

**AGRICULTURE COLLECTIVE  
ET  
DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL**

**Le JAL et les Maraichers de la Mitis**

**Martin HARRISSON**

Les Actes et instruments de la recherche en développement régional sont publiés par le Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'Est du Québec de l'Université du Québec à Rimouski.

Dactylographie  
**Lise BLANCHETTE**

Conception graphique  
**Richard FOURNIER**

Révision et édition  
**Jean LARRIVÉE**

Distribution  
**GRIDEQ**  
300 avenue des Ursulines  
Rimouski (Qué.), G5L 3A1  
Tél.: (418) 724-1440  
(418) 724-1441

ISBN 2-920270-37-0

TOUS DROITS RÉSERVÉS

Copyright 1987

Université du Québec à Rimouski

Dépôt légal, 3e trimestre 1987

## PRÉFACE

Les promoteurs des deux expériences analysées par Martin Harrisson étaient originaires des zones marginalisées de l'espace bas-laurentien et se proposaient, par leur initiative, de contribuer à la revitalisation du milieu rural régional.

Nées dans le contexte quelque peu "contestataire" de la résistance aux projets de fermeture de plusieurs localités du Haut-Pays, ces expériences allaient se heurter bien vite à un ensemble de forces économiques et sociales s'opposant à leur réussite. L'auteur va jusqu'à parler de l'échec de ces deux projets de culture de pommes de terre.

Les deux expériences sont particulièrement bien documentées par l'auteur qui s'est livré à une véritable radioscopie des deux projets étudiés. S'il n'oublie pas de souligner les acquis importants de ces deux expériences, il s'attarde plus longuement à faire ressortir les difficultés vécues lors de leur déroulement. Quant à la source de ces difficultés, il avance au fil de son texte quelques explications: manque de savoir technique à certaines phases cruciales des deux projets; obstacles institutionnels bloquant l'accès aux sources de financement et d'expertise; modèle d'organisation du travail s'éloignant trop de la forme "performante" de production agricole qu'est l'exploitation familiale.

Ce dernier point pourrait amener à considérer le travail de Martin Harrisson comme une démonstration a contrario de l'efficacité de la petite production en agriculture. Le propos de l'auteur a toutefois une portée plus vaste: il cherche à resituer l'évolution de la petite production dans la région dans le cadre de la pénétration du capitalisme aussi bien dans l'économie régionale en général que dans les formes d'organisation de la production agricole. Par ce biais, il se rattache à un courant d'étude plus large qui a pris racine à l'UQAR et qui tente de renouveler l'analyse de la ruralité québécoise.

Serge Côté

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>PRÉFACE de Serge COTÉ</b> .....	v
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE I</b>	
<b>LA MISE EN VALEUR DE LA RESSOURCE AGRICOLE:</b>	
<b>LA CULTURE DE POMMES DE TERRE AU JAL</b> .....	15
1.1 Le J.A.L. regroupement de trois villages géographiquement isolés du Haut-Pays de l'Est du Québec .....	15
1.2 Genèse de l'expérience du projet de pommes de terre de semence du J.A.L. ....	16
1.2.1 Genèse de la Coopérative agro- forestière du Lac Témiscouata .....	16
1.2.2 De la gestation d'une idée à la naissance du projet de pommes de terre de semence .....	19
1.2.3 Choix du secteur d'activité et les objectifs à l'origine du projet ....	22
1.3 Le produit du projet: activités et réalisa- tions de 1974 à 1981 .....	25

	Page
1.3.1 Mise sur pied d'un premier module de production .....	26
1.3.2 Mise sur pied d'un second module de production .....	30
1.3.3 Transfert de propriété et relance du projet de pommes de terre de semence	36
1.4 Structure, fonctionnement et financement du projet .....	42
1.4.1 Structure et organisation du travail dans le projet .....	42
1.4.1.1 Répartition des pouvoirs et des responsabilités .....	42
1.4.1.2 Apport et caractéristiques de l'équipe de travail .....	45
1.4.1.3 La création d'emplois et la rémunération dans le projet .....	52
1.4.1.4 Personnes-ressources et cours de formation dans le projet .....	58
1.4.1.5. Les difficultés rencontrées dans la gestion technique et administrative du projet .....	59

	Page
1.4.2 Les conditions de travail dans le projet .....	63
1.4.3 Les sources de financement dans le projet .....	66
1.4.3.1 Les parts sociales .....	66
1.4.3.2 Les subventions gouvernementales ..	66
1.4.3.3 Les ventes .....	68
1.4.3.4 Les emprunts .....	69
1.4.4 Les problèmes rencontrés dans le financement du projet ..	73
1.4.4.1 Une productivité plus basse que la moyenne régionale .....	73
1.4.4.2 Des coûts plus élevés de main-d'oeuvre .....	74
1.4.4.3 Des coûts reliés à l'exploitation de la pomme de terre de semence ..	74
1.4.4.4 Un déséquilibre de la structure financière .....	79
1.4.4.5 Des coûts reliés à l'avitissement des prix depuis 1976 .....	91

	Page
1.5 Les coûts reliés à la structure de production du projet de pommes de terre de semence du J.A.L. ....	92
1.6 La mise en marché de la pomme de terre de semence du J.A.L. ....	105
 <b>CHAPITRE II</b>	
<b>LA COOPÉRATIVE DE PRODUCTION "LES MARAÎCHERS DE LA MITIS" INITIATIVE POPULAIRE POUR AMÉNAGER UN TERRITOIRE CONDAMNÉ A LA FERMETURE PAR L'ÉTAT</b> .....	125
2.1 Situation géographique des trois paroisses concernées par l'implantation de la Coopérative des maraîchers de la Mitis .....	125
2.2 Genèse de l'expérience .....	126
2.2.1 De la gestation d'une idée a la naissance du projet .....	126
2.2.2 Choix du secteur de production et objectifs à l'origine .....	131
2.3 Le produit du projet: activités et réalisations de 1975 à 1982 .....	139
2.3.1 Phase précoopérative: le comité interparoissial .....	140

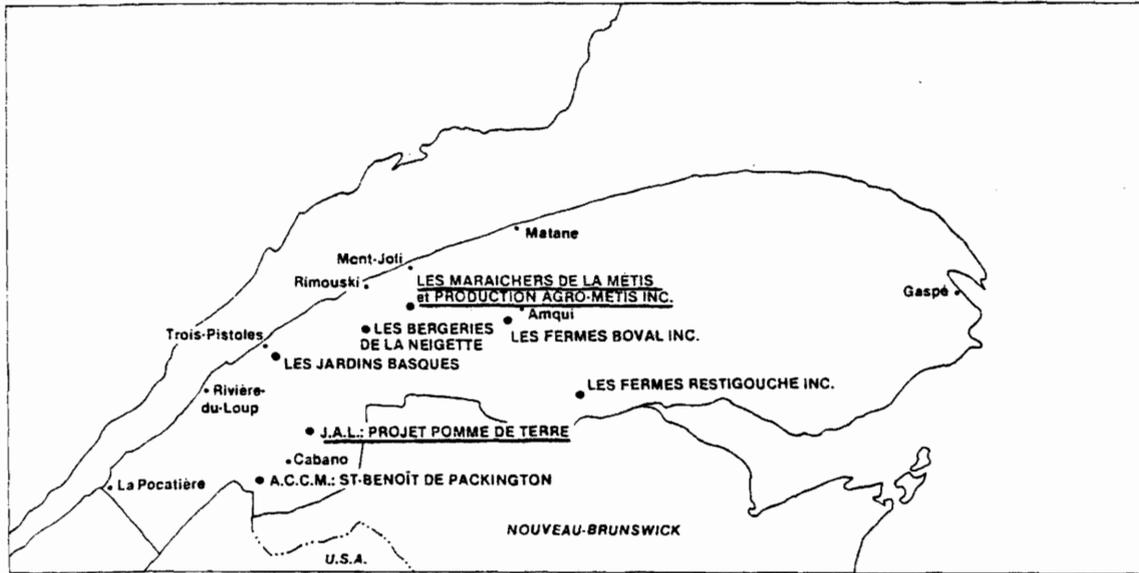
	Page
2.3.2 Incorporation, organisation et évolution de la Coopérative .....	145
2.3.3 Transfert de propriété et relance du projet .....	154
2.4 Structure, fonctionnement et financement du projet de culture maraîchère .....	161
2.4.1 Structure et organisation du travail dans le projet .....	161
2.4.1.1 Répartition des pouvoirs et des responsabilités dans la Coopérative .....	162
2.4.1.2 Apport et caractéristiques de l'équipe de travail .....	167
2.4.1.3 Création d'emplois et rémunéra- tion dans le projet .....	173
2.4.1.4 Personnes-ressources et cours de formation dans le projet de culture maraîchère .....	182
2.4.1.5 Difficultés rencontrées dans la gestion technique et administrative du projet .....	189
2.4.2. Les conditions de travail dans le projet de culture maraîchère ....	197

	Page
2.4.3 Les sources de financement dans le projet .....	198
2.4.3.1 Les parts sociales et les dons ..	198
2.4.3.2 Les subventions gouvernementales	200
2.4.3.3 Les ventes .....	203
2.4.3.4 Les emprunts .....	204
2.4.4 Les problèmes rencontrés dans le financement du projet .....	208
2.4.4.1 Une productivité plus basse que la moyenne régionale .....	208
2.4.4.2 Des coûts de main-d'oeuvre plus élevés .....	210
2.4.4.3 Un déséquilibre de la structure financière .....	210
2.5 Les coûts reliés à la structure de production du projet de culture maraîchère de la Mitis .....	222
2.6 La mise en marché de la production des Maraîchers de la Mitis .....	225
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>245</b>

	Page
<b>LISTE DES SIGLES</b> .....	257
<b>LISTE DES ENTREVUES</b> .....	261
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	265
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	269
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	271

CARTE 1

LES ENTREPRISES AGRICOLES COMMUNAUTAIRES DES ORGANISMES DE  
GESTION EN COMMUN DES RESSOURCES



SOURCE: Bruno Jean, Agriculture et développement dans l'Est du Québec,  
Québec, P.U.Q., 1985, 262.

## **INTRODUCTION**

### **CADRE DE LA RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE**

L'idée de cette thèse sur la place tenue par les entreprises communautaires agricoles en voie d'intégration à l'économie de marché capitaliste vient de recherches effectuées entre 1977 et 1981 sur l'ensemble des entreprises communautaires dans la région du Bas-Saint-Laurent. C'est particulièrement dans le cadre du programme interdisciplinaire de Maîtrise en développement régional qu'ont été approfondis les principaux éléments de cette problématique de recherche. Ainsi, notre démarche d'analyse est multidimensionnelle, c'est-à-dire qu'elle a recours à l'ensemble des disciplines suivantes: la sociologie, l'histoire, l'économie, la politique, la géographie et l'administration.

Cette recherche est menée dans une perspective d'intégration d'un cadre théorique s'inspirant de la pensée du matérialisme historique à une vérification et application empirique auprès de deux entreprises communautaires agricoles du Haut-Pays du Bas-Saint-Laurent. En fait, nous considérons que la grille d'analyse marxiste nous permet une analyse vraiment "critique" et "objective" de la réalité des entreprises communautaires en région.

Nous nous sommes donc arrêté dans cette recherche à l'étude de l'échec économique de deux entreprises communautaires agricoles qui semblent présenter certaines caractéristiques communes. En effet, ces deux entreprises ont une structure juridique coopérative, une mission communautaire avec le principal objectif de créer de l'emploi, une implication dans le secteur agricole de la pomme de terre et leur territoire d'intervention recouvre respectivement trois villages du Haut-Pays du Bas-Saint-Laurent marqués par la dévitalisation socio-économique du milieu. Ces deux études de cas sont le J.A.L. et les Maraîchers de la Mitis (aussi appelé Maraîchers des Hauteurs). Nous avons opté pour la rédaction de monographies qui présentaient à la fois la genèse, les réalisations, le fonctionnement et le rapport à l'État de ces entreprises communautaires. De plus, nous y dégageons les modalités de l'articulation des modes de production marchand et capitaliste en agriculture en relation avec ces deux entreprises.

En rapport avec notre objet, dans un premier temps, nous avons procédé à la cueillette et à l'analyse de données documentaires internes et externes aux entreprises tels des études, des rapports d'activités, des états financiers et des statistiques. Ces données documentaires et la réalisation d'entrevues informelles non dirigées auprès de certains responsables des entreprises et de la mise en marché de la pomme de terre au Québec nous ont permis d'élaborer des grilles d'entrevues formelles couvrant l'ensemble des dimensions des entreprises et de la mise en marché de la pomme de terre au Québec. Et puis dans un second temps, nous avons réalisé des entrevues

semi-dirigées auprès des gérants et des travailleurs des entreprises et auprès des responsables de la mise en marché de la pomme de terre au Québec. De plus, nous avons fait une seconde consultation des fichiers des entreprises et des organismes de mise en marché de la pomme de terre pour recueillir l'information manquante.

Dégageons maintenant à l'intérieur de notre problématique de recherche les principaux concepts théoriques démontrant les modalités de la pénétration du capitalisme dans l'agriculture au Québec. C'est d'une bonne part, à l'intérieur de ce cadre théorique que nous retrouvons certains éléments d'explication de l'échec économique de nos deux entreprises communautaires agricoles à l'étude. Par la suite, nous exposons quelques éléments du contexte économique régional prévalant à l'apparition de nos deux coopératives. Nous appelons cette dernière partie: de la contestation populaire à l'implantation d'entreprises coopératives.

### **SUR LES MODALITÉS DE LA PÉNÉTRATION DU CAPITALISME DANS L'AGRICULTURE AU QUÉBEC**

Pour comprendre les modalités de la pénétration du capitalisme dans l'agriculture, il faut faire une analyse à partir des modes de production. Nous entendons le mode de production comme combinaison des forces productives et des rapports sociaux de production à l'intérieur d'une formation économique et sociale donnée. L'état des forces productives se référant au procès immédiat change selon les époques et les formations sociales différentes. L'analyse

des rapports de production se réfère aux relations entre individus ou groupes dans le processus de production, né de la division du travail.

Il s'agit de voir qui contrôle les moyens et facteurs de production, de saisir les rapports de force entre les classes en présence. Le mode de production est une catégorie permettant l'interprétation des formations économiques et sociales. A l'intérieur d'un mode de production, l'on retrouve une articulation particulière de diverses structures et selon le type d'articulation, l'on peut parler de structure dominante et de structure déterminante. Dans le mode de production capitaliste, la structure déterminante en dernière instance est l'économique.

Il faut non seulement faire une analyse du procès immédiat de production; c'est-à-dire la combinaison des forces productives et des rapports de production mais il faut tenir compte du procès social de production incluant non seulement la production immédiate mais aussi la circulation en tant que lieu de l'extorsion du surproduit créé dans le procès immédiat de production. Dans l'articulation entre divers modes de production à l'intérieur d'une formation économique et sociale, l'un de ces modes de production prend le caractère dominant, les autres étant subordonnés. Dans l'agriculture au Québec, on a la subordination d'un mode de production marchand (M.P.M.) au mode de production capitaliste dominant (M.P.C.).

En fait, la pénétration du capitalisme dans l'agriculture s'exprime par la dissolution des

techniques et mécanismes propres au procès de production antérieur immédiat et par leur remplacement par des mécanismes et relations de travail spécifiquement capitalistes; elle s'exprime aussi par la séparation du producteur direct de ses moyens de production, conduisant à sa prolétarianisation et à une polarisation croissante entre bourgeois ruraux et prolétariat agricole.

Alors comment expliquer que dans 94% des cas au Québec nous avons affaire à une ferme individuelle (v.g.: familiale) et commerciale<sup>1</sup>? Quelques théories non marxistes de la ferme familiale attribuent la survie de la petite exploitation à un surtravail et à une sous-consommation demandée à la famille de l'exploitant; la petite exploitation n'entrerait pas en concurrence avec la grande mais produirait à côté d'elle<sup>2</sup>. Les apports de l'ensemble des auteurs québécois ayant étudié la question agraire au Québec devaient nous éclairer davantage<sup>3</sup>. D'après l'ensemble de ces théories, on attribuerait la survie de la petite exploitation à de nouveaux critères d'évaluation telles la superficie et l'intensification de la production. En fait, il faudrait évaluer la petite exploitation agricole non seulement à partir de la superficie exploitée mais en tenant compte de l'organisation de la production, de l'emploi ou non de main-d'oeuvre salariée, de l'importance des investissements en capital, du volume de la production et de la valeur des produits, c'est-à-dire du degré de capitalisation et d'intensification dans le procès de production. Ce stade de modernisation de l'agriculture s'effectuerait par un processus de "conservation-dissolution" du mode antérieur d'accumulation;

c'est-à-dire restructuration d'un nouveau mode de production à partir de ses anciennes formes. Selon Colette Châtillon, les exploitations agricoles du Québec évoluent dans deux sens différents, à partir de la composition du capital sur la ferme:

D'une part, une certaine catégorie de fermes augmentent de plus en plus leurs investissements; cela se traduit par une intensification de la production, et généralement par un accroissement de territoire. L'organisation de la production agricole en fonction directe de l'industrie alimentaire conduit souvent à une nouvelle division du travail au sein du secteur agricole: de plus en plus de fermes sont gérées par des compagnies ou coopératives ayant à leur service des employés salariés. Cette tendance se manifeste surtout près des grands centres. Mais elle connaît des limites à cause du niveau actuel de rentabilité en agriculture et de l'état des marchés en général. D'autre part, l'endettement progressif pousse les petits producteurs soit à abandonner la terre, soit à combiner deux emplois. Le petit exploitant ainsi divisé ne peut mener à bien aucune de ses activités économiques: la ferme délaissée ne fera que décrépiter, élargissant le fossé entre petits et gros producteurs, et sa situation de "jobber part-time" relèguera le paysan aux emplois les plus ingrats, les moins protégés<sup>4</sup>.

Donc, l'on constate au Québec: une diminution importante du nombre de fermes mais une augmentation de la superficie des terres cultivées par ferme; le nombre de producteurs agricoles a diminué et la production tend à s'industrialiser de plus en plus; les producteurs agricoles se prolétarisent, les revenus des producteurs agricoles sont très bas, leurs conditions de vie sont inférieures à celles de l'ouvrier et ils sont dans certains cas, obligés de faire du travail hors-ferme; l'endettement quand ce n'est pas la faillite, tend à devenir une situation normale chez les producteurs agricoles qui veulent produire selon les normes imposées par la production industrielle.

C'est à l'intérieur de ce cadre historique global de la pénétration du capitalisme, entre autres dans l'agriculture, qu'il faudra chercher les causes de l'échec économique du J.A.L. et des Maraîchers de la Mitis (v.g.: des Hauteurs) dans leur soumission à l'organisation capitaliste propre au procès de reproduction élargie du capital. Il faudra aussi en référer à tout le contexte de la conjoncture de marché de l'époque ainsi qu'à l'intervention étatique dans la région suite aux études menées par le B.A.E.Q. (Bureau d'aménagement de l'Est du Québec). Exposons maintenant le contexte historique régional couvrant la naissance et la disparition des coopératives.

## **DE LA CONTESTATION POPULAIRE A L'IMPLANTATION D'ENTREPRISES COOPÉRATIVES**

L'étude du B.A.E.Q. avait conclu qu'il fallait fermer certaines paroisses du Haut-Pays de l'Est du

Québec. Suite aux décisions technocratiques de déménager la population rurale des paroisses du Haut-Pays du Bas-Saint-Laurent dans les centres urbains de la région, cette population s'est prise en main avec la création des Opérations Dignité pour revendiquer son propre développement. Quelques regroupements populaires devaient s'inscrire dans le prolongement des actions menées par les O.D. Une nouvelle logique était née, celle d'aménager le territoire au lieu de déménager. Dans ce courant, il y eut émergence d'une conscience populaire et les organismes populaires du J.A.L. et des Maraîchers des Hauteurs sont apparus.

Suite aux pressions des O.D., le ministère des Terres et Forêts du Québec devait déléguer dans la région le F.R.U.L., (une équipe d'ingénieurs forestiers de l'Université Laval) pour s'occuper de la gestion et de la coordination de la ressource forêt, seule préoccupation d'aménagement étatique d'alors. Les organismes populaires devaient déborder cette vision restreinte de l'aménagement régional en prônant la mise en valeur maximale et rationnelle de toutes les ressources; c'est-à-dire un aménagement intégré des ressources sur un territoire condamné à la fermeture par l'État.

En contradiction avec la perception sectorielle étatique, ces entreprises communautaires s'orientaient vers une stratégie de lutte face à l'État pour lui arracher un droit de regard sur leur propre développement; c'était une question de survie pour la population locale de s'unir pour s'appropriier son territoire, sous l'égide d'organismes populaires représentatifs, afin de se donner les moyens de vivre

dans son propre milieu par l'aménagement polyvalent et rationnel de toutes les ressources régionales, instaurant une nouvelle logique de développement en contradiction avec la logique capitaliste dominante basée sur la libre mobilité du travail et du capital.

Chez deux de ces organismes populaires, la coopérative du J.A.L. et celle des Maraîchers des Hauteurs, on se dirigea vers l'exploitation agricole, dans la culture de pommes de terre. Toutes deux devaient se buter à de longues démarches auprès de l'État pour l'obtention de leur charte de coopérative<sup>5</sup> et dans la demande de subventions de démarrage. Devant les pressions montantes de ces organismes, l'État n'eut d'autre choix que d'accorder ces chartes, mais devait prévenir un développement ultérieur de ces formes collectives de l'appropriation de l'espace régional par le biais du financement étatique. Ainsi, afin d'enrayer la constitution d'un pouvoir régional par l'entremise de ces organismes populaires, pouvoir ébranlant son monopole étatique juridictionnel du discours technique et économique fondé sur le rendement et l'efficacité, l'État devait soigneusement filtrer leur accessibilité au crédit.

En tant que projets collectifs et communautaires de culture maraîchère, le J.A.L. et les Maraîchers des Hauteurs ne purent être admissibles aux programmes gouvernementaux de crédit agricole ou d'aide financière parce que considérés hors normes d'après les critères de ces programmes établis en fonction des secteurs agricoles prospères. Les milieux et contextes régionaux ne peuvent pas se plier au modèle

traditionnel de développement axé sur l'ultra-spécialisation et la production à très grande échelle avec ses exigences proprement capitalistes dont la rentabilité, l'efficacité et la productivité.

On recherchait un modèle alternatif de développement répondant aux attentes et aspirations des gens du milieu dans une perspective de développement polyvalent des ressources.

Ces organismes durent surmonter d'énormes difficultés techniques et financières avant de pouvoir s'assurer une place sur le marché. Face à une crise conjoncturelle de marché, sans possibilité de soutien étatique, le J.A.L. dut vendre ses pommes de terre en dessous de ses coûts de production et ainsi accumuler un déficit qui, face à l'impérieuse exigence de rentabilité économique en système capitaliste, l'acculait à la faillite. Pour ce qui en est de la Coopérative ouvrière de production des Maraîchers de la Mitis, le manque d'expérience de l'équipe de gestion l'amenait à vendre ses produits en dessous de ses coûts de production afin de percer un marché fortement dominé par les producteurs déjà implantés.

Aujourd'hui, le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. est devenu une compagnie privée; s'intégrant ainsi au modèle traditionnel d'économie de marché capitaliste, il a pu bénéficier de l'aide étatique. En ce qui a trait à la Coopérative de production des Maraîchers de la Mitis, elle fut vendue pour le montant de ses dettes, par soumission, à une entreprise à vocation communautaire, la Société d'exploitation des ressources de la Mitis. Ainsi,

l'on est en mesure de se demander si ces deux organismes génèrent un surplus économique suffisant grâce à l'exploitation de la ressource agriculture (v.g.: la culture de pommes de terre) pour entraîner leur propre expansion économique et sociale dans le contexte de l'agriculture de marché - sans l'aide de mesures protectionnistes et de soutien artificiel.

Nous émettons donc les trois observations suivantes:

1- Le J.A.L. et les Maraîchers se situent dans un mouvement social anticipateur d'un nouveau projet de société voulant un nouvel agencement des rapports sociaux non plus dominés par le grand capital et gérés par l'État. Sans la naissance des conditions menant à l'apparition de ce mouvement social, les deux organismes n'auraient jamais existé.

2- Dans le mode de production capitaliste où ces deux organismes sont soumis à l'organisation capitaliste propre au procès de reproduction élargie du capital, produisant dans des conditions non strictement capitalistes, ils se trouvent confrontés avec un marché hautement monopoliste où ils ne reçoivent qu'une infime part de la valeur de leurs produits, un surtravail non payé leur étant extorqué par les mécanismes de la mise en marché où prédominent les rapports capitalistes. Créant une valeur supérieure au prix qui leur est payé pour leurs produits, une bonne part de cette valeur va aux intermédiaires, privant ainsi ces organismes d'un revenu pouvant leur

assurer une expansion au-delà de leur simple reproduction.

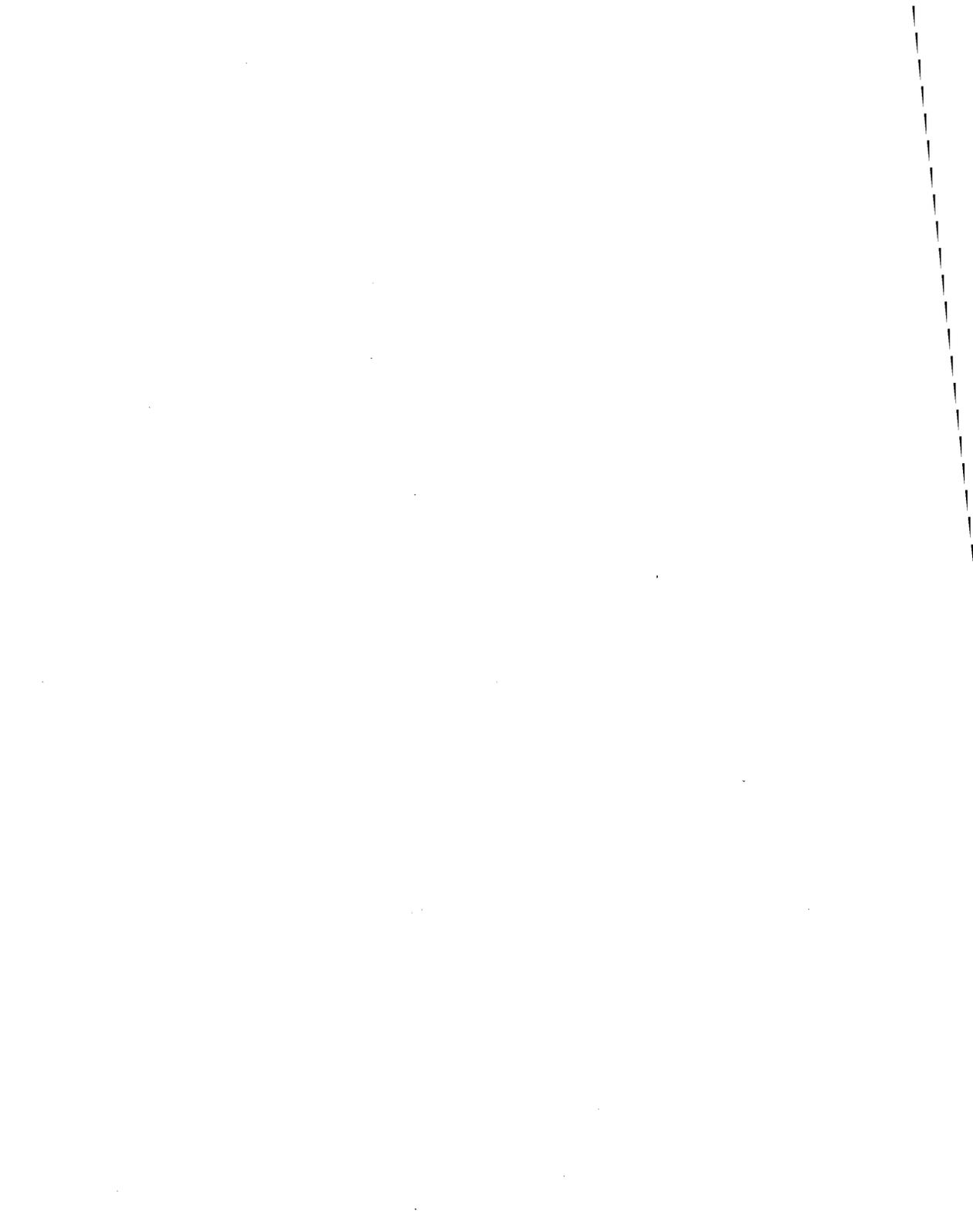
3- Dans un système économique où les ressources techniques et financières sont monopolisées par le grand capital, ces organismes doivent avoir recours à l'État qui ne consent une aide que d'après des normes qui s'harmonisent très mal avec l'aménagement intégré des ressources. Ces organismes n'ont d'autre choix que de sacrifier une part de leur autonomie et de se plier à la logique étatique de développement.

Abordons maintenant l'étude socio-économique de l'évolution historique de la naissance à la disparition des deux organismes communautaires à l'étude, le J.A.L. et les Maraîchers de la Mitis.

## NOTES

1. Il s'agit du pourcentage de l'année 1979, voir André Bouvette, La ferme familiale et son avenir dans le contexte de l'agriculture québécoise, présenté dans le cadre de la conférence internationale sur les fermes familiales, Québec, le 23 août 1979, 17.
2. Voir Susan A. Mann et James M. Dickinson, "Obstacles to the Development of Capitalist Agriculture" in The Journal of Peasant Studies, vol. 6, no 4 (July 1978): 469-471.

