer à l'entreprise, et que les taux de rémunération soient fixés par l'assemblée générale annuelle.

- 19) Que, dans les cadres des programmes d'éducation permanente que l'on est en voie d'élaborer au ministère de l'Éducation, on prévoit des cours spéciaux de gestion pour les gérants et les administrateurs des coopératives agricoles, en collaboration avec la Coopérative Fédérée, l'Institut Coopératif Desjardins et le Conseil de la Coopération du Québec.
- 20) Que les coopératives agricoles qui ont développé un commerce d'épicerie en fassent une entreprise distincte sous forme de coopérative de consommation collaborant avec la Fédération des Magasins CO-OP.
- 21) Que les contrats entre une coopérative agricole et ses membres prennent une forme plus diversifiée et plus flexible, de façon à permettre à chaque membre de s'engager selon ses propres besoins de fournitures de ferme ou de mise en marché de produits agricoles, toujours avec l'approbation du conseil d'administration.
- 22) Que les contrats des membres avec leur coopérative agricole ne se renouvellent pas automatiquement en l'absence d'un préavis de terminaison de part ou d'autre, mais qu'un avis formel soit envoyé par la Coopérative agricole demandant à son membre de venir renouveler son contrat.
- 23) Que les contrats entre les coopératives locales, régionales ou centrales comportent aussi une possibilité de diversification et de flexibilité, de façon à ce que chaque coopérative puisse ne s'engager que selon les besoins de ses membres et les particularités de son territoire.
- 24) Que les contrats d'affiliation ne se renouvellent pas automatiquement en l'absence d'un préavis de terminaison de part ou d'autre, mais fasse l'objet d'une demande précise de venir renouveler le contrat d'affiliation.
- 25) Que pour les fins de commercialisation des produits agricoles, les coopératives soient considérées par rapport à leurs membres comme acheteurs des produits bruts et non comme producteur ou agents de vente, et qu'elles soient dans l'obligation de verser à leurs membres sous forme de remise initiale le prix négocié par un plan conjoint pour le produit visé.

B. *Au sujet des plans conjoints*

La Commission recommande:

- 1) Que la Loi des marchés agricoles soit modifiée de façon à ce que les pouvoirs conférés par la Loi aux plans conjoints s'arrê-

tent à la première phase de la commercialisation, à savoir la mise en marché du produit brut.

- 2) Que les autres étapes de la commercialisation des produits agricoles soient laissées soit aux coopératives agricoles, soit à l'entreprise privée ordinaire.
- 3) Que les petits plans conjoints se fusionnent, s'amalgament ou se fédèrent, de façon à ce que le plus tôt possible il n'y ait pour chaque produit agricole qu'un seul plan conjoint à l'étendue de toute la province de Québec, là où cette formule de commercialisation pourra paraître souhaitable.
- 4) Que les plans conjoints provinciaux s'entendent avec les organismes de mise en marché des autres provinces de façon à éviter une concurrence indésirable avec les producteurs des autres provinces.
- 5) Que les plans conjoints perçoivent des prélèvements plus importants de façon à disposer des ressources dont ils ont besoin pour opérer normalement et efficacement, avec tout le personnel administratif et technique nécessaire.
- 6) Que les administrateurs des plans conjoints renseignent exactement leurs membres sur les frais d'organisation du plan conjoint et sur les dépenses de négociation.
- 7) Que les offices de producteurs et les syndicats de producteurs soient requis de tenir une comptabilité uniforme et suffisamment détaillée, et que leurs livres soient vérifiés par des comptables professionnels publics.
- 8) Que des représentants des coopératives agricoles, de l'entreprise privée et du syndicalisme agricole soient consultés lors de la formation des plans conjoints dans les produits qui les intéressent.
- 9) Que les plans conjoints n'aient d'autre lien avec l'organisation centrale ou régionale de l'Union Catholique des Cultivateurs que ceux qui ont été établis par contrat de gestion ou de services.
- 10) Que la Loi des marchés agricoles soit amendée de façon à prévoir la création, par arrêté ministériel, comme formule alternative au plan conjoint, de régies particulières (ou commissions de vente) groupant des représentants des producteurs ainsi que des agents de transformation et de mise en marché d'un produit donné, avec tous les pouvoirs que confèrent actuellement les plans conjoints dans toutes les phases de la mise en marché telle que définie au paragraphe j de l'article 1 de la Loi des marchés agricoles. (S.R.Q., 1964, c. 120).