3. Sur la question, voir Diane Lessard, L'agriculture et le capitalisme au Québec, Éd. l'Étincelle, Québec, 1976; Bernard Bernier, "La pénétration du capitalisme dans l'agriculture" dans Normand Séguin, Agriculture et colonisation au Québec, Boréal-Express, 1980, 73-91; Gilles Breton, "La place des producteurs agricoles dans les rapports de production capitalistes" dans la revue Anthropologie et Société, vol. 1, no 2 (1977); André Bouvette, op. cit.; Colette Châtillon, L'histoire de l'agriculture au Québec, Éditions l'Étincelle, Montréal, 1976.
4. Colette Châtillon, op. cit., 113.
5. Il s'agit d'une charte de Coopérative agroforestière de développement pour le J.A.L. et d'une charte de Coopérative ouvrière de production pour les Maraîchers de la Mitis.



## CHAPITRE I

### **La mise en valeur de la ressource agricole: la culture de pommes de terre au JAL**

#### **1.1 LE J.A.L. REGROUPEMENT DE TROIS VILLAGES GÉOGRAPHIQUEMENT ISOLÉS DU HAUT-PAYS DE L'EST DU QUÉBEC**

Le J.A.L. avec sa coopérative agro-forestière de développement et le support de toute la population de trois villages s'est imposé en tant qu'exemple d'aménagement de localités défavorisées de l'Est du Québec. Ce nom évoque beaucoup de choses pour plusieurs Québécois, dont l'histoire d'une lutte menée par une population pour demeurer sur son territoire et l'aménager de manière rationnelle et intégrée pour y vivre.

Les trois villages ruraux de Saint-Juste, d'Auclair et de Lejeune situés dans le Haut-Pays du Bas-Saint-Laurent présentent des caractéristiques spécifiques qui ont favorisé le regroupement des trois paroisses. Ils forment un territoire de 104 353 acres dans un coin de pays passablement isolé. Le secteur Saint-Juste, Auclair et Lejeune constitue une enclave comprise entre Saint-Michel-de-Squatec et le lac Témiscouata dans le comté provincial du même nom.

Dans la région, ces trois localités du J.A.L. ont subi d'importantes diminutions de population depuis le début des années soixante (voir Graphique 1).

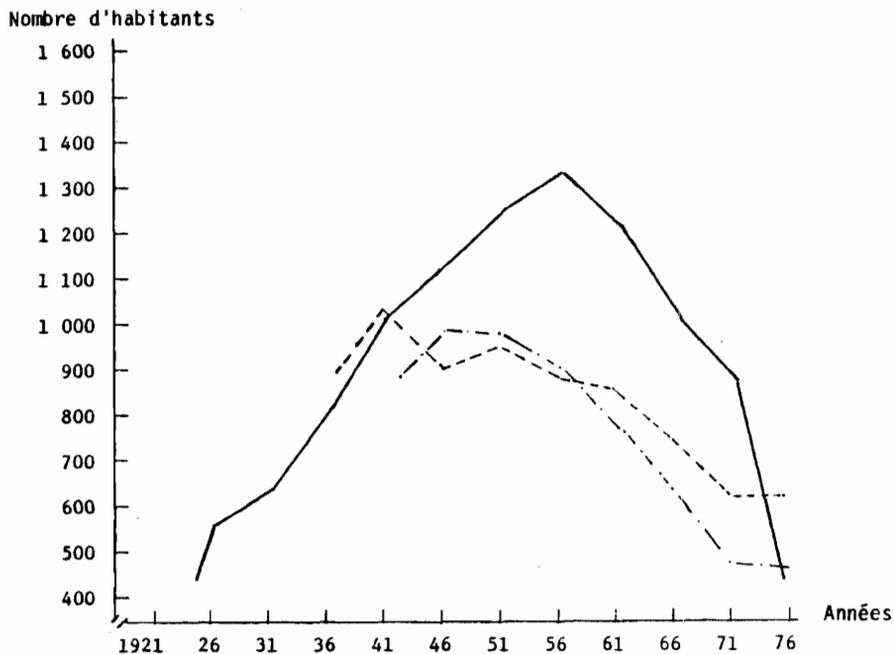
## **1.2 GENÈSE DE L'EXPÉRIENCE DU PROJET DE POMMES DE TERRE DE SEMENCE DU J.A.L.**

### **1.2.1 Genèse de la Coopérative agro-forestière du Lac Témiscouata**

L'étude de l'évolution du projet de pommes de terre de semence du J.A.L. est étroitement liée à l'étude de l'évolution de la Coopérative agro-forestière de l'Est du Lac Témiscouata (J.A.L.). En effet, le projet de pommes de terre de semence est le premier projet que la Coopérative du Témiscouata devait mettre sur pied dans le secteur agricole. Il exprime cette volonté de la population des villages de Saint-Juste, d'Auclair et de Lejeune de dépasser la vision étatique restreinte d'un développement sectoriel principalement forestier des ressources régionales. En proposant un développement polyvalent et intégré des ressources, c'est-à-dire un développement à la fois de la forêt, de l'agriculture, du tourisme et de l'artisanat, la population du territoire du J.A.L. devait s'opposer à l'aménagement de l'État dicté par le capital.

Les actions de résistance de la population du territoire du J.A.L. à un aménagement dicté par le capital s'inscrivent en tant que partie intégrante du vaste mouvement de contestation populaire mené par

GRAPHIQUE 1  
 ÉVOLUTION DE LA POPULATION DE TROIS PAROISSES DU TERRITOIRE  
 J.A.L., 1924-1976



— Saint-Juste-du-Lac (et Lots-Renversés)

----- Saint-Émile-d'Auclair

-...-.- Saint-Godard-de-Lejeune

Source: Antonio Lechasseur et Jacques Lemay, Rapports annuels des curés, Reconstitution de la population de l'Est du Québec, U.Q.A.R., 1982.

les O.D. dans l'Est du Québec. Il était donc question pour la population des villages de Saint-Juste, d'Auclair et de Lejeune dont la fermeture était imminente, de résister à cette fermeture et de s'approprier l'utilisation des ressources du territoire.

Ainsi, en décembre 1971 à Auclair, un petit groupe de sept (7) personnes du milieu se penchait sur la possibilité de prendre en main le développement du territoire du J.A.L. en s'inspirant de l'expérience du Groupement forestier de Ristigouche créé en 1971 en Gaspésie. Des propriétaires forestiers dont les lots étaient géographiquement situés dans la même enclave territoriale (comprise dans les limites de trois villages) devaient mettre leurs lots en commun afin d'aménager leurs boisés. Ainsi, ce premier groupe de personnes du J.A.L. devait rédiger et présenter en janvier 1972 à l'Université Laval de Québec, un avant-projet de développement communautaire pour les trois paroisses du territoire.

Dès mars 1972, ces premiers leaders du territoire du J.A.L. devaient se doter d'une structure formelle "le Comité intermunicipal du J.A.L." pour voir à l'application des propositions de l'avant-projet. Ce fut en mai 1972 que la F.R.U.L. de l'Université Laval acceptait de s'engager officiellement dans une version du projet discutée et modifiée par la population du J.A.L. Ce nouveau projet visait un développement communautaire et intégré (rationnel et polyvalent) de l'ensemble des ressources de Saint-Juste, d'Auclair et de Lejeune.

Dans le cadre de cette dernière entente, un

agronome, Gilles Roy, était engagé par la F.S.A.A. de l'Université Laval en tant que responsable du projet J.A.L. avec comme principale tâche l'animation sociale. En fait, Gilles Roy, sociologue et agronome, était déjà bien connu comme militant actif dans la région ayant été fondateur d'Opération Dignité III. Dès février 1973, des comités spécialisés étaient formés en agriculture, en foresterie, en tourisme et en artisanat afin de déterminer les actions prioritaires à prendre dans chacune des paroisses du territoire.

Ce fut finalement en janvier 1974, après de nombreux affrontements entre l'État et la population du J.A.L. qu'un protocole d'entente était signé entre le J.A.L. et l'ensemble des instances ministérielles impliquées dans le projet<sup>1</sup>. Il faisait du J.A.L. dans son statut actuel et après constitution juridique, le gestionnaire du développement intégré des ressources de Saint-Juste, d'Auclair et de Lejeune.

### **1.2.2 De la gestation d'une idée à la naissance du projet de pommes de terre de semence**

La création du comité agricole spécialisé du J.A.L. en février 1973, concrétisait un premier mouvement de relance de l'agriculture sur le territoire. Avec l'arrivée d'un technicien agricole en mai 1974, M. Jacques Parent, l'agriculture du J.A.L. connaissait un second mouvement de relance (v.g.: encadrement technique, analyse de sols, etc.).

L'idée de partir un projet de pommes de terre sur le territoire du J.A.L. devait germer à partir d'une rencontre fortuite, le 19 juin 1974, à La Pocatière, de Gilles Roy et Jacques Parent avec Marcel Michaud, agronome responsable de la production de pommes de terre dans l'Est du Québec. Selon Marcel Michaud, la programmation du M.A.Q. prévoyait entre 1974 et 1980 la production de trois mille cinq cents (3 500) acres de plus de pommes de terre de semence dans la région de l'Est du Québec.

D'après cette politique, l'hypothèse de la production de mille (1 000) acres de pommes de terre de semence sur le territoire du J.A.L. devenait possible.

De retour de la réunion d'agronomes à La Pocatière, l'hypothèse d'un projet de pommes de terre de semence était soumise au conseil d'administration (C.A.) de la Coopérative. Le C.A. réagissait positivement à l'idée d'un projet de pommes de terre et il chargeait Jacques Parent et le comité agricole d'étudier la question. Le conseil exécutif de la Coopérative endossait un premier projet présenté le 16 juillet 1974 par Jacques Parent. Dès lors, l'exécutif de la Coopérative devait louer cent soixante-dix acres de lots du M.A.Q. et y engager des travaux de récupération du sol. En même temps, une demande officielle de participation financière au projet adressée à l'Union régionale des caisses populaires se soldait en août 1974 par un investissement de cette dernière de dix mille dollars en parts privilégiées dans l'aventure.

Une seconde version du projet retouchée paraissait à la fin août 1974. Devant le constat de l'absence d'implication de la population dans le projet à la fin d'octobre 1974, une vaste campagne d'information populaire était organisée afin de donner l'opportunité aux gens du J.A.L. de se prononcer. Au début novembre 1974, un comité d'information formé de 54 personnes des localités de Saint-Juste, d'Auclair et de Lejeune devait rejoindre toutes les familles du territoire afin de leur expliquer le projet. A cet effet, cette équipe volante disposait de toutes les informations préalables utiles et de documents de vulgarisation du projet.

A la suite de ce porte à porte et de quelques réunions de cuisine supplémentaires, une assemblée générale des membres de la coopérative et de toute la population avait lieu le 30 novembre 1974 sur le territoire du J.A.L. Durant cette assemblée à laquelle participaient 400 personnes, toute la population entérinait l'idée d'un projet de pommes de terre de semence et elle acceptait qu'une souscription populaire soit faite dans le J.A.L.

En décembre 1974, l'équipe volante d'informateurs retournait dans les familles pour ramasser une souscription totale de 30 000\$<sup>2</sup>. Étant forts de l'appui populaire et d'un financement de base, les leaders du J.A.L. soumettaient le projet de pommes de terre de semence au M.A.Q. en février 1974. Il devait recevoir par la suite de nombreuses critiques et on demanda plusieurs reformulations:

A chaque fois qu'on passait d'un fonctionnaire à l'autre, c'était jamais correct.  
(Entrevue no 3)

Après de nombreuses démarches, le projet était finalement accepté le 22 avril 1975 par le M.A.Q. Ce dernier s'engageait alors à octroyer 100 000\$ afin de favoriser la mise sur pied du projet.

### **1.2.3 Choix du secteur d'activité et les objectifs à l'origine du projet**

Le choix d'entrer dans la production de pommes de terre au J.A.L. s'est fait sur la base de possibilités de rentabilité et d'expansion à court terme. En effet, du point de vue biophysique, les sols et le climat sur le territoire du J.A.L. se prêtaient bien à ce type de production. Du point de vue économique, l'intégration à la programmation du M.A.Q. permettait de disposer de l'encadrement technique du ministère et probablement aussi de l'obtention de subventions à la production et à la vente des pommes de terre de semence:

Considérant la demande du M.A.Q. qui visait l'augmentation de l'auto-approvisionnement dans la production de pommes de terre de semence Elite III et Fondation, considérant que, selon les spécialistes du M.A.Q., l'étude du marché pour les cinq prochaines années est rassurante, et considérant surtout que biophysiquement notre région est idéale pour une telle production, la

Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata a décidé de s'impliquer dans cette ligne<sup>3</sup>.

Et puis, même si la production était coûteuse à mettre sur pied, elle donnait la possibilité de générer des revenus rapides et ainsi elle devait se rembourser rapidement (trois ans). En fait, les responsables du projet à la Coopérative du J.A.L. devaient travailler conjointement avec les spécialistes du M.A.Q. pour élaborer une projection budgétaire de cinq ans pour le projet de pommes de terre de semence. Cette projection démontrait clairement la rentabilité du projet dans des conditions normales d'exploitation<sup>4</sup>.

De plus, du point de vue économique, la seule agence de vente de pommes de terre de semence du Québec était située dans le Bas Saint-Laurent<sup>5</sup>.

Le projet de pommes de terre de semence de la Coopérative du J.A.L. était précisément conçu comme étant un projet "expérimental" et "collectif". Il s'agissait d'une production annuelle de 100 acres de pommes de terre de semence de classe Fondation<sup>6</sup>.

Selon une projection globale établie en 1974 pour la production de pommes de terre de semence sur le territoire du J.A.L., l'on envisageait les modes d'implication suivants: la production de 500 acres assumée par la Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata, la production de 200 acres assurée par quatre propriétaires regroupés, la pro-

duction de 300 acres par des individus ou tout autre groupe qui pouvait éventuellement se former.

Ces trois modes de mise en valeur de la production supposaient une étroite collaboration tant du point de vue technique que des services communs (ex.: machinerie, entrepôt) afin de "minimiser les coûts et assurer l'uniformité en qualité et en quantité". Tout le projet était pensé en fonction de l'utilisation maximale des équipements.

L'ensemble du projet recouvrait deux grands objectifs. Le premier objectif était la récupération de bonnes terres agricoles en perte (v.g.: retour à la forêt) ou tout simplement à l'abandon:

L'agriculture malgré la situation prospère de quelques exploitations, allait en dépérissant. Le nombre de fermes abandonnées augmentait, d'immenses superficies défrichées restaient inexploitées. Des 16 000 acres de terre cultivable défrichée (selon le B.A.E.Q. en 1965), à peine 3 000 sont pleinement mises en valeur<sup>7</sup>.

Le second objectif était la création d'emplois permanents et temporaires à court et long terme et d'assurer l'autofinancement de la Coopérative afin d'aider au départ d'autres projets.

### **1.3 LE PRODUIT DU PROJET: ACTIVITÉS ET RÉALISATIONS DE 1974 A 1981**

La production de pommes de terre de semence de la Coopérative agro-forestière du Témiscouata se divisait en deux principales phases de développement s'étendant respectivement de 1974 à 1977 et de 1977 à 1980. Chacune de ces phases correspondait à la mise sur pied d'un module de production. Par module de production, nous entendons la mise en place d'une partie de l'appareil de production nécessaire pour assurer la viabilité et puis la croissance du projet.

Durant sa première phase de développement, le projet devait faire la preuve de sa viabilité organisationnelle, technique et financière tandis que durant sa seconde phase, le projet devait assurer la consolidation de sa croissance caractérisée par la mise en place d'une structure entraînant une forte augmentation des frais fixes. Nous pouvons distinguer une troisième "phase" où le projet se soldait par une "faillite" ou "échec économique" et où un nouveau groupe de producteurs "relançaient" la production.

Voyons maintenant les réalisations du projet pommes de terre de semence durant chacune de ces "phases" de développement.

### **1.3.1 Mise sur pied d'un premier module de production**

Le projet initial de production de pommes de terre de semence du J.A.L. devait passer par une première phase de développement où il devait faire la preuve de sa viabilité organisationnelle, technique et financière. C'est ce qui devait ressortir d'une réunion d'évaluation du projet J.A.L. tenue le 22 juin 1976 entre les administrateurs du projet J.A.L. et les spécialistes du M.A.Q.:

Le projet (pommes de terre en juin 1976) s'inscrit dans la poursuite du projet initial après la phase de rodage et d'observation dans la consolidation de l'entreprise et la rentabilisation des investissements dans le projet de pommes de terre de semence<sup>8</sup>.

Même si des démarches étaient entreprises dès 1977 pour la mise sur pied d'un second module de production, la réalisation concrète de ce second module devait se faire principalement en 1978.

Regardons préalablement ce qui caractérise la première phase de développement du projet J.A.L., c'est-à-dire sa phase de lancement.

Nous l'avons vu antérieurement, à l'origine, la production de pommes de terre de semence sur le territoire du J.A.L. était envisagée selon trois modes d'implication spécifiques: celui de la Coopéra-

tive, celui des producteurs regroupés et celui d'autres particuliers potentiels.

Avant même l'acceptation officielle du projet de pommes de terre de semence par le M.A.Q., la Coopérative agro-forestière du Témiscouata commençait le 18 juillet 1974, ses activités par des travaux de récupération de terre se prêtant à la culture de pommes de terre de semence. Durant l'année 1974, 160 acres de sol étaient préparés pour la production.

Et puis, en 1975, nous retrouvions sur le territoire du J.A.L., l'implication dominante et presque exclusive de la Coopérative dans la production de pommes de terre de semence. En dehors de la Coopérative, seulement deux producteurs regroupés et un producteur individuel s'étaient engagés dans la production de pommes de terre de semence. En fait, ce fut probablement le climat d'animation intensive régnant alors sur le territoire du J.A.L. qui les avait incités à s'impliquer dans la production:

Ils (les producteurs) auraient été poignés dans le feu de l'animation, c'est peut-être une sur-animation qui les avait incités à s'embarquer là-dedans.  
(Entrevue no 2)

Ces producteurs étaient associés à la Coopérative du point de vue technique et de celui de l'échange de services. En effet, ils devaient contracter une entente avec la Coopérative selon laquelle cette dernière s'engageait à leur fournir un soutien technique et certaines machines (v.g.: le pulvérisa-

teur d'herbicides et de pesticides pour les pommes de terre) (Entrevue no 2). En retour, les producteurs concédaient une certaine part de leurs ventes à la coopérative.

En 1975, l'ensemencement était de 72 acres de pommes de terre pour la Coopérative (voir tableau 1) et de seulement quelques acres pour les petits producteurs. Cette même année, la Coopérative devait semer 100 acres d'avoine. Les exigences liées à la régénération du sol dans un type de production comme la pomme de terre demande une rotation de trois ans des cultures; c'est-à-dire deux ans en pommes de terre et un an en avoine. En juillet 1975, la construction d'un entrepôt du type de conservation en boîtes pour les pommes de terre débutait à Lejeune. En fait, le M.A.Q. imposait la construction d'un entrepôt de type de conservation en boîtes comme condition préalable à l'obtention d'une subvention pour la construction d'entrepôt. Le choix de la construction d'un entrepôt sur le territoire du J.A.L. résultait du caractère de périssabilité de la pomme de terre, du manque d'espace et de l'éloignement des entrepôts existants. En effet, les entrepôts existants étaient situés à 50 milles du territoire du J.A.L.

Mais la récolte de 1975 fut affectée par l'existence d'une maladie dans la pomme de terre de semence. Il s'agissait de la flétrissure bactérienne. Cette maladie détruit toutes les qualités de la pomme de terre pour la semence mais elle n'affecte pas du tout sa valeur nutritive. Ainsi, toute la production

était vendue sur le marché local et à des grossistes pour la consommation.

En 1976, la Coopérative devait préparer 145 acres supplémentaires de terre pour la culture. Cependant, elle ne semait que 58 acres en pommes de terre de semence. Les producteurs individuels en ensemençaient respectivement 9,5 acres et 7 acres. Cette diminution des superficies totales cultivées était due au fait que la Coopérative et les producteurs individuels devaient changer de terrain à cause de la présence de flétrissure bactérienne dans les pommes de terre. En effet, il n'était pas possible de semer deux années consécutives sur un terrain où l'on avait détecté de la flétrissure bactérienne.

Cette même année, on détectait encore la présence de la flétrissure bactérienne dans les récoltes de pommes de terre. Les producteurs individuels abandonnaient alors la production ne pouvant couvrir leurs coûts de production:

Il n'y a pas manqué grand chose, c'était sur le bord. Si au lieu d'avoir deux années de flétrissure, cela aurait été deux années où cela aurait fait les frais, il manquait juste cela pour les faire embarquer (les producteurs individuels).  
(Entrevue no 2).

Les pommes de terre étaient vendues sur les marchés de la consommation et de la transformation. En ce qui touche la production d'avoine, elle s'annonçait assez bonne mais malheureusement les condi-

tions de température liées à l'insuffisance de machinerie sur le territoire avoisinant laissaient toute la production enfouie sous la neige. Dès lors, l'achat d'une moissonneuse-batteuse pour l'avoine devait être fait par la Coopérative.

Donc, en 1977, la Coopérative devait encore changer le terrain pour ses semences à cause de l'existence de la flétrissure bactérienne dans les pommes de terre. En tout, 112 acres de pommes de terre de semence et 122 acres d'avoine étaient semées par la Coopérative.

Cette fois-ci, la récolte de pommes de terre se classait "semence" et était vendue aux producteurs de pommes de terre de table par le biais de la Coopérative agricole régionale de Rivière-du-Loup, division située à Trois-Pistoles. De même, l'excellente récolte d'avoine était expédiée à la Coopérative du Bas Saint-Laurent à Bic. Cette même année, la Coopérative du J.A.L. envisageait la mise sur pied d'un second module de production afin de consolider les opérations existantes et permettre une expansion future.

### **1.3.2 Mise sur pied d'un second module de production**

Selon les recommandations du M.A.Q., la consolidation du projet de pommes de terre devait passer par la mise sur pied d'un second module de production. Il importait de réaliser une expansion de la production et la construction d'un deuxième entrepôt. En effet, la rentabilisation de la machinerie et de la

main-d'oeuvre existante demandait la mise en place de ce second module de production. Alors débutaient de longues démarches pour obtenir une aide financière spéciale du M.A.Q. pour mettre sur pied un deuxième module de production. Ces démarches pour l'obtention d'une subvention d'aide à la relance du projet ne reçurent que très peu de considération de la part du M.A.Q.<sup>9</sup>. Cependant, dans le cadre de ses programmes réguliers, le M.A.Q. accordait au projet de pommes de terre du J.A.L. une aide financière pour la construction d'entrepôt. Même sans l'apport d'une aide financière particulière de la part du M.A.Q., nous constatons qu'en 1978, les superficies en culture de pommes de terre augmentaient de 46 acres (v.g.: une augmentation de 41% par rapport à 1977) et celle en culture d'avoine de 27 acres (v.g.: une augmentation de 22% par rapport à 1977) (voir tableau 1). La construction d'un second entrepôt du type de conservation en boîtes devait débuter à la fin août 1978. Les travaux avaient dû être intensifs afin d'entreposer la nouvelle récolte<sup>10</sup>. La production de pomme de terre s'étant classée, elle se vendait sur le marché de la pomme de terre de semence.

A cause d'un déficit accumulé suite à la vente des pommes de terre en dessous de leurs coûts de production (v.g.: entre autres, le non-classement et la chute des prix), l'année 1979 était marquée par une sérieuse remise en question de l'implication de la Coopérative du J.A.L. dans la production de pommes de terre de semence. (Entrevue no 2).

Après avoir étudié les possibilités de relancer le projet en pommes de terre de table ou en navets,

la Coopérative décidait de réensemencer en pommes de terre de semence. Cependant, la Coopérative étant à court de fonds, la nouvelle production était sérieusement menacée:

Sans apport spécifique du ministère de l'Agriculture au fonds de roulement de la Coopérative pour la consolidation de ces deux modules, il devient de moins en moins réaliste de vouloir continuer la production en 1979<sup>11</sup>.

Ce fut grâce à un emprunt total de 60 000\$ contracté auprès de la confrérie des Clercs Saint-Viateur qu'elle put entreprendre une nouvelle production de 178 acres de pommes de terre. La production de 1979 ne devait pas être tellement forte à cause d'une température amenant de la sécheresse. Cette production se classait semence mais les prix de marché étaient encore bas.

A l'automne 1979, les nombreuses démarches effectuées par la Coopérative du J.A.L. depuis près de deux ans auprès du M.A.Q. en vue de l'obtention d'une aide financière particulière pour le projet de pommes de terre n'avaient débouché sur aucun résultat concret. Alors, un Comité de gestion du projet J.A.L. était formé en novembre 1979. Il regroupait le M.A.Q. et les principaux administrateurs du projet J.A.L. Il devait voir à la structuration du projet de pommes de terre et suivre l'échéancier de la mise en place d'une nouvelle structure. En ce sens, au début de janvier 1980, une rencontre était organisée entre la Coopérative du J.A.L., le ministère de

l'Agriculture du Québec (M.A.Q.) et la Société de développement coopératif (S.D.C.) du Québec. En effet, le M.A.Q. et la S.D.C. acceptaient de s'impliquer financièrement dans le projet de pommes de terre à la condition que soit mise en place une nouvelle structure de fonctionnement pour le projet. Cette structure "coopérative" devait être obligatoirement autonome et indépendante de la Coopérative agroforestière du Témiscouata.

Dès le début de février 1980, la Coopérative du J.A.L. avait déjà entrepris les démarches requises à la mise en place d'une structure autonome pour le projet de pommes de terre. En fait, le M.A.Q. demandait la restructuration du projet de pomme de terre afin qu'il soit éligible à l'obtention de crédit agricole et la S.D.C. exigeait une coopérative formée de travailleurs du projet. Sur le territoire du J.A.L., cinq travailleurs avaient donné leur nom pour former le "Comité provisoire" d'une nouvelle structure pour le projet de pommes de terre. Des demandes étaient adressées au ministère des Consommateurs, des Coopératives et Institutions financières du Québec pour l'obtention d'une charte de coopérative et à l'Office du crédit agricole du Québec pour l'obtention de crédit agricole.

Une assemblée générale regroupant la population du J.A.L. et tous les intervenants dans le projet de pommes de terre se tenait le 20 février 1980 à Auclair. On y discutait de la situation du projet de pommes de terre. A la même occasion, on formait un Comité "ad hoc"<sup>12</sup> devant travailler à la structuration et au financement du projet de pommes de

terre. Ce Comité "ad hoc" devait entreprendre des actions pour que le dossier du projet de pommes de terre du J.A.L. soit présenté au Conseil du trésor du Québec et pour qu'une tranche de 40 000\$ du budget d'encadrement de la Coopérative soit versée dans les plus brefs délais.

En fait, la Coopérative se retrouvait dans une situation financière difficile durant la période:

Là, cela était rendu à la situation critique. On ne pouvait plus continuer. - On ne pouvait même plus sortir de l'entrepôt les pommes de terre qui étaient là parce que cela demande du financement et de la main-d'oeuvre aussi. Il fallait que cela bouge rapidement.

(Entrevue no 4)

Au début mars 1980, un premier montant de 40 000\$ du budget de fonctionnement de la Coopérative pour 1980 était accepté par le Conseil du trésor du Québec. Cependant, ce montant était insuffisant pour compléter la production en cours. Une seconde tranche de 15 000\$ due au budget de fonctionnement de la Coopérative pour le mois d'avril était avancée pour faire la classification des pommes de terre pour leur vente.

Malgré ces avances budgétaires, le déficit du projet de pommes de terre demeurait et il mettait en péril toutes les activités de la Coopérative agroforestière du Témiscouata<sup>13</sup>. Le gérant de la Coopérative décrivait la situation:

On ne pouvait pas financièrement semer, on faisait la faillite des pommes de terre et de la Coopérative. Il n'y avait plus de possibilités, on était endetté jusqu'à l'os. Tous les argents de la Coopérative dans les autres secteurs étaient rendus là. Les prix du marché (de la pomme de terre) continuaient à tomber.  
(Entrevue no 5)

Le groupe de cinq producteurs devant former avec le projet de pommes de terre une coopérative autonome avait reçu sa charte de coopérative et l'autorisation de contracter du crédit agricole. Par contre, l'idée de former une coopérative de travailleurs devait être abandonnée parce que la production était insuffisante pour faire vivre cinq personnes et leurs familles. La Coopérative agro-forestière du Témiscouata allait donc en liquidation de biens. Ainsi, le 1er avril 1980, débutaient les études pour la liquidation des actifs de la Coopérative.

Au cours d'une assemblée générale spéciale des administrateurs de la Coopérative et de la population du territoire du J.A.L., il était décidé que la Coopérative procéderait par soumission publique à l'intérieur du J.A.L. pour vendre les actifs du projet de pommes de terre. La préférence serait donnée aux membres de la Coopérative.

Ce fut le 23 avril suivant que le M.A.Q. annonçait sa participation financière au projet par le biais d'une subvention spéciale de 190 000\$. L'ob-

tention de cette subvention comportait une condition à savoir "que le J.A.L. se départisse de ses actifs agricoles au profit des producteurs qui seraient éligibles au financement de l'Office du crédit agricole"<sup>14</sup>.

La Coopérative agro-forestière du Témiscouata recevait une seule soumission le 7 mai 1980. Cette soumission était acceptée et les modalités de transfert de propriété devaient commencer.

### **1.3.3 Transfert de propriété et relance du projet de pommes de terre de semence**

En plus du principe selon lequel la Coopérative du J.A.L. devait se départir de ses actifs, le M.A.Q. assujettissait l'octroi de sa subvention spéciale à l'acceptation d'autres conditions. Il y spécifie les modalités du transfert de propriété<sup>15</sup>:

- La Coopérative se départit de ses actifs pour un montant minimum de 150 000\$;

- Le produit de la vente devra servir à payer la balance des dettes à long terme garanties par hypothèques, nantissement ou tout autre lien et le solde pourrait être appliqué au paiement des dettes non garanties selon les modalités indiquées par le M.A.P.A.Q. au moment du versement de la subvention;

- La subvention spéciale de 190 000\$ servira à payer les créanciers non garantis tels les détenteurs de parts "B" (parts ordinaires, ex.: la souscription populaire);

- Le M.A.P.A.Q. donnera aux détenteurs de parts "B" un chèque pour le rachat de ces parts;

- La Coopérative du J.A.L. doit prendre à sa charge un montant de 71 000\$ pour les pertes encourues pour la production de pommes de terre de semence.

Après une assemblée générale spéciale pour consulter toute la population du territoire du J.A.L., la Coopérative agro-forestière du Témiscouata acceptait les conditions du M.A.P.A.Q.

Ce fut le 25 juin 1980 que le projet de pommes de terre de semence était officiellement vendu à trois frères d'une famille résidant sur le territoire du J.A.L. Le contrat de vente stipulait que l'ensemble des actifs du projet de pommes de terre était vendu pour le montant de 150 000\$ "clair et net de tous privilèges et hypothèques antérieurs".

Donc, le projet de pommes de terre passait de la propriété coopérative à la propriété familiale. Les trois frères formaient une corporation légalement constituée portant le nom de Productions J.M.D.

Les longs délais occasionnés par les transactions entre la Coopérative du J.A.L. et le M.A.P.A.Q. auraient compromis complètement la saison de production si les éventuels acheteurs de l'époque n'avaient pas commencé les labours et l'ensemencement avant que ne soient réglées toutes les formalités administratives et juridiques du transfert de propriété:

Le ministère est intervenu fin mai, début juin pour que l'argent rentre. Tant que nos créanciers n'étaient pas payés, on (la coopérative) ne pouvait vendre. Sur la "slaye", J.M.D. et ses frères avaient commencé la production, sauf qu'ils avaient commencé très tard.  
(Entrevue no 5)

En effet, les superficies totales cultivées et le rendement moyen à l'acre devaient diminuer durant l'année 1980 (voir tableau 1). Cette situation était due en grande partie aux retards dans l'ensemencement et à une mauvaise température durant la saison comme l'explique un des producteurs:

On a acheté l'entreprise au mois de mai puis les terrains n'étaient pas préparés, du côté technique, on était nouveau dans la production en plus d'une mauvaise température durant la saison.  
(Entrevue no 4)

On le voit, même si les nouveaux producteurs commençaient les travaux aux champs avant la fin des transactions finales, ils étaient tout de même lourdement pénalisés en 1980 par un ensemencement alors que la saison de la culture était déjà avancée. De plus, une gelée hâtive avant les récoltes faisait que dans la région de l'Est du Canada, il y avait une perte aux champs d'au moins 30% des volumes de production.

Donc, un manque dans les volumes de production en 1980 faisait que les pommes de terre de semence se vendaient à de très bon prix.

L'année 1981 était fort différente pour Productions J.M.D. Ils augmentaient leurs superficies en culture et obtenaient un excellent rendement à l'acre.

C'est ce qui faisait dire au responsable régional des productions de pommes de terre du bureau régional du M.A.P.A.Q. à Rimouski:

Les producteurs actuels du J.A.L. (Productions J.M.D.), le développement des sols est réalisé mais il faut qu'ils développent leur technicité. Ils ne sont pas techniquement les meilleurs actuellement, ils ont un bon potentiel, des gens sérieux qui veulent faire de quoi de bon. Nous autres, (le M.A.P.A.Q.) on est émerveillé par la volonté et le potentiel de ces gens-là. Ils peuvent avoir des possibilités d'avenir s'ils peuvent s'en sortir économiquement, à ce niveau ce n'est pas stabilisé.  
(Entrevue no 20)

En fait, les Productions J.M.D., même si elles ont pu obtenir un crédit agricole, ont eu à supporter de lourdes charges financières pour relancer le projet. A cela devait s'ajouter d'importantes pertes de récoltes en 1980. La situation se serait stabilisée en 1981 et l'entreprise Productions J.M.D. présentait d'excellentes possibilités d'expansion future.

TABLEAU 1  
 SUPERFICIE, VOLUME ET RENDEMENT DE LA PRODUCTION DE POMMES DE TERRE  
 DE SEMENCE ET D'AVOINE DU PROJET J.A.L., 1975-1982<sup>1</sup>

Catégories Années	Superficie cultivée (acres)	Volume de production (livres) produites <sup>A</sup> , vendues <sup>B</sup>	Rendement à 1'acre (livres <sup>C</sup> et quintaux <sup>D</sup> ) <sup>4</sup>
POMMES DE TERRE DE SEMENCE			
1975-76 <sup>5</sup>	72	831 400 <sup>B</sup>	15 398 <sup>C</sup> (153,9 <sup>D</sup> )
1976-77	58	615 700 <sup>B</sup>	14 156 (141,5)
1977-78	112	985 800 <sup>B</sup>	11 725 (117,2)
1978-79	158	1 934 100 <sup>B</sup>	16 321 (163,2)
1979-80 <sup>6</sup>	178	2 344 794 <sup>B</sup>	17 564 (175,6)
1980-81 <sup>7</sup>	108	1 728 000 <sup>A</sup>	16 000 (160,0)
1981-82	141,5	3 254 500 <sup>A</sup>	23 000 (230,0)
AVOINE			
1975-76 <sup>5</sup>	100	n.d. <sup>2</sup>	n.d.
1976-77	152	- 3	-
1977-78 <sup>8</sup>	122	159 734 <sup>A</sup>	1 309,3 <sup>C</sup>
1978-79	149	n.d.	n.d.
1979-80	n.d.	n.d.	n.d.
1980-81 <sup>7</sup>	190	247 000 <sup>A</sup>	1 300 <sup>C</sup>
1981-82	201	402 000 <sup>A</sup>	2 000 <sup>C</sup>

NOTES  
 1- Il s'agit d'approximations les plus précises possibles à cause de la diversité des sources. Ne couvre pas les données concernant les producteurs

individuels (ou regroupés) en 1975 et 1976.

- 2- n.d. signifie non donné.
- 3- Toute la récolte fut enfouie sous la neige (J.A.L.), Rapport d'activités de la Coopérative, 1976-1977.
- 4- Un quintal = 100 livres
- 5- Pour la superficie et le volume durant les années 1975 à 1979, Document interne du J.A.L., fait par Claude Morin complétant une demande de subvention au M.A.Q. datée du 11 mai 1979. Pour le rendement à l'acre et la superficie en avoine durant ces mêmes années, Document interne du J.A.L., complément du dossier pommes de terre remis au ministère de l'Agriculture du Québec, daté du 30 octobre 1979.
- 6- Document interne du J.A.L. préparé à l'occasion d'une conférence de presse tenue à Auclair.
- 7- Pour les années 1980 à 1982, les superficies et le rendement proviennent de données de l'entrevue no 4. Le volume de production approximatif est obtenu par la multiplication des superficies avec le rendement.
- 8- Sur 112,5 acres récoltées, nous avons un volume rendement de 1 309,3 livres à l'acre (volume/nbre acres, nous avons donc un volume de 159 734 livres Bulletin du J.A.L., le 27 juin 1977, 5.

## **1.4 STRUCTURE, FONCTIONNEMENT ET FINANCEMENT DU PROJET**

### **1.4.1 Structure et organisation du travail dans le projet**

Dans cette première partie, nous voyons la répartition des pouvoirs et responsabilités dans le projet. Par la suite, nous jetons un coup d'oeil sur l'évolution, l'apport et les principales caractéristiques de l'équipe d'animation, administrative et techniques du projet de pommes de terre du J.A.L. et de Productions J.M.D. Nous établissons un parallèle entre la création d'emplois dans le projet de pommes de terre du J.A.L. et Productions J.M.D. Nous cernons ensuite les principales sources extérieures d'aide technique et administrative dans le projet. Pour terminer, nous faisons le bilan des difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines.

#### **1.4.1.1 Répartition des pouvoirs et des responsabilités**

Dès sa création, la Coopérative du J.A.L. était une coopérative multifonctionnelle, c'est-à-dire qu'elle s'était donné comme mission de favoriser un déploiement local à la fois des activités agricoles, forestières, touristiques et artisanales.

Avec comme objectif d'assurer un développement rationnel et intégré de toutes les ressources de son aire d'intervention, la Coopérative constituait ce groupe moteur qui coordonnait et mettait sur pied

plusieurs projets de développement. Elle fournissait à ces projets les ressources techniques et financières nécessaires à leur essor. La Coopérative fondait aussi ses actions sur une planification participative où tous les administrateurs, les membres travailleurs ou non dans la coopérative et toute la population locale étaient impliqués dans la définition, la "direction" et l'orientation des différents projets.

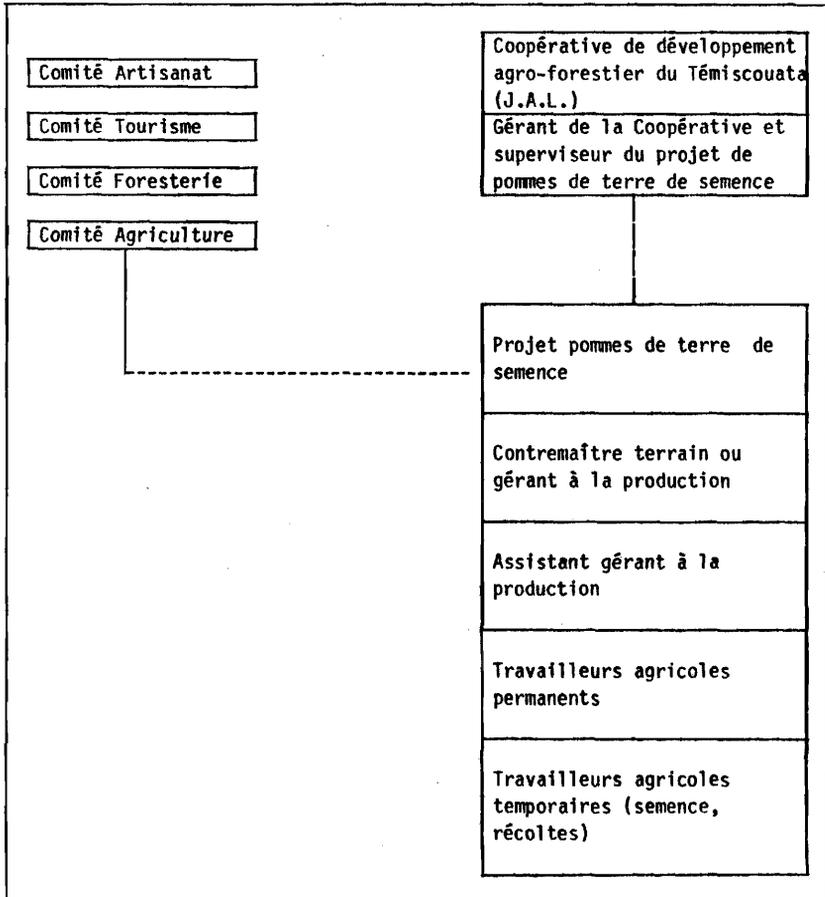
Dans le sens de l'application des concepts de représentation et de démocratie populaire, la Coopérative choisissait les membres de son conseil d'administration parmi toutes les couches de la population<sup>16</sup>. De même, des assemblées générales où chaque membre de la coopérative n'avait qu'un droit de vote étaient tenues pour toutes les grandes décisions.

C'était effectivement cela la structure "réelle" de la Coopérative et de son projet de pommes de terre. La structure formelle n'avait qu'un rôle à jouer dans la supervision et l'administration courante des activités de la Coopérative et du projet de pommes de terre (voir Figure 1).

Dans cette structure, le gérant de la Coopérative du J.A.L. devait s'occuper de l'administration et la supervision du projet de pommes de terre de semence. Au niveau du projet lui-même, un contremaître terrain était nommé avec comme principales tâches, la supervision de la production et la gestion du personnel. Ce dernier délèguait un assistant gérant pour l'aider dans l'exécution de ses tâches. D'une façon générale, c'est cette structure "formel-

FIGURE 1

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU PROJET DE POMMES DE TERRE DE SEMENCE DU JAL



Source: Construit à partir de l'ensemble des entrevues réalisées sur la Coopérative du J.A.L.

le" que nous retrouvons dans le projet de pommes de terre.

#### 1.4.1.2 Apport et caractéristiques de l'équipe de travail

Au début du projet de la formation d'une société communautaire de développement sur le territoire du J.A.L., il s'était formé un groupe de leaders dynamiques venant du milieu. Ils devaient prendre en charge bénévolement l'animation et la sensibilisation de la population du territoire à ses différents problèmes communs. Leurs démarches devaient aboutir à la formation en mars 1972 d'un regroupement davantage organisé et structuré. Il s'agissait du Comité intermunicipal du J.A.L. dont la principale tâche consistait à coordonner les actions des différents leaders locaux dans la revendication d'une structure permanente s'occupant du développement de toutes les ressources du territoire.

Nous avons vu antérieurement que durant cette période, l'Université Laval manifestait la volonté de s'impliquer dans les projets de développement communautaire. Ce fut après de nombreuses sollicitations auprès de l'Université Laval que ce premier groupe de leaders du J.A.L. arrivait à obtenir le consentement de cette dernière dans une implication concrète dans le milieu.

Dans un premier temps, l'Université Laval s'engageait à mettre à la disposition du J.A.L. un animateur social et dans un deuxième temps, un agronome. L'arrivée, en octobre 1972, de l'animateur social

permanent au J.A.L., Gilles Roy, devait marquer l'histoire du projet de société communautaire de développement. Cet animateur social professionnel était déjà sensibilisé aux problèmes vécus en "milieu rural". Il avait été le principal leader dans la formation d'une Opération Dignité (voir Tableau 2).

En collaboration avec les principaux leaders du milieu, il devait mettre sur pied une vaste opération de sensibilisation de la population à son devenir. C'est ce qu'on avait appelé alors au J.A.L., l'Opération Janvier 1973. Suite à cette vaste "campagne" de sensibilisation populaire, la revendication du J.A.L. pour un développement intégré des ressources locales se poursuivait avec l'appui d'un plus grand groupe de leaders locaux et avec la participation de toute la population.

Le technicien agricole diplômé qu'avait promis l'Université Laval commençait son travail sur le territoire du J.A.L. en mai 1974. Il s'agissait de Jacques Parent qui devait travailler en collaboration avec le comité agricole du J.A.L. et les administrateurs de la Coopérative du J.A.L. Par son apport de spécialiste agricole, Jacques Parent contribuait à la relance du secteur agricole du territoire du J.A.L. De plus, il devait s'occuper de toutes les études techniques nécessaires au départ du projet. Il devait superviser le projet de pommes de terre durant sa première année de fonctionnement.

Avec l'incorporation de la Coopérative du J.A.L. en mai 1974, le président du Comité intermunicipal du J.A.L. était nommé gérant de la Coopérative. Il

devait faire bénéficier la Coopérative de son expérience acquise dans le Comité intermunicipal principalement dans l'animation et la prise en charge populaire.

Après le départ de Jacques Parent, un nouveau technicien agricole était engagé pour la supervision technique et administrative du projet de pommes de terre de semence et pour s'occuper de tout le secteur agricole du territoire du J.A.L. Quelques mois plus tard, il quittait le J.A.L. Il fut remplacé dans ses fonctions par l'assistant gérant à la production en service, permanent du projet de pommes de terre depuis juillet 1975. En effet, après une formation technique acquise auprès d'un technicien agricole du bureau régional du M.A.Q. pour l'Est du Québec, il devenait contremaître terrain et chargé du projet de pommes de terre de semence (voir Tableau 2). Il occupait ce poste du printemps 1976 à l'automne 1978. Il délaissait alors le projet pour reprendre ses fonctions durant la saison de production suivante.

Entre temps, un ancien producteur devait prendre en charge le projet durant l'automne et l'hiver 1978. Puis, la responsabilité du projet était confiée à deux nouveaux producteurs à partir de l'hiver 1980 (voir Tableau 2).

Parmi les travailleurs permanents ou d'exécution dans le projet de pommes de terre, il semblait y avoir une certaine stabilité d'emploi (voir Tableau 2). En général, il s'agissait d'anciens ouvriers agricoles et de journaliers.

TABLEAU 2

CERTAINES CARACTÉRISTIQUES DU PERSONNEL DE LA COOPÉRATIVE AGRO-FORESTIÈRE  
DU TÉMISCOUATA RATTACHÉ AU PROJET DE POMMES DE TERRE DE SEMENCE - 1974-1980 1

OCCUPATION	COMPÉTENCES	TACHES
Personnel d'animation, de gestion administrative et de supervision technique		
Gérant de la Coopérative  Printemps 1974 à l'automne 1979	- Agent forestier pour le ministère de l'Énergie et des ressources - Président du Comité intermu- nicipal du J.A.L. - Autre	- Gestion administrative de la Coopérative - Gestion du personnel - Supervision du projet pommes de terre
Animateur de la Coopérative  Automne 1972 à l'été 1976	- Leader d'une Opération Dignité - Sociologue et agronome - Autre	- Responsabilité de l'aspect participation et animation sociale de la Coopérative - Chargé de l'ensemble du projet de la Coopérative
Contremaître terrain du projet de pommes de terre  Printemps 1974 à l'automne 1975	- Technicien agricole diplômé rattaché au bureau local du ministère de l'Agriculture à Notre-Dame-du-Lac - Responsabilité de tout le secteur agricole du territoire du J.A.L. - Autre	- Supervision technique et administrative du projet de pommes de terre et du secteur agricole du territoire du J.A.L.

TABLEAU 2 (suite)

OCCUPATION	COMPÉTENCES	TACHES
Contremaître terrain du projet de pommes de terre Printemps 1976 à l'automne 1976	- Technicien agricole diplômé  - Autre	- Supervision technique et administrative du projet de pommes de terre et du secteur agricole du terri- toire du J.A.L.
Assistant gérant à la production Été 1975 au printemps 1976  Contremaître terrain et chargé du projet de pommes de terre Printemps 1976 à l'automne 1978 et Printemps 1979 à l'automne 1979	- Formation technique acquise auprès du technicien agricole diplômé du ministère de l'Agriculture, bureau régional de l'Est du Québec  - Autre	- Employé permanent et super- vision de la production  - Supervision technique et "administrative" du projet de pommes de terre  - Gestion de personnel
Contremaître terrain et chargé de projet  Hiver 1980 au printemps 1980	- Gestion financière - Gestion de personnel - Mise en marché - Vente - Producteur agricole	- Supervision "administrative" du projet - Gestion de personnel - Surveillance des stocks en entrepôt - Supervision de la production au printemps 1980

TABLEAU 2 (suite)

OCCUPATION	COMPÉTENCES	TACHES
Chargé de projet Hiver 1980 au printemps 1980	- Travail sur le comité agricole J.A.L. - Sensibilisation à la culture et l'entretien dans le projet de pommes de terre - Autre	- Surveillance des stocks en entrepôt  - Supervision de la production au printemps 1980
Travailleurs permanents <sup>2</sup> ou d'exécution dans le projet de pommes de terre de semence du J.A.L., 1974-1980		
Travailleur permanent Été 1975 à l'automne 1978	- Journalier  - Autre	- Travail agricole général  - Assistance à la production et autres
Travailleur permanent (4 ans dans le projet pommes de terre) <sup>3</sup>	- Ouvrier agricole - Criblage - Travail en forêt - Journalier	- Entretien des entrepôts - Travail agricole général - Chefs d'équipe aux entrepôts
Travailleur permanent (3 ans dans le projet pommes de terre) <sup>3</sup>	- Dix ans d'expérience comme ouvrier agricole - Forestier - Journalier	- Ouvrier aux semences, arro- sage et récolte - Conducteur de machinerie - Chef d'équipe aux récoltes - Travail agricole général
Travailleur permanent (3 ans d'expérience dans le projet pommes de terre) <sup>3</sup>	- Journalier	- Travail agricole général

## TABLEAU 2 (suite)

### NOTES

1. Ce tableau exhaustif est incomplet; son but est de relever les principales "caractéristiques" du personnel affecté au projet de pommes de terre de semence. Pour cette raison, nous englobons dans la catégorie "autre" toutes les informations que nous n'avons pu recueillir. A cause du caractère de confidentialité de l'étude, aucun nom ne peut être utilisé.
2. Le terme travailleur "permanent" recouvre une réalité propre à la spécificité du travail agricole (v.g.: le plus souvent un arrêt de travail durant la période hivernale).
3. Nous ne possédons pas les dates exactes de l'emploi de ces travailleurs. Pour cette dernière partie du tableau, en ce qui touche la description des tâches et compétences, nous référons à un document interne daté du 20 mars 1980 et portant sur le projet de transformation du projet J.A.L. en une coopérative autonome de travailleurs.

### SOURCES

- L'ensemble des entrevues réalisées sur le projet J.A.L.
- Gilles Roy, Projet d'aménagement communautaire agro-forestier dans le secteur de l'Est du Lac Témiscouata, Premier rapport d'étape, Université Laval, avril 1973, 61 p.
- Gilles Roy, Projet d'aménagement communautaire agro-forestier dans le secteur de l'Est du Lac Témiscouata, Deuxième rapport d'étape, Université Laval, octobre 1973, 59 p.
- Gilles Roy, Projet d'aménagement communautaire agro-forestier dans le secteur de l'Est du Lac Témiscouata, Troisième rapport d'étape, Université Laval, octobre 1975.
- Rapport d'activités de 1976-1977 de la Coopérative agro-forestière du Témiscouata.
- Document interne daté du 20 mars 1980 et portant sur le projet de transformation du projet J.A.L. en une coopérative autonome de travailleurs.

Si nous regardons le profil des trois employés permanents de Productions J.M.D., nous constatons que tous les employés avaient de l'expérience dans le secteur agricole (voir Tableau 3). Un des employés avait déjà travaillé durant six mois sur le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. Enfin, un autre travailleur permanent avait déjà suivi des cours sur la culture des pommes de terre.

Dans l'ensemble, les compétences de ces trois personnes présentent la grande diversité et complémentarité nécessaires à la bonne marche d'une entreprise de culture de pommes de terre.

#### 1.4.1.3 La création d'emplois et la rémunération dans le projet

Le projet de pommes de terre de semence avait été mis sur pied avec les objectifs de la création d'emplois permanents et temporaires sur le territoire du J.A.L. et de la revalorisation de la population sur le plan humain:

On prévoit fournir un emploi permanent à une dizaine d'hommes et un revenu supplémentaire à un grand nombre de familles.

- Ce projet étant un projet du milieu, aura comme effet de revaloriser la population, sur le plan humain et de permettre la conversion d'emplois jusqu'ici temporaires en emplois permanents<sup>17</sup>.

TABLEAU 3

## CERTAINES CARACTÉRISTIQUES DU PERSONNEL DE LA COMPAGNIE "PRODUCTIONS J.M.D." - 1980-82

OCCUPATION	COMPÉTENCES	TACHES
Travailleur permanent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience en agriculture</li> <li>- Six mois d'expérience sur le projet de pommes de terre du J.A.L.</li> <li>- Gestion financière</li> <li>- Gestion du personnel</li> <li>- Mise en marché</li> <li>- Vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administration</li> <li>- Gestion du personnel</li>   <li>- Mise en marché</li> <li>- Production agricole</li> </ul>
Travailleur permanent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience en agriculture</li> <li>- Expérience de travailleur forestier</li> <li>- Expérience dans la mécanique de maintenance et la soudure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mécanique de maintenance</li> <li>- Production agricole</li> </ul>
Travailleur permanent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience en agriculture</li> <li>- Expérience de travail comme responsable d'entrepôt</li> <li>- Expérience de chauffeur de camion et autres machines</li> <li>- Cours sur la culture de pommes de terre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de personnel</li> <li>- Conducteur de machinerie</li> <li>- Production agricole</li> </ul>

SOURCES: Entrevue no 4  
Document interne, Soumission de J.M.D.. le 7 mai 1980 pour l'achat du projet de pommes de terre de semence.

On l'a vu antérieurement, les prévisions initiales de production de 100 acres annuellement ne s'étant pas réalisées, le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. créait de trois à cinq emplois permanents et de 20 à 50 emplois temporaires pour les semences et les récoltes de pommes de terre<sup>18</sup>.

Si nous regardons la situation pour Productions J.M.D., nous constatons que l'entreprise crée trois emplois permanents, deux emplois temporaires durant les semences, un emploi occasionnel l'été et jusqu'à 40 emplois temporaires durant les récoltes (Voir tableaux 4 et 5). Les récoltes de pommes de terres étaient faites de façon manuelle.

En ce qui touche le type de rémunération, il s'agissait essentiellement de travail salarié versé à l'heure travaillée dans le projet de pommes de terre de la Coopérative agro-forestière du Témiscouata. Dans l'entreprise Productions J.M.D., nous retrouvons à la fois du travail salarié versé à l'heure travaillée et du travail à forfait. En regardant les masses salariales totales versées par la Coopérative du J.A.L. et par Productions J.M.D., nous constatons qu'elles sont nettement plus élevées dans le cas de la Coopérative (voir tableau 6). Cette différence est due au fait que la Coopérative du J.A.L. avait recours essentiellement à du travail salarié tandis que Productions J.M.D. pouvait bénéficier de l'apport de travail familial gratuit et du travail à forfait (voir tableau 4).

Nous y reviendrons ultérieurement dans l'analyse des coûts de production.

TABLEAU 4

PRODUCTIONS J.M.D., NOMBRE DE SALARIÉS AGRICOLES SELON LE NOMBRE D'HEURES MENSUELLES<sup>1</sup>  
ET SALARIÉS A FORFAIT, 1980

MOIS	Salariés agricoles selon le nombre d'heures mensuelles								A forfait		TOTAL <sup>3</sup>	
	Nbre <sup>2</sup>	60 hres	50-59 hres	40-49 hres	30-39 hres	20-29 hres	10-19 hres	1-9 hres	Masse salariale	Nbre		Masse salariale
Juin	6	9	2	3	-	3	-	-	4 147	-	-	4 147
Juillet	4	12	-	1	-	-	-	-	3 797	-	-	3 797
Août	6	14	1	2	-	-	-	1	4 855	-	-	4 855
Septembre	10	8	3	8	-	4	-	1	4 953	18	876	5 825
Octobre	14 <sup>4</sup>	13	-	23	3	3	2	7	9 354	25	3 691	13 045
Novembre	7	6	-	6	1	3	-	-	3 466	-	-	3 466
Décembre	3	4	-	4	-	3	-	-	2 425	-	-	2 425
TOTAL									32 997		4 567	37 560

## NOTES:

1. C'est-à-dire le nombre d'heures totales travaillées durant le mois.
2. Nombre de travailleurs employés durant le mois, permanents et temporaires.
3. Total de la masse salariale.
4. Un individu a fait à la fois du travail salarié et à forfait

## SOURCE:

Relevés de la rémunération des employés de Productions J.M.D., 1980.

TABLEAU 5  
SALARIÉS AGRICOLES PAR CLASSE SALARIALE DE PRODUCTIONS J.M.D. EN 1981  
en dollars

CLASSE	MOIS	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	TOTAL
Nbre <sup>1</sup> (en \$)		3	8	6	5	64	38	
-1200 à +1300		3	4	2	1	3	3	
1100 à 1199		-	-	-	1	-	-	
1000 à 1099		-	-	-	-	-	-	
900 à 999		-	-	2	1	1	-	
800 à 899		-	1	-	-	-	-	
700 à 799		-	-	1	1	4	2	
600 à 699		-	-	-	-	1	1	
500 à 599		-	-	-	-	4	-	
400 à 499		-	-	-	-	3	1	
300 à 399		-	2	1	1	5	5	
200 à 299		-	1	-	-	8	2	
100 à 199		-	-	-	-	13	14	
50 à 99		-	-	-	-	3	3	
1 à 49		-	-	-	-	19	7	
TOTAL <sup>2</sup>		3780	6743	5720	4419	17 632	11 219	49 513

## NOTES:

1. Nombre de travailleurs employés durant le mois, permanents et temporaires.
2. Total de la masse salariale.

## SOURCE:

Relevés de la rémunération des employés de Productions J.M.D., 1981.

TABLEAU 6

**MASSE SALARIALE TOTALE VERSÉE PAR LA COOPÉRATIVE DU  
J.A.L. ET PAR PRODUCTIONS J.M.D., 1978-82**  
(en dollars)

VERSÉE PAR LA COOPÉRATIVE DU J.A.L.	
1978	47 042
1979	61 001
1980	63 695
VERSÉE PAR PRODUCTIONS J.M.D.	
1981	37 560
1982	49 513

**SOURCES:**

Relevés de la rémunération des employés de la  
Coopérative du J.A.L., Projet de pommes de terre de  
semence, 1978, 1979, 1980.

Relevé de la rémunération des employés de Productions  
J.M.D., 1981, 1982.