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	7
--------------------	---

PREMIÈRE PARTIE

LES COOPÉRATIVES AGRICOLES

CHAPITRE I

FORMATION, PRINCIPES DIRECTEURS ET OBJECTIFS

1. Formation	11
2. Principes directeurs	12
3. Objectifs	13

CHAPITRE II

IMPORTANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

1. Données statistiques	15
2. Coopératives agricoles provinciales	17
3. La Chaîne Coopérative du Saguenay	17
4. La Coopérative Agricole de Granby	18
5. La Coopérative Fédérée de Québec	19

CHAPITRE III

LES PROBLÈMES ADMINISTRATIFS DANS LES COOPÉRATIVES AGRICOLES

1. L'élément humain	21
2. Les ressources matérielles	24
3. Les méthodes administratives	25

CHAPITRE IV

LE FONCTIONNEMENT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES AU QUÉBEC

Evaluation globale de l'échantillon	30
1. Coopératives d'achat d'aliments du bétail	30

2. Coopératives d'achat de produits, de fournitures et de services divers	33
3. Coopératives de vente de produits laitiers	35
4. Coopératives de vente de fruits et de légumes	36
5. Coopératives de vente de produits avicoles	38
6. Coopératives de vente d'autres produits	38
7. Coopératives mixtes de vente et d'achat	39

CHAPITRE V

APPRÉCIATION DU COOPÉRATISME AGRICOLE

1. Considérations générales	41
2. Capitalisation	42
3. Ristournes ou remboursement du trop-perçu	43
4. Absence d'esprit critique	43
5. Multiplicité et dispersion	44
6. Remarques générales	45

DEUXIÈME PARTIE

LES PLANS CONJOINTS

CHAPITRE I

DESCRIPTION ET IMPORTANCE

1. Description	49
2. Importance des plans conjoints	51

CHAPITRE II

RÔLE DES PLANS CONJOINTS AU QUÉBEC

1. Offices de producteurs de lait nature	56
2. Offices de producteurs de lait industriel	57
3. Offices de producteurs de bois de pulpe	58
4. Autres offices de producteurs :	

a) Tabac	64
b) Sucre et sirop d'érable	65
c) Tomates de conserverie	65
5. Opinions des agriculteurs au sujet des plans conjoints	65

CHAPITRE III

LES PROBLÈMES ADMINISTRATIFS DANS LES OFFICES DE PRODUCTEURS

1. L'élément humain	67
2. Les revenus	67
3. Les méthodes administratives	68

TROISIÈME PARTIE

LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES

CHAPITRE I

PROCESSUS DE COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES

1. Description du processus de commercialisation	71
2. Choix des moyens de commercialisation	72

CHAPITRE II

LE RÔLE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES ET DES PLANS CONJOINTS DANS LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES

1. Les dispositions légales	73
2. Opinions des dirigeants agricoles	74
3. Historique des deux formules de commercialisation	75
4. Le problème des relations entre les coopératives agricoles et les plans conjoints	76
5. Synthèse du problème	78
6. Conclusion	79

CHAPITRE III

AIDE AUX COOPÉRATIVES AGRICOLES ET AUX PLANS CONJOINTS DANS LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES

1. Les organismes gouvernementaux	31
2. La Coopérative Fédérée de Québec	81
3. L'Union Catholique des Cultivateurs	82
4. Autres organismes	82

CHAPITRE IV

RÔLE DE L'ENTREPRISE PRIVÉE DANS LA VENTE DE FOURNITURES DE FERME ET DANS LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES

1. Vente de fournitures de ferme	83
2. Mise en marché des produits agricoles	84

QUATRIÈME PARTIE

RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I

RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS

A. Au sujet des coopératives agricoles	87
B. Au sujet des plans conjoints	91

CHAPITRE II

RECOMMANDATIONS

A. Au sujet des coopératives agricoles	93
B. Au sujet des plans conjoints	96