#### 1.4.1.4 Personnes-ressources et cours de formation dans le projet

Dès le début, le projet d'une société communautaire de développement sur le territoire du J.A.L. recevait l'encadrement technique de l'Université Laval. En effet, la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation (F.S.A.A.) de l'Université Laval, à la suggestion du M.A.Q. à Rimouski, acceptait, en août 1972, d'assurer l'encadrement technique du projet J.A.L. La F.S.A.A. agissait donc comme agent conseil pour tous les aspects agricoles de l'expérience. Le projet de pommes de terre de semence devait bénéficier de cet encadrement technique de l'Université et de celui du M.A.Q. par le biais des spécialistes de la pomme de terre de la région de l'Est du Québec et du Service des productions végétales du Québec (S.P.V.Q.). En collaboration, le S.P.V.Q. et les spécialistes de la pomme de terre du M.A.Q. devaient dispenser au J.A.L. en 1974, 1975, 1976 des cours sur la culture de pommes de terre<sup>19</sup>.

Par la suite, les spécialistes du M.A.Q. en plus d'assurer le suivi du projet de pommes de terre du J.A.L. offraient annuellement à l'ensemble des producteurs de pommes de terre de l'Est du Québec, des cliniques de recyclage et de perfectionnement dans la culture de pommes de terre.

Le ministère de l'Agriculture du Canada (M.A.C.) assurait aussi des services techniques au projet J.A.L. principalement dans la prévention des maladies et la certification des pommes de terre.

L'encadrement professionnel du projet était assuré par l'A.P.P.P.T.E.Q. Cette dernière avait comme principale tâche d'assurer la promotion publicitaire des pommes de terre de l'ensemble des producteurs regroupés. Et puis, l'encadrement commercial était fourni par la Société coopérative agricole régionale de Rivière-du-Loup, division de Trois-Pistoles.

#### 1.4.1.5 Les difficultés rencontrées dans la gestion technique et administrative du projet

Plus d'un an et demi après son incorporation officielle, la Coopérative de développement agroforestier du Témiscouata faisait le bilan de sa situation. En effet, au cours d'une fin de semaine d'évaluation du projet J.A.L. à laquelle participaient soixante-treize personnes du territoire du J.A.L., les problèmes vécus par l'ensemble du projet J.A.L. y étaient discutés en ateliers de travail et mis en commun dans une plénière générale<sup>20</sup>.

Les principaux problèmes soulevés au niveau de la gestion et du fonctionnement de la Coopérative du J.A.L. étaient les suivants<sup>21</sup>.

- des faiblesses dans l'administration et la gestion du projet;
- surcharges de travail pour les permanents;
- dépendance envers les permanents;
- isolement des permanents face aux comités spécialisés;
- manque de relève.

L'administration de l'ensemble du projet de pommes de terre étant sous la responsabilité de la Coopérative agro-forestière du Témiscouata, ces problèmes nous les retrouvons donc aussi dans le projet de pommes de terre.

En fait, le caractère multifonctionnel de la Coopérative du J.A.L. devait être la source de bon nombre de problèmes pour les administrateurs permanents du projet. La gestion simultanée de l'ensemble des projets de développement socio-économique du J.A.L. occasionnait une surcharge de travail aux permanents. Ainsi, il était de plus en plus difficile d'assurer un suivi approfondi à tous les aspects techniques et économiques des projets. De plus, les dirigeants de la Coopérative devaient mobiliser presque toute leur énergie à trouver les fonds nécessaires à la survie même de la Coopérative. Les longues et incessantes démarches auprès de l'État et des institutions financières réduisaient d'autant plus le temps alloué à la gestion régulière des activités de la Coopérative. C'est ce qui pouvait expliquer aussi un isolement relatif des permanents face aux comités spécialisés.

Une autre dimension des difficultés rencontrées dans l'administration de la Coopérative relevait aussi de la rareté dans le projet J.A.L. de ressources humaines spécialisées dans la gestion administrative et financière des coopératives:

On manque de compétences en administration pour chaque projet, ça prend quelqu'un capable de la mener à fond (diriger les

hommes). C'est à cette condition que ça deviendra rentable<sup>22</sup>.

En effet, le personnel administratif et exécutif venant du milieu était à former tant du point de vue administratif que technique. Il s'agissait principalement d'animateurs sociaux issus du milieu. Leur expérience dans la gestion administrative devait s'acquérir au cours de la gestion quotidienne des activités du projet.

Si nous regardons l'évolution du projet de pommes de terre de semence, nous constatons qu'il existait des difficultés dans la gestion des ressources humaines. Cette situation était décrite par un des participants à la fin de semaine des 29 et 30 novembre 1975 sur l'évaluation du projet de pommes de terre de semence:

Erreurs des débuts: il manquait de surveillance. Les responsables sont jeunes et manquaient d'expérience. - Plutôt "difficultés" dans l'administration, trop de charges aux mêmes<sup>23</sup>.

Nous constatons des difficultés réelles dans la délégation des responsabilités à cause de la compétence de l'équipe d'exécution. Cette situation amenait donc un certain cloisonnement dans la distribution des responsabilités. Le gérant de la Coopérative décrivait la situation régnant dans le projet de pommes de terre depuis 1976:

La structure de production, c'était surtout J.M. qui jouait au père avec son équipe. Contremaître, gérant de la production, il ne s'occupait pas des ventes c'est tout.  
(Entrevue no 5)

En fait, le départ en 1978 des deux permanents responsables de la production découlait à la fois du manque de connaissance administrative des dirigeants, des difficultés liées à la délégation des responsabilités et à une perte de confiance dans le projet suite à la baisse des prix du marché:

Découragés de travailler fort, c'est un travail excessivement exigeant comme responsable (16 à 18 heures par jour) et découragement face à la situation de la pomme de terre. Ils (les permanents) n'avaient peut-être pas les qualifications pour diriger du personnel. C'était quand même d'excellents travailleurs, de bons exécutants. Il s'était développé aussi certaines habitudes de travail qui augmentaient les coûts de production. C'était eux autres qui faisaient, ils n'avaient pas le tour de faire faire.  
(Entrevue no 2)

Au plan de la technicité du travail dans la culture de pommes de terre, la situation étant en voie de stabilisation en 1976<sup>24</sup> devait nettement s'améliorer par la suite malgré la rotation du personnel de direction. Cependant, la même problématique du manque d'expérience technique<sup>25</sup> et admi-

nistrative se posait en 1979 dans le projet de formation d'une coopérative autonome avec les anciens travailleurs agricoles du projet J.A.L. Cette situation du manque d'expérience du personnel accompagnée du fait que le projet n'aurait pas pu faire vivre cinq familles remettait en question la création d'une coopérative de producteurs:

Pour une coopérative de production, on a besoin de plus de travailleurs motivés. Les travailleurs qui sont là présentement, ce sont des bons travailleurs mais ils n'ont pas le goût. Ils ont le goût d'aller chercher leur paye, de travailler pour la gagner par exemple mais de là à avoir la responsabilité. Dans l'équipe présente, il y aurait peut-être deux personnes qui auraient la responsabilité de faire quelque chose avec cela.

(Entrevue no 1)

Avec l'achat du projet de pommes de terre, le groupe de producteurs formant l'entreprise Productions J.M.D. devait passer par une phase d'apprentissage technique.

#### **1.4.2 Les conditions de travail dans le projet**

La Coopérative de développement agro-forestier voulait mettre de l'avant un projet essentiellement collectif et communautaire. Ses objectifs principaux étaient la création d'emplois et la revalorisation de la population du territoire sur le plan humain. De

ce point de vue, nous pouvons considérer tout le projet du J.A.L. comme une grande réussite.

Cependant, au niveau de chacun des projets, nous retrouvons essentiellement des rapports sociaux d'exploitation capitaliste. En fait, la Coopérative a dû adopter les règles de fonctionnement du capitalisme, la Coopérative se devait d'affronter la concurrence sur le marché. C'est-à-dire qu'elle était contrainte à une rentabilité minimale dans ce contexte socio-économique.

C'était au travers une dimension collective et communautaire et des rapports sociaux paternalistes entre le personnel de direction et celui d'exécution qu'était justifiée une demande de surtravail de la part des employés dans le projet.

En fait, le projet se disait collectif et communautaire entre autres par la création d'emplois dans la collectivité locale pour les gens du milieu. Et puis, le gérant du projet de pommes de terre entretenait des relations "partenalistes" avec ses employés immédiats:

La structure de production, c'était J.M. qui jouait au père avec son équipe. Une structure d'employés tous à peu près sous-payés y compris J.M. Ils gagnaient le salaire minimum, ils travaillaient dix-huit heures par jour. C'était plus que des employés, on les a écoeurés aussi. Les gens font cela de deux à trois ans puis on ne les revoit plus jamais, même pas dans

d'autre chose, tu les as vidés de leur substance. Ce qui s'appelle collectif, communautaire, tu leur dis le mot puis le coeur leur lève.

(Entrevue no 5)

Effectivement, la survie du projet de pommes de terre de semence du J.A.L. était liée à la conciliation de ses finalités morales (humanisation du travail) et de son efficacité économique. En fait, la conciliation de ces deux éléments n'était possible qu'après l'atteinte d'un seuil minimal de rentabilité. Or, le projet de pommes de terre n'avait pu atteindre ce seuil minimal entre autres à cause des contraintes du marché (v.g.: chute des prix).

Nous retrouvons aussi ce même rapport d'auto-exploitation dans l'entreprise Productions J.M.D. comme le soulignait un producteur:

A chaque année, on se fixe un salaire hebdomadaire. On n'est pas payé soixante heures par semaine mais à ce salaire fixe. On est trois employés intéressés à donner le maximum d'efficacité sans compter nos heures de travail.

(Entrevue no 4)

Même si l'objectif fondamental de la Coopérative était de mettre sur pied une entreprise pour servir les intérêts de ses travailleurs, elle ne pouvait pas abolir dans un contexte spécifiquement capitaliste, le rapport travail au service du capital. L'entre-

prise Production J.M.D. était aussi assujettie à ce rapport capitaliste.

### **1.4.3 Les sources de financement dans le projet**

#### **1.4.3.1 Les parts sociales**

Dès le début du projet, l'on prévoyait que les questions de la mécanisation et du fonds de roulement nécessaire à l'opération du programme de production de pommes de terre de semence au J.A.L. devraient être assumées en bonne partie par la population elle-même<sup>26</sup>.

En ce sens, la population souscrivait en 1974, 30 000 dollars en parts sociales dans le projet de pommes de terre. Par la suite, à même son capital de risque, l'Union régionale des caisses populaires du Bas Saint-Laurent investissait sous forme de parts sociales 20 000\$ en 1974-75 et en 1975-76, et un autre 20 000\$ en 1977-78 (voir tableau 7).

#### **1.4.3.2 Les subventions gouvernementales**

En s'inscrivant dans la programmation gouvernementale de relance de la production de pommes de terre de semence dans la région de l'Est du Québec, le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. devait bénéficier de subventions d'aide au démarrage du projet.

En effet, le ministère de l'Agriculture du Québec octroyait en 1975 une subvention de 100 000\$ au projet de pommes de terre du J.A.L. Une première

tranche de 50 000\$ de cette subvention devait être utilisée pour l'opération du projet (v.g.: la remise en valeur de terres) et la seconde tranche de 50 000\$ était affectée à la construction d'un entrepôt de pommes de terre.

Cependant, le versement de la subvention du M.A.Q. au projet J.A.L. était assujettie à une condition. C'était celle de construire un entrepôt de pommes de terre de type de conservation en boîtes. Selon l'expertise du M.A.Q., le coût de cet entrepôt devait être de 66 000\$<sup>27</sup>. Or, le coût réel de la construction de l'entrepôt fut de 95 000\$<sup>28</sup>. La différence de 29 000\$ entre le coût prévisionnel et le coût réel devait être assumée par la Coopérative.

Plus tard, le projet de pommes de terre de la Coopérative du J.A.L. recevait pour la construction de son second entrepôt, des subventions du M.A.C. et du M.A.Q. (voir tableau 7). Il s'agissait de subventions provenant des programmes réguliers des ministères pour l'aide à l'entreposage.

En fin de compte, le projet de pommes de terre ne recevait qu'une subvention spéciale. En fait, le M.A.Q. versait en 1980 une subvention de 190 000\$ au projet pour éponger ses déficits accumulés et pour permettre son transfert de propriété et sa relance. Selon le gérant de la Coopérative du J.A.L. en 1980, cette subvention spéciale ne faisait que combler les aides régulières de financement auxquelles le projet n'avait jamais eu accès:

Ça été cela en fin de compte la subvention gouvernementale, ce que les politiques normales de financement nous avaient jamais donné. Cela a permis de relancer le projet.

(Entrevue no 5)

En effet, le projet de pommes de terre de semence n'avait jamais eu accès entre autres aux politiques du crédit agricole.

Le projet de pommes de terre devait recevoir d'autres subventions de moindre importance octroyées normalement dans le cadre des programmes réguliers des ministères. Nous pensons entre autres aux subventions accordées pour la main-d'oeuvre agricole et pour la revalorisation des sols.

#### 1.4.3.3 Les ventes

Au niveau des revenus générés par les ventes, le projet devait connaître de constantes difficultés.

En effet, durant les deux premières années de production, les pommes de terre étaient vendues en dessous de leurs coûts réels de production<sup>29</sup>. Les pommes de terre étaient écoulees sur le marché de la consommation moins lucratif que celui de la semence.

Durant les années 1977 à 1980, le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. devait accumuler des déficits à cause de l'affaissement des prix de marché. Alors que les prix étaient excellents en

1980, une bonne partie de la récolte était perdue aux champs.

#### 1.4.3.4 Les emprunts

Pour assurer son fonctionnement, le projet de pommes de terre devait constamment avoir recours à du crédit bancaire à de hauts taux d'intérêts.

On faisait de la production de pommes de terre avec du crédit bancaire à 13½%, à 14% quand ce n'était pas 18%.  
(Entrevue no 1)

La Coopérative agro-forestière du Témiscouata avait effectivement entre 1975 et 1980, une marge de crédit de 50 000\$ à 80 000\$ dans les Caisses populaires d'Auclair et de Saint-Juste. (Entrevue no 1).

Et puis, pour financer la construction du deuxième entrepôt de pommes de terre, la Coopérative du J.A.L. contractait un emprunt de 50 000\$ à la Banque fédérale de développement (Entrevue no 2). Le fonds de roulement du projet de pommes de terre de semence du J.A.L. étant constamment insuffisant, des fonds provenant du budget d'encadrement de la Coopérative agro-forestière du Témiscouata étaient régulièrement avancés au projet de pommes de terre (voir tableau 7). De plus, le crédit nécessaire au fonds de roulement provenait souvent des comptes aux fournisseurs:

Le fonds de roulement pour la production et l'expansion du projet: financement au jour

TABLEAU 7

FINANCEMENT DU PROJET DE POMMES DE TERRE DE SEMENCE DU J.A.L., 1974-80<sup>1</sup>

<u>ANNÉE</u>	<u>SOURCE ET FORME</u>	<u>MONTANT</u>	<u>OBJET</u>
1974-75	- Souscription populaire: parts sociales	30 000\$	- Fonds de roulement
	- Union régionale des caisses populaires: parts sociales	10 000\$	- Fonds de roulement
1975-76	- Union régionale des caisses populaires: parts sociales	10 000\$	- Fonds de roulement
	- Subvention du M.A.Q.	100 000\$	- Fonds de roulement: remise en valeurs de terres (50 000\$)
	- Activités régulières <sup>2</sup>	-	- Construction d'entrepôt (50 000\$)
1976-77	- Activités régulières	-	-
1977-78	- Union régionale des caisses populaires: parts sociales	20 000\$	- Fonds de roulement
	- Emprunt à la B.F.D. <sup>3</sup>	50 000\$	- Construction d'entrepôt
	- Subvention du M.A.Q. <sup>4</sup>	30 500\$	- Construction d'entrepôt
	- Subvention du M.A.C. <sup>5</sup>	32 850\$	- Construction d'entrepôt
	- Activités régulières	-	-
1978-79	- Emprunt des Clercs Saint-Viateur <sup>6</sup>	60 000\$	- Fonds de roulement
	- Avance sur le budget d'encadrement de la Coopérative <sup>7</sup>	15 000\$	- Fonds de roulement
	- Activités régulières	-	-
1979-80	- Avance sur le budget d'encadrement de la Coopérative <sup>8</sup>	40 000\$	- Fonds de roulement
	- Subvention du M.A.Q. <sup>9</sup>	190 000\$	- Transfert de propriété du projet (liquidation des dettes)
	- Activités régulières	-	-

## TABLEAU 7 (suite)

### NOTES

1. Ne comprend que certaines tranches du budget d'encadrement de la Coopérative du J.A.L. affecté au projet de pommes de terre. Ne comprend pas: les marges de crédit de 50 000\$ à 80 000\$ dans les Caisses populaires de Saint-Juste et Auclair entre 1975 et 1980; les subventions pour la main-d'oeuvre, les paiements d'assurance stabilisation de la pomme de terre (A.S.R.A.), les autres hypothèques de la Coopérative.
2. Pour les revenus tirés des activités régulières entre 1975 et 1980, voir les états-financiers (tableaux 11 et 12).
3. Emprunt à la Banque fédérale de développement; source: entrevue no 2.
4. Il s'agit de programmes réguliers pour construction d'entrepôt du M.A.Q.; source: M.A.Q., Communiqué de presse, le 23 avril 1980.
5. Il s'agit de programmes réguliers pour construction d'entrepôt du M.A.C.; source: M.A.C., Télégramme adressé à la Coopérative du J.A.L. par la Division des fruits et légumes du M.A.C. le 24 octobre 1978.

## TABEAU 7 (suite)

### NOTES

6. Accord sur un emprunt entre la Coopérative du J.A.L. et les Clercs Saint-Viateurs de Montréal (1er mai 1979), de l'Abitibi et de Joliette (17 mai 1979) et du Bas Saint-Laurent (20 mai 1979). Chacune des divisions locales de la confrérie s'engageait à prêter 15 000\$ à un taux d'intérêt de 8%, le total des prêts étant payable dans 3 à 5 ans (selon le cas).
7. Données tirées de l'ensemble des entrevues.
8. Données tirées de l'ensemble des entrevues.
9. Voir M.A.Q., Communiqué de presse, le 23 avril 1980.

le jour (quelques fois à même d'autres budgets ("de la Coopérative") et le plus souvent auprès de fournisseurs à 18% annuel) parce que nous n'avons jamais eu de fonds de roulement suffisant<sup>30</sup>.

Cependant, les marges de crédit de la Coopérative étant complètement "plafonnées" en 1979, elle devait recourir à des emprunts totaux de 60 000\$ auprès de la confrérie des Clercs Saint-Viateur (Entrevue no 2). Ces nouveaux fonds devaient permettre l'expansion de la production.

#### **1.4.4 Les problèmes rencontrés dans le financement du projet**

Voyons maintenant les problèmes rencontrés dans le financement du projet en analysant les différentes composantes des coûts de production.

##### **1.4.4.1 Une productivité plus basse que la moyenne régionale**

A cause de l'obligation de changer de terrain durant les trois premières années de production et aussi à cause du manque d'expérience de l'équipe de travail, on avait un rendement à l'acre plus faible (voir tableau 1). En effet, la présence de flétrissure bactérienne dans les pommes de terre devait obliger la Coopérative à ensemercer continuellement dans des terrains "en friche" d'où une productivité plus faible. De plus, l'équipe de travail en était à son stade d'apprentissage des techniques liées à la culture des pommes de terre de semence.

La situation devait se régulariser en 1978, le rendement à l'acre du projet de pommes de terre de semence du J.A.L. étant légèrement supérieur à la moyenne régionale<sup>31</sup>. On évaluait alors le différentiel de productivité à douze mille quintaux entre le projet J.A.L. et la moyenne régionale<sup>32</sup>. Les frais encourus pour chaque quintal étant de 2,50\$, la perte totale était de l'ordre de 30 000\$<sup>33</sup>.

#### 1.4.4.2 Des coûts plus élevés de main d'oeuvre

En effet, le projet de pommes de terre du J.A.L. devait faire face à des coûts de main-d'oeuvre plus élevés que la moyenne d'utilisation normale (voir tableau 8). Ces coûts résultaient du besoin de main-d'oeuvre supplémentaire pour préparer de nouveaux terrains<sup>34</sup>, pour la mise en place de l'équipe de travail et de son apprentissage et de la mise en place de l'ensemble du projet de pommes de terre de semence.

#### 1.4.4.3 Des coûts reliés à l'exploitation de la pomme de terre de semence

En fait, nous devons constater des difficultés supplémentaires dans l'apprentissage de la culture de pommes de terre de semence par rapport à la culture de pommes de terre de consommation (v.g. aussi appelée pomme de terre de table). La pomme de terre de semence présente cette particularité qu'au niveau de la préservation de sa qualité sanitaire, elle demande des traitements de prévention spécifiques autant aux champs qu'en entrepôt. Dans l'ensemble, les coûts de production de la pomme de terre de semence sont plus

TABLEAU 8

**COÛTS SUPPLÉMENTAIRES DE MAIN-D'OEUVRE DANS LE PROJET DE POMMES DE TERRE  
DE SEMENCE DU J.A.L., 1975-1979<sup>1</sup>**

Années de production	Catégories	Main d'oeuvre utilisée (heures)	Main-d'oeuvre, utilisation normale (heures)	Taux horaire (dollars)	Coût supplémentaire (dollars)
1975-76 72 acres		7 895	5 040	4,80	13 704
1976-77 58 acres		7 589	4 060	5,20	18 350
1977-78 112 acres		12 612	7 280	5,50	29 326
1978-79 158 acres		11 052	10 270	5,70	4 457
TOTAL					65 837

**NOTE:**

1. Ce tableau tient compte des coûts de main-d'oeuvre reliés à la préparation de 350 acres de sols.

**SOURCE**

Document interne du J.A.L. fait par Claude Morin complétant une demande de subvention au M.A.Q., datée du 11 mai 1979.

élevés que ceux de la pomme de terre de table (voir les tableaux 9 et 10).

Regardons les principales composantes des coûts de production des pommes de terre de semence. Tout d'abord, le coût des plants de base pour les semences est plus élevé pour la pomme de terre de semence que pour la pomme de terre de table<sup>35</sup>. Pour sa préservation contre les maladies, la pomme de terre de semence demande des arrosages plus fréquents en pesticides et en herbicides durant la période de germination et de croissance.

De plus, la pomme de terre de semence étant entreposée durant une période de huit mois, elle demande des entrepôts mieux équipés en système de conservation/ventilation (v.g.: la conservation en boîtes). La perte de pommes de terre en entrepôt dans le secteur de la pomme de terre de semence est plus grande que dans le secteur de la pomme de terre de consommation.

Un autre élément fondamental du coût de la pomme de terre de semence est la nécessité pour le producteur de recourir en permanence à du financement à long terme. Le producteur doit alors supporter de plus lourdes charges d'intérêt sur des emprunts:

La grosse difficulté de la (pomme de terre) de semence, c'est que tu produis au mois de mai, tu récoltes au mois d'octobre, tu n'as toujours pas d'argent qui rentre. Tu vends au mois de mai l'année d'après puis le gars (l'acheteur) te paie lorsqu'il fait

**TABEAU 9**  
**COMPARAISON ENTRE LES PRINCIPAUX ITEMS DE COÛTS**  
**DE LA POMME DE TERRE DE SEMENCE ET DE LA POMME DE TERRE DE CONSOMMATION**  
**POUR L'ANNÉE 1980**

	PAR 100 LIVRES DE POMME DE TERRE	
	SEMENCE	CONSOMMATION
Semences	1,58	0,50
Mise en marché	-	1,08
Intérêt sur emprunt bancaire	1,08	0,11
Dépréciation	0,36	0,30
Travail de l'exploitant	0,86	0,70
Rémunération de l'actif net	Incluse dans l'intérêt bancaire	0,53

**SOURCE**

Direction des études économiques du M.A.P.A.Q., Service de l'économie de la production, Québec, le 22 mai 1981.

TABLEAU 10

**COÛT DE PRODUCTION PAR 100 LIVRES  
DE LA POMME DE TERRE DE SEMENCE ET DE LA POMME DE TERRE DE CONSOMMATION  
AVANT DÉDUCTION DES REVENUS DE SUBVENTIONS ET DE VENTES DE SOUS-PRODUITS**

	CONSOMMATION	SEMENCE
Charges variables <sup>1</sup>	4,73	6,10
Charges fixes <sup>2</sup>	0,46	0,48
Dépréciation	0,30	0,36
Travail de l'exploitant	0,70	0,88
Rémunération de l'avoir net	0,53	Incluse dans l'item de l'emprunt bancaire
<b>TOTAL</b>	<b>6,72</b>	<b>7,82</b>

Les totaux de 6,72\$ et de 7,82\$ doivent être diminués des revenus provenant des subventions et des ventes de sous-produits avant de conclure à une différence finale entre les deux coûts de production.

**NOTES:**

1. Les semences, les fertilisants, les pesticides, l'assurance récolte, les frais d'utilisation de la machinerie, la mise en marché, la main-d'oeuvre engagée, les intérêts sur emprunt bancaire.
2. Comprend les bâtiments et le fonds de terre, les assurances bâtiments et la machinerie, les taxes foncières, les intérêts sur hypothèques, divers.

**SOURCE:**

Direction des études économiques du M.A.P.A.Q., Service de l'économie de la production, Québec, le 22 mai 1981.

sa récolte au mois de septembre. Cela veut dire que tu supportes ton coût de production durant un an et demi à 20% d'intérêt. (Entrevue no 5)

Et puis nous pouvons encore souligner que le rendement à l'acre de la pomme de terre de semence est plus faible que celui de la pomme de terre de table. Cette situation est attribuable au rejet des pommes de terre endommagées dans la récolte des tubercules de semence.

Le producteur de pommes de terre de semence doit davantage avoir recours à du travail salarié pour les traitements supplémentaires de la production contre les maladies et aussi pour la classification des pommes de terre pour la vente massive le printemps. Ses coûts attribués au travail sont donc plus élevés. L'ensemble des éléments énumérés ci-dessus nous donne donc un coût de production à l'acre supérieur dans la pomme de terre de semence.

En tenant compte de la situation financière difficile du projet de pommes de terre de semence du J.A.L., les charges fixes et variables plus élevées dans la production de pommes de terre de semence devaient accentuer la crise de liquidités et ainsi affecter la croissance du projet.

#### 1.4.4.4 Un déséquilibre de la structure financière

Les pertes encourues par le projet de pommes de terre de semence suite au non-classement de la pomme de terre en 1975 et 1976 et à la chute des prix en

1977, 1978, 1979 avaient conduit à la dissolution de la marge d'auto-financement du projet. En effet, face à une crise de liquidités, le projet de pommes de terre devait avoir recours à du crédit à court terme à de hauts taux d'intérêt auprès des banques, des Caisses populaires et à même les marges de crédit accordées par les fournisseurs (voir tableau 11, Bilans financiers).

En se basant sur un modèle explicitant les interrelations entre le fonds de roulement, la trésorerie et l'endettement (voir Figure 2), nous constatons qu'avec l'accroissement du chiffre d'affaires et de l'endettement, nous avons un besoin croissant de fonds de roulement.

Dans le projet de pommes de terre de semence du J.A.L., nous avons une situation où malgré une augmentation du fonds de roulement, cette augmentation était insuffisante pour rencontrer l'endettement accumulé. En fait, le projet de pommes de terre se retrouvait avec un fonds de roulement fortement grevé de lourdes charges d'intérêts sur emprunts (voir tableau 12, État des revenus et dépenses). La croissance du projet impliquant des investissements additionnels dans la préparation et l'ensemencement de nouveaux terrains, dans les comptes à recevoir et dans les immobilisations (entrepôt, etc.), elle devait être supportée par des marges de crédit accrues.

L'augmentation des frais généraux pour la production combinée à un accroissement des déficits devaient rendre négatif le ratio dette/avoir dans le

TABLEAU 11

**APERÇU HISTORIQUE DES BILANS FINANCIERS DE 1978 A 1980  
PROJET DE POMMES DE TERRE DU J.A.L.**

Période	Au 31 août 1978 (non vérifié)	Au 31 août 1979 (vérifié)	Au 31 août 1980 (vérifié)
<b><u>ACTIF</u></b>			
<b><u>A court terme</u></b>			
Encaisse	1,00\$	6 381	1 678
Comptes à recevoir	6 115	19 986	51 071
Stocks au coût	78 791	97 413	-
Frais payés d'avance	2 357	3 128	-
Sous-total	87 864	126 908	52 749
Placements	446	1 033	1 043
<b><u>Actif immobilisé<sup>1</sup></u></b>			
Terrain	1 560	13 160	-
Caveaux	69 336	115 079	-
Grange	2 000	2 000	-
Équipements	102 933	168 339	-
Sous-total (valeur au coût)	-	298 578	-
Amortissement accumulé	(59 264)	(84 486)	-
Sous-total (valeur moins amortissement)	107 565	214 092	9 261
<b><u>Autres actifs</u></b>			
Impôt payé d'avance	254	254	254
Crédit d'impôt à l'investissement non utilisé	-	24 042	-
Sous-total	254	24 296	254
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b><u>196 129</u></b>	<b><u>366 329</u></b>	<b><u>63 307</u></b>

TABLEAU 11 (suite)

Période	Au 31 août 1978 (non vérifié)	Au 31 août 1979 (vérifié)	Au 31 août 1980 (vérifié)
<b><u>PASSIF</u></b>			
<b><u>A court terme</u></b>			
Comptes à payer et frais encourus	72 198	78 362	3 640
Travail à payer de la dette à long terme (échéant à court terme)	5 450	10 972	1 062
Sous-total (court terme)	77 648	89 334	4 702
<b><u>A long terme</u></b>			
Dette à long terme <sup>3</sup>	55 279	295 398	84 515
Crédit reporté sur immobilisations <sup>4</sup>	-	115 144	-
Impôts reportés	-	468	-
Sous-total (long terme)	55 279	411 010	84 515
Total court terme et long terme	132 927	500 944	89 217
<b><u>Avoir des actionnaires</u></b>			
Capital social (parts B)	29 012	29 012	1 182
Surplus d'apport	-	20	20
Réserve générale (déficit accumulé)	(50 666)	(93 323)	(163 647)
Trop perçu (déficit) de l'exercice	(49 817)	(70 324)	(136 535)
Apport de la Coopé- rative	134 673		
Sous-total (avoir)	63 202	(134 615)	(25 910)
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b><u>196 129</u></b>	<b><u>366 329</u></b>	<b><u>63 307</u></b>

## TABLEAU 11 (suite)

### NOTES

1. Actif immobilisé au coût pour 1979-1980.
  
2. Comprend pour 1978:
 

- marge de crédit Caisse populaire de Auclair	22 728\$
- marge de crédit Caisse populaire de Saint-Juste	10 339\$
- comptes aux fournisseurs	39 131\$
  
3. Comprend pour 1978:
 

- caveau I, Caisse populaire de Saint-Juste	45 837\$
- roulant, Caisse populaire de Auclair	4 774\$
- moissonneuse-batteuse, Banque provinciale Dégelis	<u>4 668\$</u>
Total	52 279\$
  
- Comprend pour 1979:
 

- hypothèque et nantissement commercial 12% remboursable par versements semestriels de 3 900\$, capital et intérêts, échéant en 1988	44 613\$
- hypothèque 11¼%, remboursable par versements mensuels de 159,76\$, capital et intérêts, échéant en 1988	11 102\$
- 13% remboursable par versements mensuels de 160,96\$, capital et intérêts, échéant en 1981	3 261\$

TABLEAU 11 (suite)

- 11,5%, remboursable en un versement de 1 700\$ et 23 versements de 2 100\$, comprenant le capital seulement, payable durant les mois de janvier et septembre de chaque année 48 300\$

Total 107 276\$

Comprend pour 1980:

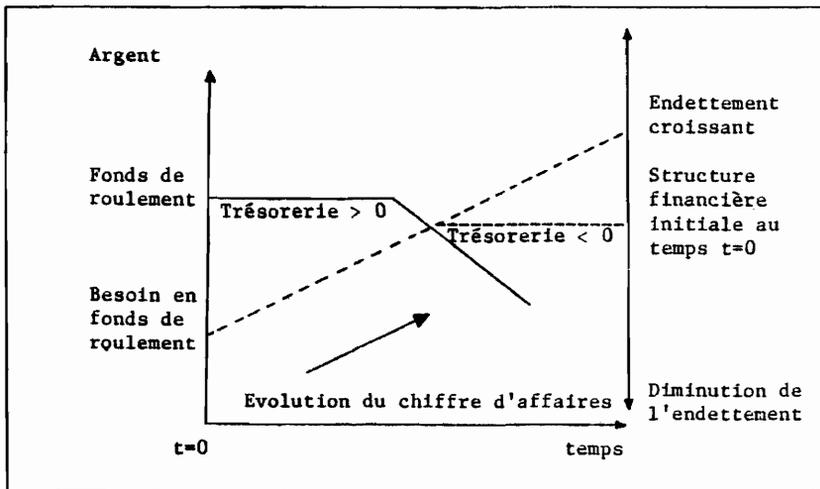
- 5%, remboursable par versements semestriels de 844,19\$, capital et intérêts 12 779\$

4. Crédit reporté sur immobilisations en 1980

- solde au début de l'exercice 115 744\$
- virement aux revenus de l'exercice des subventions reçues et reportées des exercices précédents, dû à la vente des immobilisations 91 702\$
- radiation du crédit d'impôt à l'investissement 24 702\$

Figure 2

## INTERRELATIONS ENTRE LE FONDS DE ROULEMENT, LA TRÉSORERIE ET L'ENDETTEMENT



Source:

Alain Lapointe, "La conjoncture des taux d'intérêts élevés et la P.M.E.", dans Revue Internationale de Gestion, vol. 7, no 2 (avril 1982): 53.

TABLEAU 12

**ÉTAT DES REVENUS ET DÉPENSES, ANNÉES 1975 A 1980**  
**PROJET DE POMMES DE TERRE DU J.A.L.**

Périodes	31 mars 1975 31 mars 1976 (non vérifié)	31 mars 1976 31 mars 1977 (non vérifié)	31 mars 1977 31 août 1977 (non vérifié)	31 août 1977 31 août 1978 (non vérifié)	31 août 1978 31 août 1979 (vérifié)	31 août 1979 31 août 1980 (vérifié)
<b>REVENUS</b>						
Vente de pommes de terre	33 700	30 152	27 037	30 399	72 968	74 286
Ventes d'avoine et de paille	1 002	2 398	-	4 886	7 539	12 239
Vente de services	-	2 030	3 237	221	438	10
Vente de bois	7 199	-	2 213	2 072	1 215	4 397
Revenus d'intérêt	-	-	-	-	56	6
Ristournes	-	-	482	768	-	-
Revenus des stocks	-	-	-	9 722	-	-
Sous-Total	41 901	34 580	32 969	48 068	82 216	90 938
Moins coût des ventes *	77 109	64 563	51 891	85 508	134 372	203 521
Perte brute	(35 208)	(29 983)	(18 922)	(37 440)	(52 256)	(112 583)
<b>DÉPENSES</b>						
Moins dépenses générales d'administration:						
Frais de déplacement et de transport	1 431	906	309	2 849	4 998	2 951
Location de terrain	-	-	-	-	218	90
Location de garage	-	-	-	-	175	75
Taxes	12	1 500	245	827	1 334	1 298
Honoraires professionnels	-	-	-	1 535 <sup>5</sup>	4 180	1 289
Coupe de bois	4 905	-	-	2 671	40	-
Frais de commercialisation	-	-	-	310	41	6 116
Électricité et téléphone (chauffage)	249	604	96	2 146	1 847	1 492

TABLEAU 12 (suite)

Périodes	31 mars 1975 31 mars 1976 (non vérifié)	31 mars 1976 31 mars 1977 (non vérifié)	31 mars 1977 31 août 1977 (non vérifié)	31 août 1977 31 août 1978 (non vérifié)	31 août 1978 31 août 1979 (vérifié)	31 août 1979 31 août 1980 (vérifié)
Intérêts et frais de banque	-	-	754	4 429	1 265	119
Intérêts sur emprunts	-	-	-	8 270	12 710	15 312
Intérêts sur achats	-	-	-	-	3 380	2 291
Divers	4	652	428	4 120	289	715
Mauvaises créances	-	-	-	-	-	923
Sous-total	6 601	3 662	1 832	27 157	30 477	(32 671)
Trop perçu défictaire avant amortissement	(41 809)	(33 645)	(20 754)	(64 597)	(82 733)	(145 254)
Amortissement	(11 030)	(25 202)	(8 502)	(15 079)	(24 673)	-
Trop perçu défictaire avant subventions et autres éléments	(52 839)	(58 847)	(29 256)	(79 676)	(107 406)	(145 254)
<u>Subventions et autres éléments<sup>2</sup></u>						
Perte sur dispo- sition d'immobilisa- tion	-	-	-	-	-	(72 147)
Subventions <sup>1</sup>	40 168	17 225	6 944	18 834	11 538	199 727
Revenus divers	-	-	-	-	2 739	966
Amortissement du crédit reporté sur immobilisations	-	-	-	-	8 134	91 702
Compensation A.S.R.A. <sup>3</sup>	450	-	-	11 025	14 609	61 541
Mauvaises créances recouvrées	-	-	-	-	62	-
Sous total	40 618	17 225	-	29 859	37 082	281 789
Autres <sup>4</sup>	930	-	-	-	-	-
Trop perçu défictaire de l'exercice	(13 151)	(41 622)	(22 312)	(49 817)	(70 324)	136 535

TABLEAU 12 (suite)

**NOTES:**

1. Subventions Pour 1978:  
de main-d'oeuvre 11 398  
de valorisation du sol 7 436
  
2. Revenus et dépenses qui ne sont pas dans le cours normal d'exploitation  
\* Coûts de ventes: Stocks début de l'exercice + achats - stocks fin de l'exercice  
Pour 1978: coût de ventes 164 299  
moins stocks fin de l'exercice 78 791  
coût des ventes 85 508
  
3. Compensation A.S.R.A. et Revenus de stabilisation.
  
4. Autres: Il s'agit de la valeur des stocks au coût au début de l'exercice et/ou des approvisionnements pour la production
  
5. Comprend les frais légaux.

SOURCES: Pour les années 1975, 1976, 1977 et 1978, tiré à partir de données compilées par la Coopérative agro-forestière du Témiscouata en 1979. Il existe des bilans financiers spécifiques au Projet de pommes de terre du J.A.L. qu'à partir de l'année 1978.

Pour les années 1979 et 1980, tiré des bilans financiers annuels du Projet de pommes de terre du J.A.L.

projet de pommes de terre du J.A.L. C'est-à-dire que les dettes totales devenaient plus élevées que l'actif total. En tenant compte du niveau élevé d'endettement du projet à partir de 1978, nous avons une dissolution des avantages que pouvait procurer un endettement de risque calculé sur la croissance du projet. Ce dernier devait faire face à un risque d'insolvabilité:

Si l'endettement permet d'améliorer la rentabilité de l'entreprise par le biais de l'effet de levier et d'accroître son taux de croissance potentiel, il a simultanément des effets défavorables: il provoque une variabilité accrue du taux de rentabilité nette des capitaux propres; il entraîne une augmentation de la probabilité de perte, voire de risque de ruine, il implique également une augmentation du risque d'illiquidité qui peut amener un retournement de la confiance des créanciers<sup>36</sup>.

En effet, les probabilités de défaillance du projet de pommes de terre étant très fortes, les créanciers augmentaient le coût du capital et leurs exigences de prêt. A un seuil où les actifs du projet de pommes de terre étaient sur nantissement, il devenait impossible d'obtenir du crédit. C'est ce que nous avons constaté lorsque le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. avait dû avoir recours à un emprunt à la confrérie des Clercs Saint-Viateur pour continuer la production. Dans le même sens, le projet devait se financer à même les budgets d'encadrement de la Coopérative agro-forestière du Témiscouata.

En somme, le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. avait contracté un mauvais endettement parce qu'il n'avait pas d'autres possibilités. Le projet du J.A.L. n'était pas éligible au crédit agricole parce que selon les normes du crédit agricole, il fallait que 60% des producteurs du projet vivent principalement de l'agriculture. Le caractère collectif et communautaire du projet faisait qu'il ne pouvait rencontrer ces exigences. Dans un contexte capitaliste où la plupart des petits producteurs se finançaient par le biais du crédit agricole et à des taux d'intérêt privilégiés, il devenait difficile pour la Coopérative du J.A.L. de développer une production agricole avec du crédit bancaire et à de hauts taux d'intérêt<sup>37</sup>.

Les Offices de crédit agricole aux niveaux canadien et québécois garantissent effectivement les emprunts des petits producteurs qui sont contractés auprès des banques et autres institutions financières.

En fait, la Coopérative du J.A.L. devait faire de nombreuses démarches auprès des institutions financières pour obtenir des marges de crédit à toute fin pratique non garanties:

On (la coopérative) demandait à ces Caisses-là (de Saint-Juste et d'Auclair) de prendre des risques considérables par rapport à notre chiffre d'affaires. - La marge de crédit à Saint-Juste était à toute fin pratique pas garantie. Cela faisait cinq ans qu'il y avait une marge de crédit

pas garantie.  
(Entrevue no 5)

La politique gouvernementale d'octroi de prêts agricoles au Québec devait favoriser les exploitations moyennes et freiner la constitution de grosses fermes. En effet, 74% des prêts à long terme accordés au Québec en 1971 allaient aux fermes dont le capital investi était inférieur à 50 000\$<sup>38</sup>. Parmi les prêts à moyen terme encadrés par la loi sur l'amélioration des fermes (L.A.F.) depuis 1962, aucun prêt n'était accordé aux agriculteurs en sociétés<sup>39</sup>.

#### 1.4.4.5 Des coûts reliés à l'avitissement des prix depuis 1976

Nous l'avions souligné antérieurement, les années 1975-76 et 1976-77, la pomme de terre du projet J.A.L. ne devait pas se classer "semence" à cause de la présence de flétrissure bactérienne dans la pomme de terre. La première année, la Coopérative devait vendre sa production à un prix avantageux sur le marché de la consommation (voir tableau 13). La situation était différente, la seconde année où le projet de pommes de terre enregistrait un premier déficit. Encore une fois, la pomme de terre du J.A.L. était vendue sur le marché de la consommation. Cependant, le coût de production de la pomme de terre de semence était plus élevé que celui de la pomme de terre de consommation.

Pendant les trois années subséquentes, le projet de pommes de terre de semence devait accumuler des

déficits surtout à cause de la chute des prix de la pomme de terre sur les marchés. Cette chute des prix était attribuable à l'augmentation des volumes de production de pommes de terre à l'échelle canadienne<sup>40</sup>.

En 1979-80, le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. se retrouvait donc avec un déficit cumulé sur les ventes de près de cent trente-cinq mille dollars (135 000\$) (voir tableau 13).

### **1.5 LES COÛTS RELIÉS A LA STRUCTURE DE PRODUCTION DU PROJET DE POMMES DE TERRE DE SEMENCE DU J.A.L.**

Le projet de pommes de terre du J.A.L. se distinguait des autres producteurs par une structure de production à spécialisation unique dans la culture de pommes de terre. De plus, c'était un projet de production "collectif" et "communautaire". Les autres producteurs de semence du Québec étaient en majorité des entreprises familiales où la production de pommes de terre était complémentaire principalement à l'exploitation laitière<sup>41</sup>.

Malgré son caractère collectif et communautaire, le projet de pommes de terre de semence de la Coopérative du J.A.L. pouvait être défini comme une entreprise agricole capitaliste:

Lorsqu'on parle d'une ferme capitaliste, on se réfère à une entreprise qui ne se distingue d'une autre "que par le secteur où

TABLEAU 13

**SOMMAIRE DE L'HISTORIQUE DES VENTES DU PROJET DE POMMES DE TERRE  
DE SEMENCE DU J.A.L., 1975-1980<sup>1</sup>**

Années \ Catégories	Superficie (acres)	Quintaux vendus <sup>2</sup>	Prix de vente réalisé (en dollars)	Coût de pro- duction (en dollars)	Différentiel (en dollars)
1975-76	72	8 314	0,0694	0,0533	+ 13 385
1976-77	58	6 157	0,0531	0,0588	(3 509)
1977-78	112	9 858	0,0308	0,0682	(36 868)
1978-79	158	19 341	0,0515 <sup>3</sup>	0,0746	(44 677)
1979-80	178	23 447	0,0440	0,0710 <sup>4</sup>	(63 309)
Déficit accumulé pour les ventes					<u>(134 798)</u>

## TABLEAU 13 (suite)

### NOTES:

1. Les données varient un peu avec les états financiers à cause de la diversité des sources. Notre but est d'établir la situation approximative se rapprochant le plus de la situation réelle tout en démontrant l'impact du marché.
2. Un quintal = 100 livres.
3. Prix garanti par le régime A.S.R.A. pommes de terre de table 1978.
4. Coût de production reconnu par l'A.S.R.A. pommes de terre de table.

### SOURCES

Pour les années 1975 à 1979, Document interne du J.A.L. fait par Claude Morin complétant une demande de subvention au M.A.Q., datée du 11 mai 1979.

Pour l'année 1975-80, Document interne du J.A.L., complément du dossier pommes de terre remis au M.A.Q., daté du 30 octobre 1979 et Document interne du J.A.L. préparé à l'occasion d'une conférence de presse tenue à Auclair.

est investi le capital et où s'exerce le travail salarié que ce capital met en oeuvre". Ainsi, le propriétaire d'un capital décide-t-il d'investir dans la production. Le but principal de cette production est l'élargissement constant du capital en vue de l'obtention d'un profit toujours croissant. L'organisation du travail repose sur l'emploi d'une force de travail plus ou moins nombreuse et les rapports de production sont du type patron-ouvriers<sup>42</sup>.

Même si l'objectif du projet de pommes de terre du J.A.L. n'était pas l'atteinte d'un profit maximum mais bien d'un profit suffisant pour assurer sa survie, nous y retrouvons néanmoins des rapports sociaux capitalistes.

Tout comme l'ensemble des grandes entreprises agricoles capitalistes, le projet de pommes de terre du J.A.L. devait mettre en valeur le capital engagé dans l'appareil de production. En fait, les possibilités de reproduction élargie du capital dans le projet du J.A.L. trouvaient leurs limites dans les contraintes imposées par la spécificité des procès de travail en matière de production végétale telle la pomme de terre. La culture de pommes de terre comportait certaines caractéristiques qui la rendaient impropre à prendre la forme industrielle: les diverses opérations de la production ne pouvaient être réalisées simultanément puisqu'elles étaient soumises aux rythmes biologiques de la végétation<sup>43</sup>. Les possibilités de division du travail et de coopération

complexe demeuraient donc réduites dans la culture de la pomme de terre, "la grande dimension (de l'exploitation) rend plus difficile et moins efficace l'exercice du "métier" - (de producteur agricole) qui garantit les bons résultats techniques<sup>44</sup>.

C'est ce que confirmait le responsable de la production de pommes de terre du M.A.Q. pour la région de l'Est du Québec:

La production mixte, c'est avantageux pour la pomme de terre de semence. Cela permet de ne pas avoir une trop grande superficie, donc une récolte rapide et moins de risques de pertes par le gel. Une superficie moins grande rend la détection des maladies plus facile.

(Entrevue no 19)

Nous l'avons déjà souligné, seule la force de travail en tant que marchandise est créatrice de valeur ou plus-value. Cette force de travail mise en activité dans un procès de production déterminé est donc créatrice de plus-value. Or, le travail productif de plus-value valorise le capital. Nous pouvons donc penser que par une meilleure gestion du temps de travail dans le procès de production, nous arrivons à augmenter la productivité du travail et ainsi accroître le taux de plus-value. Si nous regardons la formule de l'échange capitaliste consistant à poser la force travail comme marchandise, nous avons l'argent (A) pour acheter des marchandises (v.g.: la force de travail) (M) et permettant d'obtenir une quantité d'argent supérieure (A') soit

A-M-A'. Par le caractère particulier de la marchandise échangée, on passe de la sphère de circulation à la sphère de production:

Cette transformation de l'argent en capital se passe dans la sphère de circulation et ne s'y passe pas. La circulation sert d'intermédiaire. C'est-là, sur le marché que se vend la force de travail, pour y être exploitée dans la sphère de la production où elle devient source de plus-value<sup>45</sup>.

C'est donc en passant au travers le procès d'ensemble de l'accumulation capitaliste, c'est-à-dire au travers de la sphère de circulation et la sphère de production que se réalise la plus-value. Le temps total que passe le capital dans ces deux sphères est le temps de rotation du capital étant lui-même le temps de production plus le temps de circulation du capital. L'entreprise capitaliste cherche à accroître le taux de plus-value, donc de profit par la diminution du temps de rotation du capital soit par une diminution du temps de production, soit par une diminution du temps de circulation, soit les deux.

En regardant les conditions de valorisation du capital dans le projet de pommes de terre de semence du J.A.L., nous avons constaté que la réalisation du capital se heurtait à la nature du procès de travail en agriculture. En effet, l'expansion du projet de pommes de terre était déterminée d'une part, par le montant du capital que la Coopérative était capable d'investir dans le projet et d'autre part, par le

fait que l'exécution des diverses opérations de la production nécessitait l'apprentissage d'un métier.

Et puis, plus la taille du projet de pommes de terre de semence du J.A.L. devait croître, plus la part du capital avancé s'agrandissait et plus la valorisation de ce capital devenait problématique. Le projet cherchait donc sans cesse à agrandir sa production pour rentabiliser son capital investi. Cela n'était possible que par un recours grandissant aux moyens de production d'origine industrielle qui ne pouvaient être financés que par du crédit bancaire. De plus, le projet devait supporter des charges croissantes d'amortissement avec l'élévation de sa part de capital constant. Avec la spécialisation et la croissance du projet, nous pouvions parler d'économies d'échelles internes et externes mais ces économies devaient rapidement être annulées par les lourdes charges d'intérêt sur les emprunts, par les frais d'amortissement élevés et par les difficultés de gestion et de technicité rencontrées avec l'augmentation de la taille du projet.

C'est ce qui nous amène à faire la distinction entre le temps de travail nécessaire pour produire une marchandise et le temps dépensé dans la production de cette marchandise:

Working time is always production time; that is to say, time during which capital is held fast in the sphere of production. But vice versa, not all time during which is engaged in the process of production is necessarily working time<sup>46</sup>.

Dans le secteur agricole, le temps de production se divise en deux périodes:

- that production time consists of two parts: one period when labour is actually applied in production and a second period when the "unfinished commodity" is "abandoned to the sway of natural processes" without being at that time in the labour process. Instances of the latter period include such natural, chemical and physiological processes as are required in the reproduction of livestock, the drying stage of pottery, bleaching, fermenting, etc. While labour generally initiates these processes, after the initial input the process proceeds on its own. These intervals in the process of production create neither value nor surplus value. Often they may be necessary to the production and completion of a finished commodity, but since they do not absorb labour they do not create value<sup>47</sup>.

Nous le voyons, la production agricole présente cette particularité que la réduction du temps de production demeure limitée par des contraintes naturelles de germination et de croissance des cultures. Il devient donc difficile d'accélérer le temps de rotation du capital investi<sup>48</sup>.

C'est alors que nous pouvons parler de supériorité de la petite exploitation agricole sur la grande exploitation agricole par ses capacités d'intensification de la production, d'intégration des principes

de la science agronomique et par ses possibilités de mettre à profit les méthodes modernes de gestion et d'adopter la technologie la plus sophistiquée.

Par son degré de spécialisation très élevé et l'intensification de son procès de travail, la petite exploitation agricole en arrive à une haute productivité. Pour la plupart des producteurs mixtes du Québec s'étant impliqués dans la production complémentaire de quelques acres de pommes de terre de semence, il était possible d'accroître la productivité de leur travail. En effet, le petit producteur devait assurer une meilleure gestion de son temps de travail parce que les périodes de semence et de récolte de la pomme de terre étaient complémentaires à celles du foin et du grain. De plus, la culture de parcelles de pommes de terre était aussi compatible avec l'exploitation laitière. Et encore, le petit producteur devait favoriser l'utilisation optimale de la machinerie de ferme dans la production de pommes de terre. Cependant, la décision du petit producteur mixte d'ajouter une production complémentaire en pommes de terre à son exploitation pouvait résulter du fait qu'il cherchait à obtenir un revenu supplémentaire pour compenser la hausse des coûts de production<sup>49</sup>.

Et puis, par sa rapidité d'exécution dans les opérations de production de pommes de terre de semence, le petit producteur devait arriver à réduire un peu le temps social consacré à la production<sup>50</sup>.

Comparativement à la grande exploitation, le poids plus faible du capital productif (immobilisa-

tions, etc.) dans la production de pommes de terre par le petit producteur agricole devait compenser l'inconvénient de la longueur de la période de rotation du capital<sup>51</sup>. Et puis, les petits producteurs réussissaient à mettre leur capital en valeur en accomplissant eux-mêmes leur travail productif à peu près sans recourir au travail salarié.

En dernier lieu, les producteurs mixtes évitaient les risques attribuables à une spécialisation unique en pommes de terre de semence.

En somme, la structure de production du projet de pommes de terre de semence du J.A.L. par rapport à la structure de production de l'ensemble du secteur de la pomme de terre de semence au Québec devait fortement pénaliser le projet J.A.L. En effet, le caractère collectif et communautaire, les difficultés de gestion et d'apprentissage techniques liées à la taille du projet, les lourdes charges financières, le poids des immobilisations à supporter, le large emploi de travail salarié et la spécialisation de la production devaient conduire le projet à une impasse en 1980.

Si nous établissons un parallèle entre petite et grande exploitation, nous relevons une différence fondamentale entre l'exploitation agricole familiale et l'exploitation agricole capitaliste. En effet, l'exploitation agricole capitaliste met en oeuvre un capital pour assurer la subsistance du petit producteur et de sa famille:

Pour que le paysan parcellaire (le petit agriculteur) puisse cultiver sa terre, il

n'est pas nécessaire, comme c'est le cas dans les conditions normales de la production capitaliste, que le prix de marché monte suffisamment pour lui apporter le profit moyen, ni à fortiori un excédent fixé sous forme de rente sur ce profit moyen. Il n'est donc pas nécessaire que le prix de marché atteigne la valeur ou le prix de production du produit. Pour lui la seule limite absolue est constituée par le salaire qu'il s'attribue à lui-même, déduction faite de ses frais proprement dits. Aussi longtemps que le prix du produit lui rapportera ce salaire, il cultivera sa terre, allant fréquemment jusqu'à le faire pour un salaire ne dépassant pas le minimum vital<sup>52</sup>.

Donc, contrairement à l'exploitation familiale, la grande exploitation agricole capitaliste doit au moins couvrir le prix de production du produit. En fait, le prix de production est égal au coût de production plus le profit moyen. La grande exploitation capitaliste ne peut qu'obtenir un faible taux de profit étant donné que le temps de reproduction ou de rotation du capital investi est particulièrement long dans le secteur agricole<sup>53</sup>. Dans le contexte général du secteur agricole, le projet J.A.L. n'était peut-être pas la formule privilégiée de mise en valeur du capital étant donné son incapacité d'assurer sa rentabilité, aux prix de la production dont se contentaient les petits producteurs.

Nous l'avions souligné antérieurement, le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. passait en 1980 de la propriété coopérative à la propriété familiale. Nous pouvions considérer l'entreprise Productions J.M.D. de "ferme multifamiliale" ou ferme de groupe:

Cette appellation (ferme familiale) n'est cependant pas restrictive contrairement à ce que l'on serait porté à penser; une entreprise de type familial laisse place aux fermes de groupe (associations - sociétés - compagnies - coopératives) comme elle permet à un chef d'entreprise agricole avec sa famille et des salariés, s'ils le désirent, d'agrandir l'entreprise et d'en diversifier les productions. Ce qui caractérise cependant ces types d'entreprises, c'est que les producteurs sont en même temps travailleurs, propriétaires des moyens de production et gérants de l'entreprise<sup>54</sup>.

En effet, Productions J.M.D. est une corporation formée de l'association de trois frères propriétaires de leurs moyens de production et à la fois travailleurs et gérants de l'entreprise:

Pour moi, le gars qui fait le côté administratif, il faut qu'il fasse les autres jobs aussi. - Tous les trois (producteurs) font toutes les opérations (administration, gestion de personnel, production) sauf qu'on a une responsabilité chacun<sup>55</sup>.

L'entreprise Productions J.M.D. se distingue du projet de pommes de terre du J.A.L. par l'apport de travail familial gratuit:

Par la force des choses, nos femmes travaillent ici (dans l'entreprise); au bout de l'année si on veut réussir à boucler selon nos prévisions, selon nos prix de vente. Alors qu'il manque d'argent pour boucler, à ce moment-là elles viennent. Cela sauve de deux à trois salaires. C'est parce que ma femme a déjà du travail extérieur, la femme de mon frère a aussi un travail. Elles viennent dans des périodes où elles n'ont pas d'emploi et cela fait un surplus de travail à ce moment-là. Nous autres, on va réussir à baisser nos coûts de production, la dernière ressource pour réussir à vivre.  
(Entrevue no 4).

On le voit, les femmes des producteurs devaient contribuer à la survie de l'unité familiale à la fois par du travail salarié hors ferme et par du travail gratuit sur la ferme.

En plus du travail gratuit des femmes des producteurs, l'entreprise Productions J.M.D. avait aussi périodiquement recours à l'emploi de travailleurs salariés et à forfait (voir tableaux 4 et 5). L'entreprise devait bénéficier de l'utilisation d'une main-d'oeuvre rurale à bon marché (ex.: les femmes et les adolescents). Elle versait le salaire minimum

aux travailleurs salariés<sup>56</sup>. Elle avait aussi beaucoup recours au travail des femmes et des adolescents payés à forfait durant les récoltes.

Nous l'avons vu, ce n'était pas le cas du projet de pommes de terre de semence de la Coopérative agroforestière du Témiscouata qui employait exclusivement des travailleurs salariés.

## **1.6 LA MISE EN MARCHÉ DE LA POMME DE TERRE DE SEMENCE DU J.A.L.**

Au début des années soixante, le ministère de l'Agriculture du Canada, responsable alors de la certification des pommes de terre de semence, modifiait sa loi régissant la certification des pommes de terre. Les amendements à sa loi prévoient l'ajout aux classes de semences "Fondation" et "Certifiée" déjà reconnues pour leur qualité sanitaire, des classes supérieures Pré-élite, Élite I, Élite II, Élite III.

La création de ces classes de plants de pommes de terre plus résistantes aux maladies et donnant de meilleurs rendements n'était possible que par la mise sur pied d'une Station de recherche expérimentale sur la pomme de terre. Dès 1961-62, le ministère de l'Agriculture du Québec (M.A.Q.) décidait de mettre en place une structure qui permettrait au Québec de se doter d'un programme de production de "plants souches" de pommes de terre. En fait, le Québec voulait se doter d'un système d'épuration et de multiplication de la "semence" de pomme de terre.

Ainsi, la Station de Semence Élite de pommes de terre Manicouagan (aujourd'hui désignée sous le nom de Centre de Manicouagan) était fondée en 1966 sur une péninsule de la Côte-Nord isolée et propre à la culture expérimentale.

Donc, cette ferme expérimentale avait été développée dans un endroit isolé de la production dans le but de produire et multiplier les classes de plants de base de pommes de terre Pré-Élite, Élite I, Élite II. Il importait donc de trouver des producteurs multiplicateurs qui se chargeraient de produire les classes Élites III et Fondation afin de fournir des tubercules de semence aux producteurs de pommes de terre de consommation du Québec. Les producteurs multiplicateurs devraient s'approvisionner en plants de base (ou "plants souches" de pomme de terre) auprès de la ferme provinciale de Manicouagan.

Ce fut alors que la région de l'Est du Québec fut désignée par le M.A.Q. comme la région la plus apte au niveau de la structure de production existante ainsi qu'au niveau du climat pour assurer la continuité de la multiplication des plants de pommes de terre du Centre Manicouagna:

Même si les sols étaient plus propices (à la production) au Lac Saint-Jean, c'est l'infrastructure des producteurs qui a fait balancer (la décision) pour le Bas-Saint-Laurent. Les possibilités de développement y étaient plus considérables parce que le Bas-Saint-Laurent était une région où l'on produisait déjà dans ce temps-là. C'était la plus grosse région productrice de pommes

de terre au Québec. Il y avait déjà beaucoup (de production de pommes de terre) de semence. On pouvait compter sur un éventail de producteurs beaucoup plus nombreux dans le Bas-Saint-Laurent.  
(Entrevue no 20)

En effet, plusieurs petits producteurs "mixtes" cultivaient de façon complémentaire quelques acres de pommes de terre et la mise en marché de la pomme de terre de semence était déjà assurée en partie par les trois coopératives régionales de Trois-Pistoles, de l'Isle-Verte et de Saint-Arsène. A cause de la trop grande dispersion des volumes de production et de la trop grande concurrence sur le marché entre les producteurs, il était indispensable de regrouper la mise en marché au début des années soixante-dix<sup>57</sup>.

En 1970, l'Association des producteurs de plants de pommes de terre de l'Est du Québec (A.P.P.P.T.E.Q.) était donc formée afin d'essayer de regrouper l'ensemble des producteurs au sein d'une même agence de vente. Ainsi, pour des raisons économiques, les trois coopératives de Trois-Pistoles, de l'Isle-Verte et de Saint-Arsène fusionnaient en 1975 pour former la Société coopérative régionale de Rivière-du-Loup. Dans la section des pommes de terre de semence, la Coopérative de Trois-Pistoles devenait le bureau principal auquel étaient rattachées les divisions régionales de l'Isle-Verte et Saint-Arsène. L'ensemble des producteurs de pommes de terre de semence de la région était déjà membres de la Société coopérative régionale de Rivière-du-Loup, ils ache-

taient leurs intrants agricoles, recevaient les services d'utilité professionnelle, utilisaient aussi les entrepôts communautaires de cette coopérative. Ce fut alors que l'A.P.P.P.T.E.Q.<sup>58</sup> et le M.A.Q. devaient désigner la Société coopérative régionale de Rivière-du-Loup d'agence officielle de vente de la pomme de terre de semence au Québec<sup>59</sup>.

D'un accord conjoint entre l'A.P.P.P.T.E.Q. et le M.A.Q., cette dernière coopérative devenait responsable de la distribution aux producteurs multiplicateurs des "plants souches" de pommes de terre venant du Centre Manicouagan.

Dès lors, les producteurs de pommes de terre de semence devaient signer une convention avec la Société coopérative agricole (S.C.A.) régionale de Rivière-du-Loup et l'A.P.P.P.T.E.Q.<sup>60</sup>. Cette convention stipulait que les producteurs devaient vendre la totalité de leur production par l'intermédiaire de la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup<sup>61</sup>.

Nous l'avons vu antérieurement, le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. commençait la production en 1975. Par contre, la Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata devenait membre de l'A.P.P.P.T.E.Q. qu'en 1978-79<sup>62</sup>.

Même si durant les deux premières années de production, la pomme de terre du projet J.A.L. ne se classait pas "semence", une partie de la production était écoulee en pommes de terre de consommation sur le marché local et auprès de grossistes spécialisés

et l'autre partie de la production était vendue par l'intermédiaire de la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup.

Durant les années subséquentes, la totalité de la production des pommes de terre de semence du projet de la Coopérative agro-forestière du Témiscouata était vendue par l'agence de vente de la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup. Cependant, la Coopérative du J.A.L. manifestait son insatisfaction face à l'agence de vente:

Le J.A.L. a été mis un peu de côté. Je ne dis pas qu'ils (les administrateurs de l'agence de vente) vendaient nos pommes de terre les dernières mais on ne recevait pas les mêmes services de la Centrale (de vente) que les producteurs immédiats de Saint-Arsène, de l'Isle-Verte et de Trois-Pistoles. C'était un clan à part, notre agent de vente à la Centrale était faible. Ils avaient leurs clients réguliers et ils n'ont jamais négocié de prix vraiment intéressant pour notre production<sup>63</sup>.

Ce conflit entre la Coopérative du J.A.L. et la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup résultait en bonne partie d'un manque d'uniformité dans l'approvisionnement en "plants souches" de pommes de terre venant du Centre Manicouagan. Effectivement, la Coopérative du J.A.L. avait déjà dû reproduire quatre variétés différentes de "plants souches" de pommes de terre<sup>64</sup>.

Et puis, il semble bien que la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup avait adopté, au détriment des producteurs, la stratégie d'une coupure des prix pour accaparer une plus grande part du marché des acheteurs de pommes de terre de semence:

On n'a pas vendu les pommes de terre assez cher. On vendait de 0,50\$ à 1\$ - de plus que la pomme de terre de table - par 75 livres - C'est ridicule. On voulait faire le nom de l'A.P.P.P.T.E.Q.  
(Entrevue no 21)

C'était surtout les gros producteurs de pommes de terre de semence qui devaient contester le monopole de la S.C.A. de Rivière-du-Loup dans l'approvisionnement en "plants souches" et dans la vente des pommes de terre (Entrevue no 4). En effet, les gros producteurs réclamaient des services de la S.C.A. régionale en fonction de leurs cotisations payées à l'A.P.P.P.T.E.Q. et à l'agence de vente au prorata du volume de production mis en marché (Entrevue no 5).

Cette situation de monopole exercée par la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup devait rendre encore plus difficile la situation vécue par la Coopérative du J.A.L. qui connaissait continuellement des problèmes de financement. C'est ce qu'expliquait le gérant de la Coopérative du J.A.L.:

C'est eux-autres (la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup) qui nous (la Coopérative du J.A.L.) finançaient à 25% d'intérêt. - C'était énorme, c'était 12% dans les ban-

ques. - La Coopérative (de Rivière-du-Loup) vendait des intrants. Comme on (le projet J.A.L.) manquait toujours d'argent, on n'achetait pas d'avance, on achetait là. - On n'avait pas le choix de faire affaire avec eux-autres (la S.C.A. régionale). Si on ne faisait pas affaire avec eux-autres, ils (la S.C.A. régionale) nous empêchaient d'avoir de la semence de (la ferme provinciale de Manicouagan), ils nous "couillaient" sur les marchés. - Quand ils recevaient - du (gouvernement) fédéral - l'argent des avances de paiements (devant être versés au J.A.L.) pour les récoltes, ils (la S.C.A. régionale) gardaient notre argent tant qu'on (le J.A.L.) n'avait pas payé notre compte (à la S.C.A. régionale). Autrement dit, ils prenaient notre argent puis (ils) se finançaient avec et en plus, ils prenaient nos comptes et (ils) nous chargeaient des taux d'intérêt épouvantables. Ils nous étranglaient littéralement<sup>65</sup>.

On le voit, la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup pouvait exercer un certain contrôle sur le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. par le biais de l'approvisionnement en "plants souches" de pommes de terre et aussi par le biais de la mise en marché.

De plus, le M.A.Q. appuyait la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup dans son monopole de la vente des pommes de terre de semence. En effet, le M.A.Q. menaçait de retirer son encadrement technique auprès

des producteurs de pommes de terre de semence qui ne respecteraient pas leur convention signée avec l'A.P.P.P.T.E.Q. et la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup.

En guise de protestation des pratiques de la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup, l'entreprise Productions J.M.D. devait vendre elle-même, en 1980, la moitié de sa récolte. Comme le soulignait un des propriétaires de Productions J.M.D.:

C'est un peu cela (la faiblesse des prix obtenus par la S.C.A. régionale) que j'ai contesté en leur disant: je vends la moitié (de ma récolte) moi-même et vous (la S.C.A. régionale) vendez l'autre moitié (de ma récolte). Cela a prouvé ce que je pensais, la partie que j'ai vendue moi-même, j'ai été chercher plus.  
(Entrevue no 4).

En 1981, l'entreprise Productions J.M.D. vendait à nouveau toute sa production par l'intermédiaire de la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup. En septembre 1981, les politiques d'achat des "plants souches" de pommes de terre et de vente des pommes de terre de semence étaient révisées (Entrevue no 4) et la S.C.A. régionale perdait son monopole sur les approvisionnements et sur les ventes.

## NOTES

1. Les signataires du protocole d'entente étaient le J.A.L., la F.S.A.A., le C.R.D., l'O.D.E.Q., le M.A.Q., le M.T.F., le M.T.C.P., le M.A.S., le M.E.Q. et le M.A.C.
2. En fait 404 personnes avaient souscrit une somme totale de 29 705\$ en parts sociales. Le reste (250\$) était complété par cotisation populaire au cours d'une assemblée. (Entrevue no 3).
3. Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata, Projet "Pommes de terre", octobre 1974, 1 et 2. Les termes Élite III et Fondation (selon le M.A.Q.) sont des classes de pommes de terre de "semence" devant être vendues aux producteurs de pommes de terre de table.
4. Voir Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata, Projet "Pommes de terre", octobre 1974, 33 p.
5. Il s'agit de l'agence de vente mandatée par l'Association des producteurs de plants de pommes de terre de semence de l'Est du Québec (A.P.P.P.T.E.Q.); la Société coopérative agricole (S.C.A.) régionale de Rivière-du-Loup, division située à Trois-Pistoles.
6. (J.A.L.), Projet de pommes de terre de semence du J.A.L., projet révisé 1975-77, le 17 avril 1975, 2.

7. Gilles Roy, Projet d'aménagement agro-forestier dans le secteur de l'Est du Lac Témiscouata, Premier rapport d'étape, Université Laval, avril 1973, 7.
8. Compte-rendu de la quatrième réunion du Comité d'évaluation du projet J.A.L., tenue à Rimouski, le 22 juin 1976, 1.
9. Sur la demande d'aide financière au M.A.Q., voir (J.A.L.) Rapport à la Direction du ministère de l'Agriculture du Québec sur la demande d'aide financière de la Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata, le 13 juillet 1978, 3 p.
10. Le gouvernement fédéral octroyant une subvention à la construction de cet entrepôt, il autorisait le début des travaux qu'à la fin août 1978. Voir le journal le Bulletin du J.A.L., le 4 décembre 1978.
11. Document de Claude Morin complétant une demande de subvention du J.A.L. au M.A.Q., le 11 mai 1979.
12. Ce comité "ad hoc" était formé de la Coopérative, du M.A.Q., de l'Office du crédit agricole du Québec, de l'Union des caisses populaires.
13. Voir Michel David, "Témiscouata: la coopérative du J.A.L. est menacée de disparition" dans le journal Le Soleil, (le 21 avril 1980).

14. Voir M.A.Q., Communiqué de presse, le 23 avril 1980 et Maréchal Francoeur "De l'aide aux petits et aux gros" dans le journal Le Soleil, (le 28 avril 1980) et aussi Michel David, "Une subvention de 190 000\$ sauve de justesse la coopérative du J.A.L." dans le journal Le Soleil, (le 28 avril 1980).
15. Voir lettre du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (M.A.P.A.Q., c'est le nouveau nom du M.A.Q.) au président de la Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata, le 16 mai 1980 et le journal le Bulletin du J.A.L., (le 8 septembre 1980).
16. A titre d'exemple, le conseil d'administration de la Coopérative du J.A.L., en 1981, était formé d'un ajusteur de scie, d'un maréchal ferrant, du secrétaire municipal, d'un acériculteur, d'un travailleur forestier, d'un rentier, d'une infirmière, d'un opérateur, d'un camionneur. (Entrevue no 5).
17. Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata, Projet "Pommes de terre", avril 1975, 13.
18. Entrevue no 3 et G. De Tilly et N. Alexandre, Évaluation socio-économique du J.A.L., O.P.D.Q., mai 1979, 31 (texte photocopié non publié).
19. Gilles Roy, Projet d'aménagement agro-forestier dans le secteur de l'Est du Lac Témiscouata, Troisième rapport d'étape, Université Laval,

octobre 1975, 45. En 1974 et 1975, douze personnes du projet de pommes de terre recevaient des cours de trente périodes. En 1976, le nouveau contremaitre terrain du projet de pommes de terre du J.A.L. recevait une formation spéciale d'un spécialiste du M.A.Q.

20. Voir (J.A.L.), Compte rendu de la fin de semaine du 29-30 novembre 1975, 46 p.
21. Ibidem.
22. Ibidem.
23. Ibidem.
24. Voir Compte rendu de la quatrième réunion du Comité d'évaluation du projet J.A.L., op. cit.
25. Avec le départ des membres du personnel de direction, (v.g.: gérant à la production et assistant gérant à la production) le problème de la compétence technique devait toujours se poser.
26. Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata, Projet "Pommes de terre", octobre 1974, 21.
27. Le M.A.Q. prévoyait une participation du M.A.C. de 16 000\$ dans la construction de l'entrepôt. Il s'était avéré que la Coopérative du J.A.L. n'était pas admissible à la politique du fédéral.

28. Voir Gilles Roy, Projet d'aménagement agro-forestier dans le secteur de l'Est du Lac Témiscouata, Troisième rapport d'étape, op. cit., 35.
29. Notons que les coûts de production des pommes de terre de semence sont plus élevés que ceux de la pomme de terre de table. Nous y reviendrons.
30. (J.A.L.), Lettre à Jean Garon sur les problèmes agricoles du J.A.L., le 5 mai 1978. Les entrevues no 2 et no 5 confirment aussi un financement auprès des fournisseurs.
31. (J.A.L.), Document interne du J.A.L. fait par Claude Morin complétant une demande de subvention au M.A.Q., datée du 11 mai 1979.
32. Ibidem.
33. Ibidem.
34. En octobre 1979, le coût de valorisation des sols à l'acre (ébranchage, épierrement, jachère, fertilisation et travaux mécanisés) était évalué à 250\$ l'acre pour 260 acres. Voir (J.A.L.) Document interne du J.A.L., complément du dossier pommes de terre de semence remis au M.A.Q., daté du 30 octobre 1979.
35. Les plants de base ou plants souches pour les semences de pommes de terre de semence demandent un ensemble de traitements en laboratoire, en serre et en champs isolés. C'est ce qui

justifie leur coût plus élevé. Sur la question, voir "Un système de régénération et de multiplication de semences de pommes de terre" dans le journal La Terre de Chez-Nous, le 13 septembre 1979, 6, et aussi Maurice Marcotte, Lionel Lachance et Jean-Baptiste Roy, "Document Pommes de terre, moyens mis en oeuvre pour satisfaire les besoins des producteurs de semence de haute qualité sanitaire", dans le journal La Terre de Chez-Nous, le 25 février 1976, 9-12.

36. Jean-François Malecot, "Les défaillances: un essai d'explication" dans Revue internationale de gestion, vol. 7, no 2 (avril 1982): 39.
37. En 1980, les taux d'intérêt consentis par l'Office du crédit agricole du Québec étaient de 2½% pour le premier 15 000\$ d'emprunt et de 8% pour les emprunts supplémentaires. Cette même année, le projet de pommes de terre du J.A.L. se finançait auprès des banques et des fournisseurs à des taux d'intérêt de 18%, 20% et 24% (Entrevue no 4). Notons aussi qu'une étude effectuée par le J.A.L. relevait des charges d'intérêts et de frais d'administration de 39 400\$ en 1977-78 et 1978-79. Or une évaluation des charges dans une structure financière équilibrée (ex.: ratio du court terme sur le long terme de 1,0:3,0) et des taux d'intérêt que l'on retrouve appliqués à l'agriculture se situerait à 28 000\$. C'est ce qui aurait représenté une économie de 11 400\$ pour le projet. Voir (J.A.L.) Document interne du J.A.L. fait par Claude Morin complétant une

demande de subvention au M.A.Q., datée du 11 mai 1979.

38. Monique Piot, "Agriculture et capitalisme au Québec, l'agro-industrie et l'État", dans la revue Anthropologie et Sociétés, vol. 1, no 2, (1977): 82.
39. Ibidem, 82. Depuis 1962, les prêts de la L.A.F. étaient accordés à 99,63% à des agriculteurs propriétaires; à 0,01% à des locataires; à 0,32% aux colons; à 0,04% aux agriculteurs en corporation; à 0% aux agriculteurs en sociétés.
40. Voir Conseil national de la commercialisation des produits de la ferme, Rapport annuel 1981-82. Notons que le prix payé pour la pomme de terre de semence est dépendant du prix payé pour la pomme de terre de consommation: si le prix de la pomme de terre de consommation est bas, celui de la pomme de terre de semence est aussi bas.
41. Notons qu'en plus du J.A.L., nous retrouvons quelques autres gros producteurs spécialisés. Cependant, ils ont une spécialisation à la fois dans la pomme de terre de semence et de table. De plus, ils ont déjà un marché constitué pour la vente de la pomme de terre de table.
42. André Bouvette, op. cit., 29.
43. Voir Claude Servolin, "L'absorption de l'agriculture dans le mode de production capitaliste" dans L'univers politique des paysans, Cahiers de

la Fondation nationale des sciences politiques,  
no 184, Paris 1972, 41-77.

44. Ibidem, 69.
45. Karl Marx, Le capital, tome 1, Éditions sociales, Paris, 195.
46. Tiré de Karl Marx, Capital Volume II, Progress Publishers, Moscow, 1967.
47. Susan A. Mann et James Dickinson, op. cit., 472.
48. Même si au sens strict, le petit producteur ne détient pas du capital mais bien des moyens de production, nous l'assimilons ici à du capital pour fins de raisonnement. Nous parlons donc de temps de rotation des moyens de production.
49. Sur l'accroissement plus rapide des prix des produits industrialisés par rapport aux prix des produits agricoles, voir Bernard Bernier, op. cit., 88.
50. En effet, plus long est le temps de production, plus il faut de temps pour que la marchandise devienne un produit fini et donc soit mise en marché pour se transformer en capital. Ainsi, par une réduction de la longueur du temps de production, nous réduisons aussi le temps de reproduction du capital ou temps de rotation pour accroître le taux de plus-value, donc de profit.

51. La plupart des petits producteurs mixtes du secteur de la pomme de terre de semence utilisaient les entrepôts communautaires de la Société coopérative agricole de Rivière-du-Loup, division de Trois-Pistoles. Ils payaient une contribution au prorata de l'espace occupé. (Entrevue no 21).
52. Claude Servolin, op. cit., 53-54. L'auteur se réfère à Karl Marx, Le Capital, livre 3, tome 3, Éditions sociales, Paris, 1955, 184. Notons que Marx n'employait pas le terme salaire dans l'acception rigoureuse de prix payé par le capitaliste au travailleur.
53. J.P. Wampach avait estimé le taux de rentabilité du travail directement agricole à 5% pour le Québec. Or, ce taux était de 16% en 1970 et de 25% en 1972 pour la société Steinberg. Voir J.P. Wampach, Prix agricoles et prix des aliments, Département d'économie rurale, Université Laval, 1974, 10 et Monique Piot, op. cit., 78-79.
54. Nous reprenons une citation dans André Bouvette, op. cit., 25. La source originelle était Union des producteurs agricoles (U.P.A.) "Types d'exploitation et producteurs agricoles", Document d'information en vue des congrès régionaux, juillet 1977, (U.P.A.).
55. (Entrevue no 4). La participation financière à la propriété de l'entreprise entre les frères

était respectivement de l'ordre de 38%, de 31% et de 31%.

56. (Entrevue no 4). Selon notre informateur, il employait du travail féminin, entre autres, lors de la classification des pommes de terre pour la vente, le printemps. Il payait le salaire minimum à ces femmes.
57. Pour un volume de vente de 25 000 "poches de pommes de terre", nous retrouvions alors 18 vendeurs dont trois coopératives et 15 producteurs-vendeurs individuels dans un rayon géographique très court. (Entrevue no 20).
58. Le rôle de l'A.P.P.P.T.E.Q. devenait celui de la supervision et de la promotion de la production de pommes de terre de semence du Québec. Cette association à but non lucratif était financée par une subvention du M.A.Q. et par une cotisation auprès des producteurs.
59. En 1980, la quasi-totalité de la production de pommes de terre de semence du Québec se retrouvait dans l'Est du Québec. La production répondait à environ 45% des besoins en pommes de terre de semence du Québec. Le projet de pommes de terre du J.A.L. fournissait 15% de ce volume. (Entrevues nos 19 et 20).
60. En 1980, au moins 95% des producteurs de pommes de terre de semence étaient regroupés autour de la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup. (Entrevue no 19).

61. Voir S.C.A. de Rivière-du-Loup et A.P.P.P.T.E.Q., Convention concernant la production et la vente des plants A.P.P.P.T.E.Q., 6 p. Notons que la convention pouvait être renégociée annuellement entre les parties contractantes.
62. Avant cette date, l'A.P.P.P.T.E.Q. ne voulait pas représenter le projet du J.A.L. "parce qu'elle disait qu'on faisait de l'agriculture subventionnée". (Entrevue no 5).
63. (Entrevue no 2). C'est ce qui ressort de l'ensemble des entrevues sur le projet du J.A.L. Comme le souligne le représentant de l'A.P.P.P.T.E.Q.: "On sert d'abord (en semences souches) nos plus vieux clients qui paient bien et qui ont foi en nos pommes de terre" (Entrevue no 21).
64. Notons que chaque variété de plants comportant ses exigences spécifiques, il avait fallu faire quatre semences, récoltes et classifications distinctes. (Entrevue no 2).
65. (Entrevue no 5). Notons que selon une pratique du gouvernement fédéral, ce dernier avançait aux agriculteurs de 20% à 30% des fonds devant être obtenus par l'agriculteur lors de la vente des récoltes.



## CHAPITRE 2

### **La Coopérative de production «Les Maraîchers de la Mitis», Initiative populaire pour aménager un territoire condamné à la fermeture par l'État**

La Coopérative ouvrière de production maraîchère de la Mitis a vu le jour dans le contexte socio-économique et politique très instable du début des années soixante-dix. Dans l'Est du Québec, sous l'égide des Opérations Dignité, s'organisa un vaste mouvement populaire de contestation sociale suite aux politiques étatiques de fermeture d'une partie des paroisses de la région.

C'est donc en continuité avec ce mouvement de lutte populaire contre les politiques de l'État que devait être créé le projet de Coopérative des maraîchers de la Mitis. Ce dernier projet poursuivait les objectifs de création d'emplois et d'autodétermination économique dans le milieu.

#### **2.1 SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES TROIS PAROISSES CONCERNÉES PAR L'IMPLANTATION DE LA COOPÉRATIVE DES MARAÎCHERS DE LA MITIS**

Le territoire d'implantation de la Coopérative ouvrière de produits maraîchers de la Mitis recouvre

trois localités rurales du Haut-Pays de Rimouski. Ce sont les paroisses de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier situées dans un rayon de 40 à 55 kilomètres de la ville de Rimouski et desservies par une route secondaire. Elles sont respectivement à 318 mètres, à 378 mètres et à 318 mètres au-dessus du niveau de la mer.

Tout comme l'ensemble des paroisses du Haut-Pays du Bas-Saint-Laurent, les paroisses de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier subissaient d'importantes pertes de population à partir du début des années soixante (voir Graphique 2).

## **2.2 GENÈSE DE L'EXPÉRIENCE**

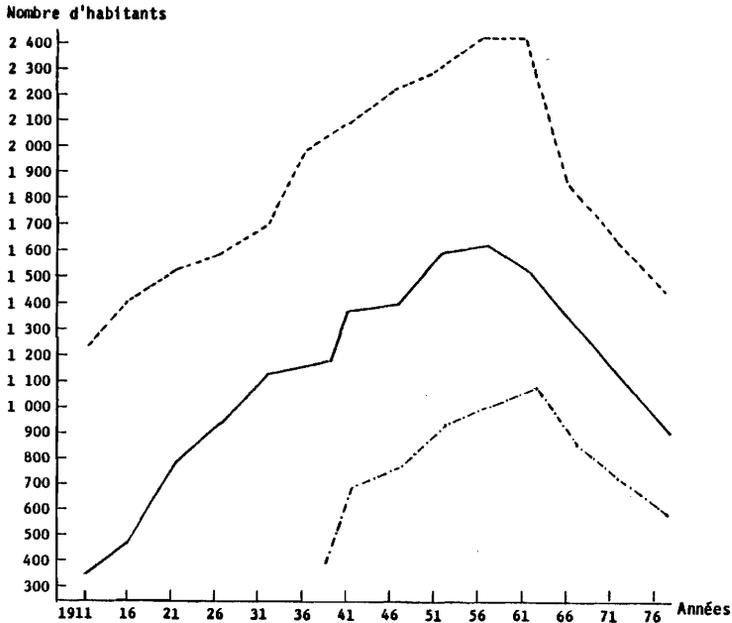
### **2.2.1 De la gestation d'une idée à la naissance du projet**

La pénétration du capitalisme dans l'Est du Québec implique l'éclatement de l'ancien équilibre socio-économique fondé sur une mise en valeur complémentaire des ressources agricoles et forestières. Nous constatons alors un exode rural important des des paroisses menacées de "dévitalisation" socio-économique ou de fermeture face à un aménagement spatial dicté par le capital.

Effectivement, la population des paroisses de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et Saint-Charles-Garnier devait participer activement

## GRAPHIQUE 2

### ÉVOLUTION DE LA POPULATION DES TROIS PAROISSES DU TERRITOIRE DES MARAÎCHERS DE LA MITIS, 1911-1976



----- Saint-Gabriel  
———— Saint-François-Xavier-des-Hauteurs  
-.-.-.- Saint-Charles-Garnier

Source: Antonio Lechasseur et Jacques Lemay, Rapports annuels des curés, Reconstitution de la population de l'Est du Québec, UQAR, 1982.

à ce vaste mouvement de contestation des politiques "étatiques" de fermeture du Haut-Pays du Bas-Saint-Laurent. Au travers l'Opération Dignité II, la population revendiquait le droit de travailler dans son propre milieu comme l'expliquait une militante active du comité de citoyens de Saint-Charles-Garnier:

Nous autres (le comité de citoyens de Saint-Charles-Garnier), quand cela a commencé (le mouvement de revendication sociale), c'était à toutes les semaines (les rencontres) et même deux fois par semaine durant trois mois. - Aux assemblées locales, le tiers de la paroisse participait (60 à 65 personnes). Il y avait une réunion locale ici (à Saint-Charles) à chaque mois et puis le comité délégué avait une assemblée à chaque mois à Esprit-Saint. Ce comité allait chercher l'information puis il l'apportait sur place.  
(Entrevue no 7)

Ainsi, au début des années soixante-dix, il y avait déjà sur le territoire des trois paroisses à l'étude, des actions de sensibilisation de la population à ses problèmes et à son devenir. Chaque paroisse avait son comité de citoyens. Le principal promoteur du projet de la Coopérative maraîchère de la Mitis était aussi membre du comité de citoyens de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et un des principaux leaders de l'Opération Dignité II. Afin d'assurer une continuité aux actions menées par l'Opération Dignité II, il prépara et présenta un projet d'animation communautaire et de sensibilisation populaire

dans le cadre d'un programme fédéral d'aide à la création d'emplois. Un projet d'initiatives locales (P.I.L.) lui était accordé pour seize mois avec un budget global de 120 000\$. Ainsi, vingt anciens chômeurs s'occupaient alors à faire de l'animation dans les vingt-sept paroisses couvertes par l'O.D. II<sup>1</sup>. Le promoteur de la Coopérative assumait la direction de l'équipe.

En fait, rendu à terme, le projet n'avait rien produit d'autres que documents et paperasses. Les vingt travailleurs étaient toujours en chômage. Ce fut alors qu'en 1973, le leader faisait des démarches auprès du Centre de main-d'oeuvre du Canada (C.M.C.) de Rimouski. Il soumettait au C.M.C. un projet de culture maraîchère. Après analyse, le C.M.C. lui accordait la somme de 600\$ pour partir le projet<sup>2</sup>.

En effet, à l'époque, le gouvernement fédéral mettait sur pied le Programme d'aide à la création locale d'emploi (P.A.C.L.E.) qui visait à susciter la création de petites entreprises. Ce programme avait comme principal objectif de créer des débouchés pour les personnes "qui resteraient en chômage, même dans les conditions normales du marché du travail"<sup>3</sup>. Les personnes désignées ou "groupes cibles" du programme P.A.C.L.E. ne pouvaient conserver un emploi convenable ni gagner leur vie pour les diverses raisons suivantes:<sup>4</sup>

- à cause du manque de compétences professionnelles marchandes;
- à cause de la résidence dans un lieu géogra-

phique isolé du courant principal du développement économique canadien;

- à cause de l'appartenance à un groupe racial ou culturel faisant l'objet de préjugés;

- à cause de handicap social, mental ou physique, de dépendance chronique, de casier judiciaire, d'alcoolisme, de retardement mental ou d'incapacités physiques empêchant l'emploi.

Donc, le promoteur décidait de soumettre un projet au programme P.A.C.L.E. Ainsi, il pourrait bénéficier durant trois mois de l'apport de subventions pour couvrir la totalité des frais de main-d'oeuvre et une partie des autres frais spéciaux (v.g.: les immobilisations, etc.) afin de mettre sur pied un projet propre à favoriser le développement des paroisses de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier. Notons que le montant plafond accordé alors dans le financement d'un projet P.A.C.L.E. était de 200 000\$ par année.

Ce fut alors que le leader de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs en collaboration avec un leader de Saint-Charles-Garnier<sup>5</sup> et un leader de Saint-Gabriel, rédigeait et soumettait un premier projet P.A.C.L.E. au ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration du Canada (M.M.O.I.C.). Ce projet s'inspirait fortement du projet de la Coopérative de production de MANSEAU au Québec<sup>6</sup>. Tout comme à MANSEAU, le projet de Saint-Gabriel, Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et Saint-Charles-Garnier voulait développer une production de tomates en serres. La

construction de deux serres à tomates était prévue dans chacune des trois localités.

Au début mars 1974, le projet de production de tomates en serre appelé alors "Les Serres du Nouveau-Pays" était accepté par le M.M.O.I.C. et le promoteur recevait le montant de 75 000\$ pour lancer le projet. Cependant, le M.M.O.I.C. consulta le M.A.Q. sur la faisabilité du projet et ce dernier conclut que ce projet comportait des coûts de production trop élevés le rendant non rentable. Après consultation des spécialistes du M.A.Q., les trois leaders des trois villages modifiaient le projet pour l'adapter à la réalité socio-économique du territoire. Les efforts de production iraient désormais sur la culture maraîchère diversifiée avec l'ajout de serres<sup>7</sup>.

Un comité interparoissial était formé pour représenter la population et pour voir à l'administration du projet. Le leader de Saint-Charles-Garnier devenait président de ce comité interparoissial et assistant-gérant du projet et le leader de Les Hauteurs était nommé vice-président de ce comité interparoissial et gérant du projet. Ce comité avait une charte à but non lucratif pour le projet "Les Serres du Nouveau-Pays des maraîchers populaires inc."

### **2.2.2 Choix du secteur de production et objectifs à l'origine**

L'idée d'implanter un projet coopératif et communautaire dans les paroisses de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-

Charles-Garnier provenait de cette nécessité d'une prise en charge par la population du développement socio-économique du milieu.

Le choix de développer la production maraîchère dans les trois paroisses du territoire de la coopérative était beaucoup plus fondé sur une connaissance intuitive de ce secteur de production que sur les données "rationnelles" de rentabilité de ce secteur<sup>8</sup>. Dans le projet initial de la production en serres de tomates, nous pouvions parler "d'effet d'imitation" par rapport au projet de Manseau au Québec.

Il s'agissait pour les leaders des trois paroisses de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier de s'appuyer sur le modèle connu et "éprouvé" de Manseau pour élaborer un projet de développement maraîcher semblable dans la région.

Nous l'avons vu, ce projet initial de serres de tomates ne recevait pas l'appui des spécialistes du bureau régional à Rimouski du ministère de l'Agriculture du Québec. En région, la culture de tomates en serre, à cause des coûts élevés de chauffage, ne pouvait générer des profits suffisants pour assurer la survie du projet.

Sur les recommandations du M.A.Q., le projet était orienté vers une production diversifiée de légumes répondant aux besoins du marché régional.

Le M.A.Q. (bureau de Rimouski) leur a demandé de changer d'orientation et d'aller vers les productions recommandées en région et qui sont rentables. Ces productions de culture maraîchère étaient entre autres les crucifères, tels le rutabaga, les choux-pommes puis certaines lignes de maraîchage qui pouvaient compléter ces productions-là pour la vente au marché frais. La pomme de terre n'était pas incluse là-dedans<sup>9</sup>.

Le projet débutait en 1975 sans aucune étude technique préalable sur la rentabilité de l'investissement<sup>10</sup>. Tout au plus, le choix des terres à ensemercer s'était fait à partir de l'analyse d'échantillons de sols obtenus sous la neige:

On a creusé dans la neige pour aller chercher des échantillons de sols pour voir quelles terres on (le groupe de travailleurs) prendrait. On a choisi les terres les plus appropriées pour cela.  
(Entrevue no 11)

En fait, le ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration du Canada s'objectait à une implication du ministère de l'Agriculture du Québec dans le projet. Le M.M.O.I.C. poursuivait des objectifs de création d'emplois tandis que le M.A.Q. défendait des objectifs de rentabilisation du projet. C'est ce qu'expliquait le responsable régional des productions horticoles et de la pomme de terre du M.A.Q.:

Chaque fois que le P.A.C.L.E. (v.g.: le M.M.O.I.C.) a demandé des avis on (le M.A.Q.) les a donnés. Mais on n'a pas à dire à P.A.C.L.E. comment faire parce que P.A.C.L.E., ils n'ont pas des objectifs agricoles, leurs objectifs, c'est la création d'emplois. Une fois que le projet était parti, P.A.C.L.E. communiquait très peu souvent avec le M.A.Q. On ne les revoyait pas ou c'était très rare.  
(Entrevue no 20)

Sur la base des "normes rigides" d'un taux de profit moyen nécessaire s'appliquant au secteur agricole, le M.A.Q. ne devait pas approuver la seconde version du projet de culture maraîchère dans les trois paroisses.

Donc, le M.M.O.I.C. cherchait avant tout à susciter la création d'emplois pour les chômeurs chroniques et les défavorisés sociaux (voir Figure 3) en favorisant la mise sur pied d'une entreprise qui devait avoir atteint le seuil de rentabilité à sa troisième année d'existence. Pour le M.A.Q., il ne devait être question de rentabilité sociale mais seulement d'une rentabilité économique à court terme fondée sur des "normes reconnues" dans le secteur agricole en région:

L'entreprise ne peut se permettre de jouer les rôles qui appartiennent à l'État (le chômage, la sécurité sociale). Ce n'est pas la responsabilité de la Coopérative d'établir une justice sociale et distribu-

tive. - Les buts poursuivis par le P.A.C.L.E. ne sont pas les mêmes que ceux du M.A.Q. Le P.A.C.L.E. (cherche à atteindre) une rentabilité après trois ans, il met l'accent sur la création d'emplois. - (Le fait que le M.A.Q. favorise) la promotion d'une agriculture rentable ne signifie pas l'élimination des aides - l'agriculture est subventionnée. Mais même certaines subventions du ministère sont conditionnelles à la rentabilité de l'entreprise selon des normes reconnues<sup>11</sup>.

En fait, la population des paroisses de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier cherchait à revitaliser son milieu par la création d'emplois "permanents". A l'époque, l'orientation davantage "socialisante" du programme P.A.C.L.E. du M.M.O.I.C. permettait de croire à l'atteinte d'un tel objectif d'accroissement de l'emploi en milieu socio-économique défavorisé.

Nous pouvons penser que l'implication du M.M.O.I.C. dans le financement de projets à vocation communautaire et collective en zone rurale de la région de l'Est du Québec entraine en contradiction avec les politiques de fermeture des paroisses du Haut-Pays par l'État québécois. Cependant, l'impact de l'intervention financière du gouvernement fédéral dans le développement socio-économique de l'Est du Québec demeurerait vraiment marginal<sup>12</sup>. L'ensemble des fonds investis par le gouvernement fédéral dans

Le cadre des programmes P.A.C.L.E. au niveau de tout le Québec et de la région de l'Est du Québec se limitait à des secteurs d'activités à faible composition organique du capital. Il s'agissait principalement d'entreprises oeuvrant dans les secteurs intermédiaires les moins rentables qui étaient soit complémentaires (v.g.: par le biais de la sous-traitance) ou complètement délaissés par le capital. Ces entreprises à forte utilisation de main-d'oeuvre et peu rentables se retrouvaient principalement dans les catégories d'activités commerciales et de services destinées à la collectivité locale (voir Figure 4).

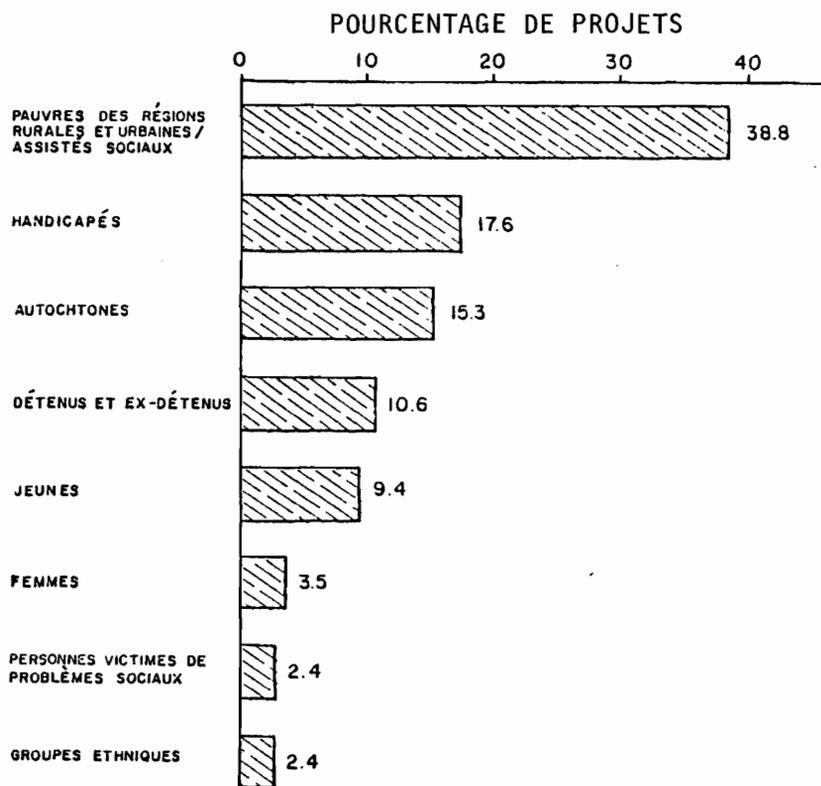
Ce fut effectivement le cas de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis qui oeuvrait dans un secteur intermédiaire et complémentaire de l'agriculture régionale<sup>13</sup>. Les produits maraîchers de la Coopérative étaient destinés au marché local.

D'une façon générale, l'intervention du M.M.O.I.C. en tant qu'instance gouvernementale fédérale dans l'agriculture de l'Est du Québec étant un champ de compétences juridictionnelles provinciales devait conduire à une situation conflictuelle entre les deux paliers de gouvernement:

Ils (le M.A.Q.) étaient contre le fait qu'on oeuvre dans ce type de projet (agricole), les immigrants cela appartient au ministère de l'Immigration, l'agriculture cela appartient au ministère de l'Agriculture. Aussitôt qu'il y en a un (ministère)

FIGURE 3

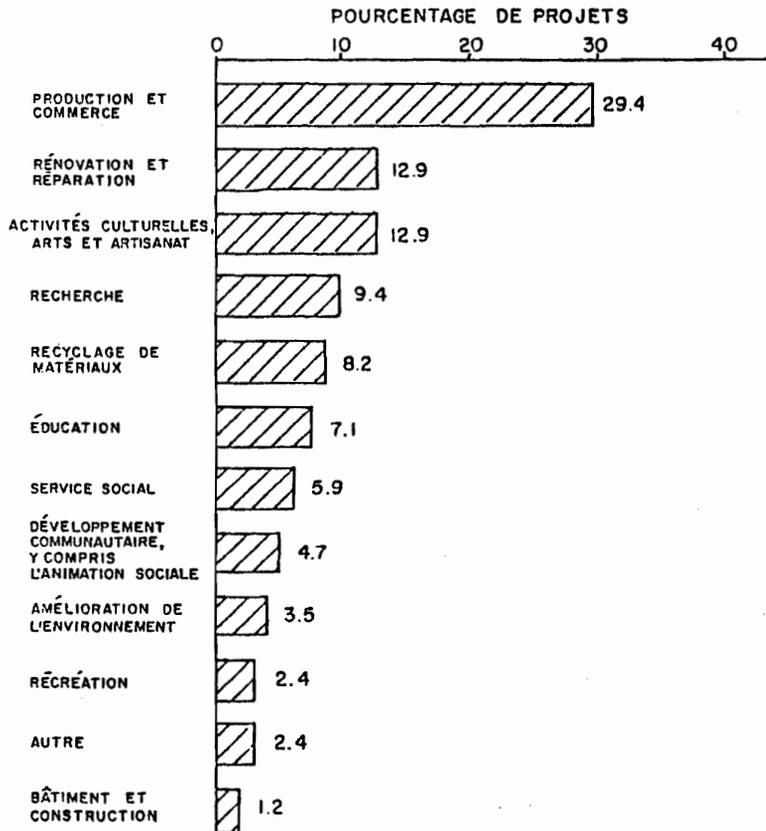
**VENTILATION DES PROJETS DU P.A.C.L.E.  
PAR GROUPE-CIBLE, 1972-75**



SOURCE: Main-d'oeuvre et Immigration Canada, Programme de main-d'oeuvre du Canada, la création d'emploi, février 1975, 52.

FIGURE 4

**VENTILATION DES PROJETS DU P.A.C.L.E  
PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ, 1972-75**



SOURCE: Main-d'oeuvre et Immigration Canada, Programme de main-d'oeuvre Canada, la création d'emploi, février 1975, 53.

qui se mêle d'autres choses (hors de son champ de compétences propres), cela pose un certain nombre de problèmes surtout s'il (ce ministère) ne le fait pas selon toutes les indications données.  
(Entrevue no 15)

Donc, dès le début, l'orientation des activités du projet de production maraîchère dans les villages de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier était l'objet de divergences entre les paliers de gouvernement fédéral et provincial.

Ce fut dans ce contexte d'un affrontement "politique" entre le M.A.Q. et le M.M.O.I.C. que le projet de culture maraîchère des Maraîchers de la Mitis devait poursuivre le principal objectif de création d'emplois permanents par la mise sur pied d'une entreprise agricole "viable" et financièrement autonome.

Malgré les recommandations du M.A.Q., le projet ensemençait principalement de la pomme de terre de table dès la première année de production.

### **2.3 LE PRODUIT DU PROJET: ACTIVITÉS ET RÉALISATIONS DE 1975 A 1982**

Nous pouvons distinguer quatre principales phases dans le développement du projet de culture maraîchère des trois paroisses de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier.

Durant la première phase, nous avons de la culture maraîchère dans les trois paroisses sous la responsabilité d'un Comité interparoissial . La seconde phase était caractérisée par la centralisation de la production à Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et par l'incorporation du projet sous forme de coopérative ouvrière de production. Les deux phases suivantes étaient celles de la faillite et de la relance du projet.

### **2.3.1 Phase précoopérative: le comité interparoissial**

Le projet initial de culture maraîchère avait été présenté à la population du territoire comme étant populaire, interparoissial et communautaire. Ainsi, dès le début un Comité interparoissial était mis sur pied afin d'impliquer la population dans le projet et aussi pour s'occuper de l'administration du projet. Ce comité était formé de neuf personnes à raison de trois délégués par paroisse. L'ensemble des membres de ce Comité s'étaient impliqués de façon bénévole à l'exception du gérant du projet et vice-président du Comité et du leader de Saint-Charles-Garnier, assistant-gérant du projet et président du comité. Le gérant et l'assistant-gérant étaient nommés à leurs fonctions respectives le 25 mars 1975.

En fait, l'accord signé entre le Comité interparoissial et le M.M.O.I.C. stipulait que le parrain du projet devait en tout temps superviser, administrer et contrôler le projet<sup>14</sup>. Or, le parrain du projet était le Comité interparoissial.

Ce dernier défendait un mode de fonctionnement vraiment collectif et communautaire. Même si deux personnes avaient été spécifiquement nommées au Comité interparoissial pour veiller à la gestion du projet, le M.M.O.I.C. devait réfuter dans le cas du projet "Les Serres du Nouveau-Pays des Maraîchers populaires inc." le "caractère populaire" qu'il attribuait à son programme P.A.C.L.E.

Cette situation était dénoncée par le Comité de citoyens de Saint-Gabriel qui qualifiait le projet "Les Serres du Nouveau-Pays des Maraîchers populaires inc." de projet de main-d'oeuvre déguisé en projet d'aménagement:

- un représentant du Centre de main-d'oeuvre du Canada nous (le Comité de citoyens de Saint-Gabriel) a rappelé que - le Comité interparoissial n'avait pas besoin de règlements pour fonctionner, que les représentants devaient se fier au gérant pour toute l'administration. Ce qui revient à dire que la population n'a pas sa part dans les décisions et l'exécution de ce projet-là. Le mot "populaire", c'était fait pour leurrer la population: on servait de couverture et de façade à un projet d'assistance sociale déguisé<sup>15</sup>.

En effet, les décisions prises par le regroupement populaire du Comité interparoissial entraient en contradiction avec les perceptions du M.M.O.I.C. (Entrevue no 8). Une intervention "populaire" aurait peut-être pu contraindre le M.M.O.I.C. à opérer

certaines changements fondamentaux dans la gestion et dans l'orientation du projet.

Donc, le M.M.O.I.C. confiait l'administration de tout le projet au promoteur, même si le Comité interparoissial, par sa charte à but non lucratif, en était également le propriétaire. Par la suite, ce fut par l'intermédiaire du Centre de main-d'oeuvre du Canada qu'étaient recrutés parmi les chômeurs chroniques et les assistés sociaux, les futurs travailleurs sur le projet. Au début d'avril 1975, huit personnes étaient officiellement acceptées pour travailler sur le projet. Plus tard, trois autres personnes se joignaient au projet.

Dans le cadre d'un programme de formation industrielle du ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre du Québec, les travailleurs recrutés pour le projet devaient recevoir, à compter d'avril 1975, un ensemble de cours théoriques et pratiques d'une durée de deux mois sur la culture maraîchère. Ces cours étaient subventionnés par le M.M.O.I.C.

Sous l'encadrement d'animateurs/moniteurs, la partie théorique des cours donnait un aperçu des principaux rudiments de la culture maraîchère tandis que la partie pratique consistait en diverses expériences de production en plein champ dès le début de la saison agricole. Ce fut précisément durant cette période d'apprentissage que le gérant du projet et vice-président du Comité interparoissial devait entrer en conflit avec l'assistant-gérant du projet et président du Comité interparoissial à propos de l'orientation des activités du projet:

Mes opinions (l'assistant-gérant) n'étaient pas partagées avec le gérant en ce qui concernait l'administration et les achats. Il était gérant donc l'exécutant, les employés décidaient ensemble. Au Comité interparoissial, il y avait d'autres décisions qui étaient prises et qui venaient en désaccord avec celles que les employés prenaient - J'essayais (l'assistant-gérant) de défendre le point de vue de la population.

(Entrevue no 8)

En effet, le leader de Saint-Charles-Garnier à la fois président du Comité interparoissial et assistant-gérant du projet cherchait à concilier à la fois les intérêts de la population et des travailleurs tandis que le gérant et le responsable du projet, voulait avant tout "rentabiliser" le projet.

Nous l'avons vu, le M.M.O.I.C. désapprouvait la structure de fonctionnement que s'était donné le Comité interparoissial. Ce Comité qui en réalité n'avait très peu d'emprise sur le projet devait se dissoudre avec la démission de l'assistant-gérant en tant que travailleur au projet et président du Comité:

Cela n'a pas donné grand chose la formation de ce comité-là. Ça n'avait pas tellement de pouvoir. - Ce n'était pas eux autres qui prenaient des décisions, les gens qui étaient là (sur le Comité interparoissial), c'était des bénévoles. - On (le Comité) a

fait à peu près trois à quatre réunions. Cela a tourné au vinaigre, ça n'a pas été long parce que les gens du ministère voyaient mal qu'un comité de neuf personnes puisse gérer un projet d'envergure du P.A.C.L.E. - Ils (les administrateurs du P.A.C.L.E.) voyaient mal pourquoi le comité avait été mis sur pied.  
(Entrevue no 8).

Durant cette période, le projet avait donc commencé la production sous la direction du gérant et sous la charte de compagnie à but non lucratif du Comité interparoissial. Cette première année, le projet ayant été présenté auprès de la population comme un projet interparoissial, trente acres de produits maraîchers étaient ensemencées sur des parcelles de terre louées dans chacune des localités de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier. Pour le projet, les travailleurs louaient un local et achetaient du vieil équipement agricole et un garage désaffecté pour le transformer en entrepôt à légumes. Au cours de l'été 1975, une serre à légumes avait été construite à Saint-François-Xavier-des-Hauteurs.

La production de pommes de terre était écoulée sur le marché local et elle rapportait douze mille dollars. Une partie de la production de rutabagas (navets) était restée enfouie sous la neige tandis que des fèves et des choux étaient aussi perdus aux champs.

Entre temps, les travailleurs engagés au projet

revendiquaient toujours la propriété de l'entreprise. En effet, l'entreprise appartenait encore au Comité interparoissial:

Là où ça a accroché, évidemment, c'est lorsque les travailleurs ont voulu que leur entreprise leur appartienne désormais et non plus au Comité interparoissial. Deux personnes sur trois étaient d'accord. On nous disait: "C'est votre affaire, vous connaissez votre travail, c'est à vous cette entreprise-là. Vous connaissez vos besoins". De toute façon, l'incorporation sous forme coopérative était demandée et les choses ont suivi ce cours-là<sup>17</sup>.

En fait, le gérant, la secrétaire et un travailleur avaient entrepris des démarches auprès du ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières pour former une coopérative ouvrière de production.

### **2.3.2 Incorporation, organisation et évolution de la Coopérative**

Le projet "Les Serres du Nouveau-Pays des maraîchers populaires inc." devait fonctionner près d'un an et demi avec la charte à but non lucratif du Comité interparoissial. Des légumes avaient été tout de même écoulés sur le marché local sans imposition de taxe de vente.

Par la suite, la volonté de donner aux travailleurs le plein contrôle sur la gestion de leur projet

et la nécessité de rentabiliser la production incitaient donc le gérant, la secrétaire et un travailleur à demander une charte de coopérative ouvrière de production.

Cependant, ils rencontraient certaines difficultés dans leurs démarches pour incorporer le projet parce que ce dernier ne répondait pas aux critères de propriété et de rentabilité imposés par le ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières:

On a eu de la misère, en fait on était pas propriétaire. C'était le gouvernement qui nous donnait l'argent pour assurer notre fonctionnement, on était pas rentable encore. On avait beaucoup d'immobilisations mais eux autres (le ministère) disaient que cela n'appartenait pas aux travailleurs mais bien au gouvernement. si nous avions assuré les deux tiers de notre rentabilité, ils auraient pu considérer les immobilisations comme nous appartenant mais étant donné qu'on (le projet) n'était pas rentable, même pas à deux tiers de notre fonctionnement, ils ne pouvaient pas considérer cela comme notre propriété. C'est pourquoi on a eu de la misère à fonctionner sous le nom de la Coopérative.  
(Entrevue no 12).

Après un an de requête, le projet était finalement incorporé le 8 mai 1978 sous le nom de la "Coopérative de production des maraîchers de la Mitis".

Cette nouvelle charte donnait le droit aux travailleurs de produire en commun des légumes et mettre en marché des biens de consommation alimentaire:

Grouper des travailleurs et promouvoir leurs intérêts économiques et sociaux par la mise en commun de leur force de production. - Exploiter, comme activité principale et dans l'intérêt des membres, une entreprise ayant pour but tout objet propre ou connexe à la production de biens de consommation alimentaire, notamment des légumes. A cette fin, produire et pouvoir mettre en marché des produits de la coopérative<sup>18</sup>.

Puis, les travailleurs se donnaient ensemble leurs statuts et règlements de fonctionnement.

Toute la production était alors centralisée à Saint-François-Xavier-des-Hauteurs. La Coopérative achetait en septembre 1976, deux terres avec une grange dans cette même paroisse. La serre construite en 1975 devenait opérationnelle avec l'engagement d'un technicien agricole par la Coopérative. La production s'étendait alors à une plus grande variété de légumes. Cette même année, les travailleurs achetaient une petite camionnette pour assurer la mise en marché à domicile d'une partie de leurs produits ainsi que des biens de consommation courante. En fait, la Coopérative achetait des biens de consommation courante afin d'offrir une gamme complète de produits aux consommateurs.

Près de 70% des cultures de rutabagas et de carottes restaient enfouies sous la neige. La Coopérative commençait en 1976 à écouler ses produits dans les épiceries et les institutions locales.

Après les récoltes, les membres ordinaires<sup>19</sup> de la Coopérative devaient faire des coupes de bois et de la sylviculture sur les terres nouvellement acquises.

En 1977, la Coopérative louait et ensemençait une nouvelle terre. L'ancien entrepôt à légumes étant devenu trop petit et inadéquat pour conserver la production sur une base annuelle, les travailleurs projetaient la construction d'un nouvel entrepôt à légumes à atmosphère contrôlée. A cet effet, les membres de la Coopérative sollicitaient une aide financière auprès du ministère de l'Agriculture du Québec. Ce dernier devait refuser à la Coopérative toute forme d'aide financière parce qu'elle ne répondait pas à ses recommandations et critères au niveau de l'orientation des productions et de la rentabilité:

Notre recommandation première aux Maraîchers de la Mitis, c'était la production de crucifères. C'est là qu'on voyait la porte de rentabilité des maraîchers, mais ils se sont surtout orientés vers la production de pommes de terre. Cela, on n'était pas d'accord avec eux autres là-dessus. - Ce qu'on voulait, c'est que l'entreprise se spécialise et se consolide et qu'on investisse dans des entrepôts qui soient

réellement adaptés à la culture de crucifères. - Donc, on n'a pas donné de subvention à la construction de leur entrepôt.  
(Entrevue no 20)

Cependant, la construction de cet entrepôt était devenue nécessaire pour assurer l'expansion de l'entreprise agricole. Ainsi, le technicien agricole à l'emploi de la Coopérative devait travailler en étroite collaboration avec les spécialistes du bureau régional du ministère de l'Agriculture du Québec à Rimouski afin d'élaborer les plans et devis du nouvel entrepôt.

Même si toutes les dispositions étaient prises pour rencontrer les normes du M.A.Q. dans la construction de l'entrepôt, le ministère refusait toujours de s'impliquer dans le financement, principalement à cause de la faiblesse de l'appareil de production et des possibles problèmes d'expansion future de la Coopérative:

L'appareil de production existant pourrait apporter un revenu agricole familial, à peine suffisant pour un seul exploitant agricole. - La production de cette coopérative n'est pas rentable dans sa forme actuelle et la participation financière du M.A.Q. en 1977 à ce dossier déclencherait un processus d'implication du ministère dans cette entreprise, relativement à sa survie dans le futur<sup>20</sup>.

Sans l'aide financière du M.A.Q., le nouvel

entrepôt était construit à partir d'août 1977. Il était inauguré en octobre 1977. Son coût total, hormis les salaires, était de 83 000\$. Le financement avait été assuré à la fois par une tranche de subvention du M.M.O.I.C. et par les fonds générés par les activités régulières de la Coopérative.

Par la suite, la Coopérative devait faire face à de nouveaux problèmes de financement pour la finition de l'intérieur de l'entrepôt de légumes. La récolte avait dû être rentrée en entrepôt même si le système de conservation/ventilation n'était pas complété. C'est ce qui devait occasionner une perte de près de 25% de la production de pommes de terre.

Cette même année, la production de céréales était récoltée tardivement à cause de la non disponibilité d'une moissonneuse-batteuse à grains. Les céréales étaient ramassées après avoir été endommagées par la neige. Elles étaient vendues pour la moulée<sup>21</sup>.

Grâce à son nouvel entrepôt à légumes, la Coopérative avait pu développer son marché au niveau régional à l'année. Elle pouvait ainsi profiter des périodes de vente les plus lucratives et ainsi obtenir de meilleurs prix pour ses produits.

À l'automne 1977, des coupes de bois avaient lieu sur des boisés publics d'une réserve provinciale à proximité de la Coopérative. Les travailleurs cherchaient à obtenir le bois nécessaire à la construction en 1978 d'un second entrepôt à légumes à atmosphère contrôlée et avec système de réfrigération.

A compter d'avril 1978, la grange sise sur le lot de la Coopérative était démolie et le bois était récupéré pour le second entrepôt. Tout ce bois était transformé dans un petit moulin à scie artisanal à Saint-François-Xavier-des-Hauteurs.

L'année 1978 était marquée d'un changement dans l'orientation des productions et d'un net accroissement des cultures maraîchères (voir tableau 14). En effet, le M.A.Q. était prêt à s'impliquer financièrement dans une aide à la construction d'entrepôt à la condition d'une modification des productions de la Coopérative. Le M.A.Q. demandait que le chou de siam occupe la plus grande superficie en culture<sup>22</sup>. Cependant, la Coopérative n'acceptait que d'augmenter ses superficies en production de rutabagas.

Le M.A.Q. n'approuvait pas les nouveaux investissements projetés par la Coopérative dans la construction d'un second entrepôt à atmosphère contrôlée (Entrevue no 20). L'offre d'aide financière du M.A.Q. s'appliquait à la transformation de la grange de la Coopérative en entrepôt à légumes. Or, les travailleurs de la Coopérative avaient alors décidé de démolir cette grange pour construire le nouvel entrepôt.

Puis, le technicien agricole de la Coopérative devait entrer en conflit avec le gérant de la Coopérative à propos de l'orientation des productions et des nouveaux investissements<sup>23</sup>.

Ce fut alors que le gérant congédiait le techni-

icien agricole de la Coopérative. Avec le départ du technicien agricole, la Coopérative se retrouvait avec un encadrement technique interne très faible.

La construction du nouvel entrepôt commençait en août 1978. Le financement de la construction avait été assuré à la fois par les revenus provenant des activités régulières de la Coopérative et du produit de la vente de l'entrepôt au village (v.g.: la vente du garage transformé en entrepôt)<sup>24</sup>.

Encore une fois, il avait fallu entrer la récolte en entrepôt alors que le système de conservation/ventilation n'était pas complètement installé. Pour cette raison, la Coopérative se retrouvait avec une perte d'une partie de la production de navets.

A l'automne 1978, la moitié de la production de choux était restée aux champs. Depuis le début novembre 1978, tous les travailleurs membres de la Coopérative étaient engagés dans la coupe de bois à pâte, de pulpe et dans la sylviculture.

Durant la même année, le M.A.Q. rappelait à la Coopérative que la subvention du programme P.A.C.L.E. se terminait en 1979. Dès lors, la Coopérative devrait assurer sa rentabilité et sa viabilité selon les deux principaux paramètres suivants: le nombre de travailleurs et le nombre d'acres en culture<sup>25</sup>.

Dans le but de réaliser cette consolidation de l'entreprise en 1979, les travailleurs projetaient l'achat d'une nouvelle terre à Saint-François-Xavier-des-Hauteurs. Cependant, ce fut l'option de la

location d'une nouvelle terre qui était retenue. Par la suite, la Coopérative empruntait pour acheter un nouveau camion afin d'élargir son marché (v.g.: le marché de la Côte-Nord). Durant la période, plusieurs travailleurs remettaient leur démission.

A peu près sans encadrement technique interne, nous nous retrouvions avec une mauvaise planification dans la gestion de la serre et de l'ensemble des récoltes (Entrevue no 9).

Avec l'arrêt des subventions, la Coopérative se retrouvait avec un fonds de roulement négatif et avec aucune possibilité de contracter un nouvel emprunt<sup>26</sup>. L'entreprise devait se référer à la direction du M.M.O.I.C. afin d'obtenir des fonds pour sortir la récolte. Le M.M.O.I.C. consentait une avance de 5 000\$ à la Coopérative afin qu'elle puisse poursuivre ses activités:

A ce moment-là, les entrepôts étaient pleins. On (le M.M.O.I.C.) leur avait envoyé 5 000\$ pour passer l'hiver. On disait qu'avec les revenus générés durant l'hiver, à ce moment-là, ils (la Coopérative) auront suffisamment (de fonds) pour faire leur culture et renclencher tout le processus. S'ils en ont besoin, ils pourront emprunter sur leurs actifs.  
(Entrevue no 15)

Par la suite, à cause d'une mauvaise gestion des entrepôts et d'un système de conservation/ventilation inadéquat, la Coopérative perdait les trois quarts de sa production.

Les derniers employés de la Coopérative avaient essayé par un travail bénévole de récupérer le reste de la production et de le mettre en marché afin de payer les charges financières sur les emprunts (Entrevue no 9). Ce fut alors que le gérant quittait la Coopérative. Nous étions en mars 1980.

Avec le départ du gérant, le groupe cible nettement défavorisé (v.g.: les chômeurs et assistés sociaux) ne put reprendre en main la gestion de la Coopérative:

Le gros problème qui s'est posé, c'est que, à un moment donné, on a eu une désintégration du groupe cible aussitôt qu'il (le gérant) est parti. Cela était tombé à presque rien, les gens ne comprenaient rien à la gestion. L'intérêt par rapport à la gestion avait été à peu près nul.  
(Entrevue no 15)

En effet, la seule activité de la Coopérative en 1980 avait été de remplir ses obligations sur certains contrats de vente.

### **2.3.3 Transfert de propriété et relance du projet**

Dès le mois d'avril 1980, le Conseil d'administration (C.A.) de la Société d'exploitation des ressources de la Mitis (S.E.R.M.) entreprenait des premiers pourparlers avec la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis en vue de l'achat de l'entreprise<sup>27</sup>. Alors, les subventions accordées à la Coopérative dans le cadre du programme P.A.C.L.E.

devaient se terminer en août 1979. Les administrateurs du M.M.O.I.C. discutaient avec les travailleurs de la Coopérative des modalités de fermeture de l'entreprise.

Ce fut alors que les membres ordinaires de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis informaient la direction de la S.E.R.M. de leur intention de vendre l'entreprise.

Au début juillet 1980, les travailleurs de la Coopérative soumettaient au M.M.O.I.C. un plan de rétablissement de l'entreprise. Ce plan de relance impliquait la vente de certains actifs de la Coopérative et aussi une nouvelle participation financière de la part du M.M.O.I.C.<sup>28</sup>.

Étant donné la faiblesse du groupe cible, le M.M.O.I.C. rejetait donc ce plan de relance. La Coopérative entraînait en procédure de liquidation en septembre 1980<sup>29</sup>. Au début du mois d'octobre de la même année, elle invitait la S.E.R.M. à soumettre une offre d'achat. Cette offre devait comporter trois conditions spécifiques. Ces conditions étaient le maintien en emploi des travailleurs de la Coopérative, une offre monétaire devant couvrir l'ensemble des dettes et la préservation du concept de production (Entrevue no 15).

La S.E.R.M. soumettait une première offre d'achat à la Coopérative en novembre 1980. Cette offre était jugée insatisfaisante par le M.M.O.I.C. Le refus se fondait sur une offre monétaire insuffisante et sur l'imprécision des conditions relatives

aux employés de la Coopérative.

Les travailleurs de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis et les administrateurs du M.M.O.I.C. décidaient donc de vendre l'entreprise par le biais de soumissions publiques. A la date limite de la soumission, le 20 février 1981, les travailleurs de la Coopérative avaient reçu quatre offres d'achat dont celle de la S.E.R.M.

Même si l'offre monétaire de la S.E.R.M. était plus faible que les autres offres, l'entreprise était vendue à la S.E.R.M. en partie pour des raisons politiques relatives au maintien de l'exploitation. C'est ce qu'expliquait le responsable du projet des Maraîchers pour le M.M.O.I.C.:

Nous autres (le M.M.O.I.C.), on tenait énormément à maintenir cela (le concept de production). J'ai pas besoin de te cacher l'impact (politique). A peu près tout le monde nous regardait, entre autres, le ministère de l'Agriculture du Québec nous disait que le programme P.A.C.L.E. c'était de la merde. Nous, on était bien conscient qu'on avait commis un certain nombre d'erreurs sur ce projet-là en particulier. (Entrevue no 15).

L'entreprise était donc vendue à "Productions Agro-Mitis", une filiale juridique de la S.E.R.M.<sup>30</sup>. L'entreprise "Productions Agro-Mitis" était officiellement incorporée le 11 mai 1981. Elle achetait les immobilisations de la

Coopérative de production des maraîchers de la Mitis le 12 mai 1981 et elle commençait ses opérations le 13 mai 1981.

Une acquisition des actifs d'une entreprise agricole alors que la saison de production était aussi avancée comportait d'importants risques:

Les labours n'étaient pas faits, les équipements, cela faisait un an et demi qu'ils n'avaient pas marché. On a eu de la difficulté avec l'eau, des pertes de temps terribles. Déjà, on était en retard au milieu de mai.

(Entrevue no 17)

En effet, une technicienne agricole était engagée seulement le 25 mai 1981 et les semences étaient terminées à la mi-juin. C'est ce qui correspondait à un mois de retard par rapport à la saison de culture.

Pour l'ensemble de ces raisons, "Productions Agro-Mitis" avait dû abandonner la moitié de ses superficies en culture de navets et elle subissait d'importantes pertes de production des céréales. Seulement une partie des pommes de terre ensemencées se classaient semence<sup>31</sup>.

TABLEAU 14  
**SUPERFICIES EN CULTURE, COOPÉRATIVE DES MARAICHERS DE LA MITIS  
 ET AGRO-MITIS (1974-1981)  
 (EN ACRES)<sup>1</sup>**

ANNÉE TYPE	COOPÉRATIVE DES MARAICHERS DE LA MITIS					AGRO-MITIS
	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78	1978-79 <sup>5</sup>	1980-81
Pommes de terre	15	33	33	54	40	16
Rutabagas	n.d.	10	10	16	15	8
Carottes	n.d.	2	2	4	2	-
Choux	n.d.	2	3	4	4	-
Betteraves	-	2	2	-	-	-
Tomates	-	n.d.	,5 <sup>3</sup>	-	-	-
Autres	15 <sup>2</sup>	n.d.	-	6 <sup>4</sup>	3,5 <sup>6</sup>	-
Total culture maraîchère	30	49	50,5	84	64,5	24
Céréales (orge et avoine)	-	114	88	20	n.d. <sup>7</sup>	65

## TABLEAU 14 (suite)

### NOTES:

1. Les plans de culture n'étant disponibles que pour les années 1976-77 et 1980-81, nous utilisons diverses sources qui reflètent le plus la réalité. Ne comprend pas la production en serre.
2. Comprend les rutabagas, les navets, les choux.
3. La source est Réal Gendron (coordonnateur Agriculture Québec à Rimouski), Situation de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, Les Hauteurs (Rimouski), le 6 octobre 1977, 2 p.
4. Comprend 5 acres de fraises et 1 acre de brocolis et de choux-fleurs.
5. (Coopérative des maraîchers de la Mitis), État prévisionnel des cultures en 1978-79, 1 p.
6. Il s'agit de culture de fraises.
7. En 1979-80, ce fut la Société d'exploitation des ressources de la Mitis qui louait et ensemençait en céréales une partie des terres de la Coopérative des maraîchers de la Mitis.

## TABLEAU 14 (suite)

### SOURCES:

1. 1974-75:  
Coopérative des maraîchers de la Mitis, Rapport à transmettre au ministre de l'Agriculture du Québec, M. Jean Garon, le 18 octobre 1977, 3 p.
2. 1975-76:  
Coopérative des maraîchers de la Mitis, Rapport des maraîchers de la Mitis soumis au ministère de l'Agriculture du Canada, Division des fruits et légumes, le 5 juin 1977.
3. 1976-77:  
M.A.Q., Rapport du producteur, La Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, 1977, 6p.
4. 1977-78:  
Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, Rapport interne, 1977-78, 2 p. Il s'agit de données prévisionnelles. C'est ce qui explique l'écart par rapport aux autres années.
5. 1980-81:  
Production Agro-Mitis, Rapport interne sur les coûts de production, 1981, 2 p.

## **2.4 STRUCTURE, FONCTIONNEMENT ET FINANCEMENT DU PROJET DE CULTURE MARAÎCHÈRE**

### **2.4.1 Structure et organisation du travail dans le projet**

Dans cette partie, nous voyons par l'analyse de la répartition des pouvoirs et responsabilités dans la Coopérative ouvrière de production des maraîchers de la Mitis que cette Coopérative qui se disait "autogestionnaire" reproduisait en réalité la structure organisationnelle hiérarchique propre à l'entreprise privée. Cette situation d'acceptation des rapports de production de type capitaliste s'expliquait en bonne partie par les caractéristiques socio-économiques des travailleurs: des assistés sociaux et des chômeurs chroniques.

Nous constatons également que nous avons une création d'emplois sur une base annuelle dans la Coopérative que grâce à des subventions-salaires. L'objectif de rentabilisation des activités de l'entreprise demeurait subordonné à l'objectif de création d'emplois. En dernier lieu, nous observions chez les travailleurs de la Coopérative une absence de formation professionnelle et une inexpérience du travail dans le domaine de la gestion et de l'exploitation agricole. Cette situation était à l'origine de plusieurs des difficultés rencontrées dans la gestion de l'ensemble de ressources de l'entreprise. De plus, cette faiblesse particulière de l'équipe de travailleurs amenait la Coopérative à être largement dépendante de l'apport des ressources spécialisées externes.

#### 2.4.1.1 Répartition des pouvoirs et des responsabilités dans la Coopérative

Avant même son incorporation officielle, le projet de culture maraîchère des paroisses de Saint--Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier se définissait avant tout comme étant collectif et autogestionnaire. Nous parlions alors de gestion démocratique du projet par l'ensemble des travailleurs. Tous les travailleurs devaient participer également à la prise des décisions relatives à tout le fonctionnement du projet:

Avant même l'obtention de notre charte, nos règlements étaient faits et nous avions un mode de fonctionnement et de décision. Toutes les décisions étaient prises ensemble, dans le champ, sur le tas, démocratiquement. Même si pendant ce temps-là le responsable du projet était "le gérant"<sup>32</sup>.

Cette préoccupation de la pratique de l'autogestion dans l'entreprise, nous la retrouvions dans la charte de la Coopérative et dans le "discours officiel" de ses membres coopérateurs. L'utilisation de la formule coopérative devait apparaître comme le moyen d'instaurer de nouveaux rapports sociaux "non spécifiquement capitalistes" à l'intérieur de l'entreprise. En effet, la coopérative étant une "modalité juridique d'organisation de l'entreprise" pouvant exister aussi bien dans une société de production capitaliste que socialiste, elle offrait cette possibilité de mise en commun de la force de travail

des membres coopérateurs afin de répondre à leurs intérêts collectifs:

Il faut être un "travailleur collectif". Le gars qui ne peut faire ça, il n'a pas sa place dans la société. Pour nous, il faut une société socialiste où dix, vingt gars travaillent pour le bien commun, comme les soeurs dans l'ancien temps. On ne veut pas d'une société capitaliste où un gars met tout dans ses poches. Chez nous, il n'y a pas de directeur ni de Mère supérieure, c'est tout le monde ensemble. Pour nous, c'est ça la coopérative, c'est ça la solution de rechange<sup>33</sup>.

Dans la Coopération de production des maraîchers de la Mitis, chaque membre travailleur était propriétaire de l'entreprise. Afin d'assurer un contrôle démocratique de la Coopérative, chaque membre propriétaire ou membre ordinaire devait avoir les mêmes droits et les mêmes pouvoirs selon la règle un homme égale un vote. Donc en tant que travailleur propriétaire, chaque membre avait en principe le droit de participer à la définition des orientations et à l'administration de l'entreprise.

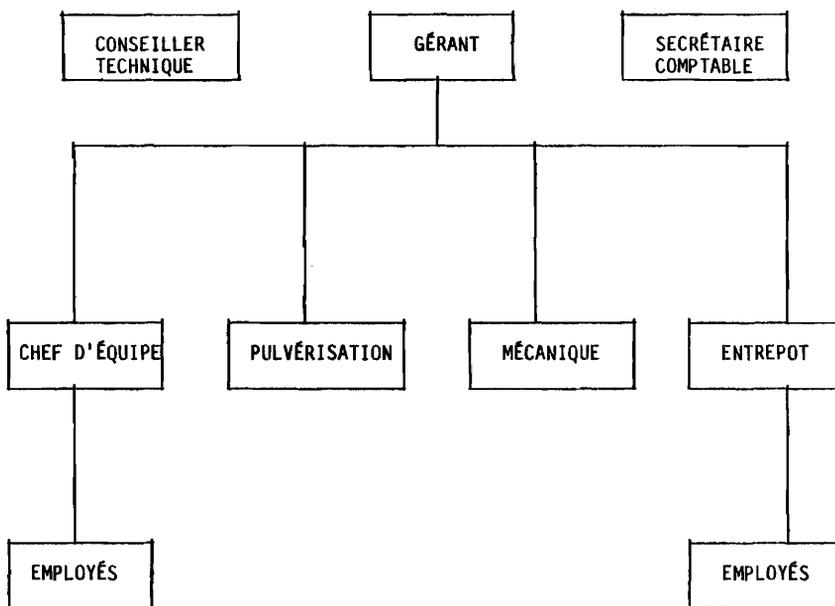
Nous le voyons, au travers son discours officiel, la Coopérative des maraîchers de la Mitis se définissait en tant que coopérative ouvrière de production.

A l'analyse de la répartition des pouvoirs et des responsabilités dans la Coopérative, la réalité

est toute autre. En fait, l'entreprise coopérative reproduisait la structure organisationnelle hiérarchique propre à l'entreprise capitaliste (voir Figure 5). D'après les rapports de production existants vraiment dans l'entreprise, nous pouvons la qualifier de coopérative ouvrière de production quasi-traditionnelle<sup>34</sup>. Dans les coopératives ouvrières de production quasi-traditionnelles, nous retrouvons les rapports de production suivants:

Dans ces coopératives, un gérant détient en quelque sorte presque tous les pouvoirs, ayant un ascendant sur toute l'équipe; c'est lui qui en dernier ressort prend toutes les décisions après consultation plus ou moins formelle avec l'équipe ou, à l'occasion, avec le Conseil d'administration généralement composé de plusieurs travailleurs coopérateurs. Ce gérant est habituellement secondé dans sa tâche par un ou deux contremaîtres qui planifient et distribuent le travail au jour le jour. - Ces "postes de commande", en principe électifs, sont le plus souvent détenus de façon permanente par ces travailleurs qui ont eu un rôle actif dans la mise sur pied de la coopérative et, dans les démarches entreprises pour obtenir des subventions. Leur comportement par rapport à l'ensemble des travailleurs s'apparente étrangement à celui d'un petit patron d'atelier; les travailleurs sont confinés à des tâches d'exécution, tandis que le gérant se charge de prendre les décisions<sup>35</sup>.

FIGURE 5  
STRUCTURE INTERNE DE LA COOPÉRATIVE DES MARAÎCHERS DE LA MITIS



**SOURCE:**

(Coopérative des maraîchers de la Mitis), Les Serres du Nouveau-Pays, le 18 décembre 1976, 10 p.

C'était effectivement cette situation que nous retrouvions dans la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis. Dès le début, nous constatons que le promoteur et gérant du projet de culture maraîchère assurait de façon autocratique et dirigiste toute l'administration de l'entreprise<sup>36</sup>. Avec la mise sur pied d'un premier conseil d'administration (C.A.) en 1975, et puis avec l'incorporation du projet en 1976, le gérant ne devait pas modifier son style de leadership<sup>37</sup>. Au contraire, nous assistions à une centralisation encore plus grande de la gestion et de l'information, la consultation du C.A. ne devenant que formelle:

Il était bon, pas mal de connaissances mais il y avait des affaires qui se faisaient en dessous, les employés n'aimaient pas ça. Il voulait tout contrôler seul. Ce qu'on (les travailleurs) disait, cela ne comptait pas. C'était lui le chef. - Quand même les travailleurs avançaient des choses si le gérant avait à faire à sa tête, il le faisait. - Dans les C.A., il passait les meilleures affaires qui pouvaient paraître et les affaires qu'il faisait tout seul, il ne nous en "badrait" pas. - Les affaires qui étaient louches un peu, il essayait de passer ça par son bras droit. Il ne parlait pas beaucoup.  
(Entrevue no 11).

Nous le voyons, nous sommes loin du contrôle démocratique et égalitaire propre à la coopérative ouvrière de production vraiment autogestionnaire.

Nous avons donc dans la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis une structure organisationnelle du travail où un gérant prenait en charge toute la gestion de l'entreprise, monopolisait presque toute l'information et délégua surtout durant son absence son pouvoir à un contremaître lui étant dévoué (Entrevues nos 10 et 13).

Nous avons une division du travail entre les employés où "le responsable de la Coopérative imposait à chacun sa tâche". Comme l'expliquait le contremaître habituellement délégué par le gérant, "c'était pour nous aider à se répartir toute l'ouvrage"<sup>38</sup>.

Dans l'entreprise "Productions Agro-Mitis", une technicienne agricole était engagée à plein temps durant la saison de production. Elle assumait les tâches de supervision technique et administrative de l'entreprise agricole et elle relevait de l'autorité du gérant de la Société d'exploitation des ressources de la Mitis.

Nous avons encore ici des relations de travail fondées sur un rapport d'autorité et de domination entre la technicienne gérante de l'entreprise "Productions Agro-Mitis" et les employés.

#### 2.4.1.2 Apport et caractéristiques de l'équipe de travail

Le principal leader/concepteur du projet de culture maraîchère dans les paroisses de Saint-Gabriel, Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-

Charles-Garnier était issu du milieu. Nous l'avons vu antérieurement, le principal promoteur du projet avait été un important leader au niveau de la revendication socio-économique menée par l'O.D. II. En ce sens, il avait aussi été le concepteur et le directeur d'un projet P.I.L. d'animation et de sensibilisation de la population à son devenir.

Il était aussi impliqué en tant que membre actif du comité de citoyens de paroisse et de conseiller municipal à Saint-François-Xavier-des-Hauteurs. Il assumait aussi la tâche de président de la Fédération régionale des producteurs de boeuf de l'U.P.A. et il assurait une participation au Conseil régional de développement de l'Est du Québec (C.R.D.E.Q.). De plus, il était un cultivateur qui possédait quatre-vingt-dix bêtes à cornes.

Dès le début du projet, il avait pu par son charisme faire reconnaître et accepter son leadership auprès de la population et des travailleurs, c'était "le leader, le gars qui marchait" (Entrevue no 8).

Alors, en tant que leader reconnu et accepté, il avait su imposer ses propres idées:

Le gérant, du fait de sa préparation (animateur issu du milieu), ne tardera pas à canaliser les actions de cette population et à lui dicter sa propre façon d'envisager les choses<sup>39</sup>.

En effet, l'ensemble de ses connaissances en animation sociale, en négociation et en gestion de la

ferme devait lui permettre d'assumer les tâches de direction dans l'organisation et le fonctionnement du projet et ensuite de la Coopérative. En fait, dès avril 1975, il était l'un des deux animateurs/formateurs qui dispensaient des cours de culture maraîchère au groupe de travailleurs du projet.

A l'origine, il avait joué un rôle déterminant dans la mise sur pied du projet. Il en avait assuré seul à peu près toute la responsabilité et l'administration:

Au début du projet, c'est lui qui l'a monté et tenu à bout de bras (le projet). C'était lui qui était responsable du déficit du projet en tant que signataire. Il a pris énormément d'ampleur dans le projet dès la première année.  
(Entrevue no 15)

Sa formation professionnelle, son expérience et son implication dans le projet devaient lui conférer à la longue un statut différent par rapport aux autres travailleurs. En fait, la prise en charge du projet par le gérant, devait alors apparaître "davantage normale" à l'ensemble des travailleurs. Cette situation était d'autant plus vraie que le M.M.O.I.C. l'avait désigné en tant que parrain et responsable du projet.

Le gérant avait donc un pouvoir sur tout le projet et sur toute l'équipe de travail:

Ça pensait à tout, ça connaissait tout et où il y avait une cent, il était là. Il n'avait pas la façon de se faire appuyer, il était vraiment trop "boss", c'était un leader né, un homme direct.

(Entrevue no 12)

Effectivement, en situation de pouvoir, le gérant exerçait donc un ascendant sur tous les travailleurs. Ces derniers avaient été en quelque sorte "parachutés" dans le projet par le biais du Centre de main-d'oeuvre du Canada. Il s'agissait d'assistés sociaux et de chômeurs chroniques qui n'avaient pas les aptitudes et compétences pour travailler sur le projet mais qui ne pouvaient refuser l'emploi de peur de se faire couper leurs prestations de chômage ou d'assistance sociale<sup>40</sup> (voir Tableau 15).

Nous avons donc des travailleurs qui n'avaient ni formation professionnelle, ni expérience dans le secteur agricole. Ils avaient d'autant moins de formation coopérative et politique initiale. Pour eux, le sens donné à la notion de coopératisme demeurait assez vague et confus comme l'expliquait un travailleur:

Moi m'a vous dire franchement, l'histoire des coopératives je n'avais pas arrêté à ça avant asteurs, c'est-à-dire j'avais pas étudié ce qu'était une coopérative, je sais que c'est un groupe de gens coopérateurs qui coopéraient ensemble mais allez approfondir ça non, mais là j'apprends, je le

vis (...) c'est-à-peu près la meilleure formation que l'on peut acquérir<sup>41</sup>.

Compte tenu de la faiblesse de l'équipe de travailleurs autour du gérant, les membres coopérateurs refusaient de contester ouvertement l'autorité du gérant:

Les employés ne voulaient pas lui parler par crainte de perdre leur travail. En face, ils ne pouvaient rien y dire.  
(Entrevue no 10)

Cette contrainte était d'autant plus forte que le gérant possédait le pouvoir de licenciement des travailleurs et il pouvait exercer des pressions sur ces derniers en matière d'admissibilité à l'assurance-chômage et à l'assistance sociale. C'est ce que nous révélait un membre coopérateur:

Je suis parti, j'étais écoeuré, je ne pouvais plus rien dire dans ce temps-là. Il (le gérant) m'a fait perdre un an de chômage, il n'a jamais voulu me donner mon terminal, rien. J'ai travaillé quatre ans et demi.  
(Entrevue no 11)

Nous le voyons, il n'avait de place dans l'initiative et la participation des travailleurs de la Coopérative que dans les cadres et limites définies et acceptées par le gérant.

TABLEAU 15

## CERTAINES CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DE LA COOPÉRATIVE DES MARAÎCHERS DE LA MITIS

FONCTIONS AUX MARAÎCHERS	AGE	PAROISSE	OCCUPATION AVANT D'ÊTRE AU SERVICE DES MARAÎCHERS	EMPLOI SUPPLÉMENTAIRE	COMMENTAIRES
Gérant	48	Les Hauteurs	Cultivateur	Cultivateur	Il a déjà reçu du chômage il y a 8 ans
Secrétaire	22	St-Gabriel	Assistée sociale	-	-
Journalier	40	Les Hauteurs	Assisté social	-	-
Journalier	64	St-Gabriel	Chômeur et assisté social	-	-
Journalier	23	St-Gabriel	Assisté social	-	-
Journalier	57	Les Hauteurs	Handicapé	-	Presque aveugle
Journalier	40	St-Charles-Garnier	Chômeur	-	-
Horticulteur	30	Les Hauteurs	Assisté social	-	-
Journalier	20	St-Charles-Garnier	Nil	-	-
Journalier	29	Les Hauteurs	Assisté social	-	-

SOURCE: Coopérative des maraîchers de la Mitis, Rapport à transmettre au ministre de l'Agriculture du Québec, M. Jean Garon, le 18 octobre 1977.

### 2.4.1.3 Création d'emplois et rémunération dans le projet

Nous constatons donc que l'objectif initial des promoteurs du projet et de la population locale était celui de promouvoir le développement socio-économique du milieu. L'atteinte de cet objectif de revitalisation du milieu de vie dans les trois paroisses n'était possible que par la mise sur pied de projets socio-économiques susceptibles de créer de l'emploi local permanent et temporaire.

Or, nous l'avons vu, le programme P.A.C.L.E. se présentait alors comme un programme d'aide à la création locale d'emplois qui favorisait les initiatives locales dans la conception et le lancement de projets socio-économiques. Alors, un groupe de leaders des trois paroisses de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier s'était donc regroupé pour formuler et présenter un projet de culture maraîchère au M.M.O.I.C.

Malgré toutes les démarches et tous les efforts pour élaborer le projet, les leaders ne manifestaient alors que peu d'espoirs dans l'acceptation du projet. Plus tard, comme le soulignait l'agent de projet du M.M.O.I.C. pour la région, ce fut en partie par le biais "de tractations politiques de coulisse à la suite de blocages effectués par des organismes"<sup>42</sup> que le projet était finalement accepté.

Le M.M.O.I.C. s'engageait alors à subventionner le projet de culture maraîchère durant trois années consécutives. Cette aide s'appliquait à 80% aux

aux salaires et à 20% aux autres frais spéciaux<sup>43</sup>.

D'après la répartition des fonds alloués au projet nous constatons que cette subvention dite "d'aide au démarrage d'une entreprise" n'était en fait qu'une subvention-salaire déguisée<sup>44</sup>. Dans le programme P.A.C.L.E., nous pouvons donc penser que le M.M.O.I.C. avait effectué en quelque sorte un "raffinement" dans ses politiques d'octroi de subvention par rapport au programme d'initiatives locales précédent largement contesté par la population. Le M.M.O.I.C. cherchait donc à donner une impression de continuité et de permanence à l'orientation de ses investissements afin de déstabiliser la mobilisation populaire<sup>45</sup>.

A l'observation de la création d'emplois selon la paroisse d'origine des travailleurs (tableau 16), nous constatons que le projet favorisait davantage la création d'emplois "permanents" et "temporaires" à Saint-François-Xavier-des-Hauteurs que dans les deux autres paroisses de Saint-Gabriel et de Saint-Charles-Garnier.

Nous remarquons qu'à partir de l'année 1978, le nombre d'emplois créés pour les travailleurs provenant de Saint-Gabriel et de Saint-Charles-Garnier diminuait tandis que ce nombre augmentait sensiblement pour les autres villages avoisinants à Saint-François-Xavier-des-Hauteurs. En fait, nous avons une forte mobilité des travailleurs dans la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis (Tableau 17). Nous pouvons penser que le leadership

autocratique et dirigiste du gérant et les difficiles conditions de travail dans la Coopérative étaient à l'origine des nombreux départs des employés après en moyenne deux ans de travail. C'était probablement en partie pour ces raisons que nous retrouvions à partir de 1978 plus de travailleurs dans la Coopérative dont la provenance était autre que celle de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier.

Certes, nous devons aussi considérer l'apport de main-d'oeuvre des autres paroisses suite à l'expansion de la Coopérative.

Le nombre de travailleurs employés devait suivre à peu près l'évolution de la production à l'exception de l'année 1978.

D'une façon générale, nous avons dans la Coopérative nettement plus d'emplois créés durant la saison des récoltes. Cependant, il apparaît clairement que l'objectif premier de la Coopérative était la création locale d'emplois au détriment de la "nécessaire rationalité économique" propre à la rentabilisation du projet évoluant dans le secteur agricole. En effet, un grand nombre de travailleurs salariés étaient maintenus en emploi en dehors de saison proprement agricole (voir Tableau 18). Ce fonctionnement économiquement irrationnel n'était possible que grâce à l'apport des subventions-salaires versées par le M.M.O.I.C.

Durant la morte-saison agricole, l'ensemble des membres coopérateurs essayaient évidemment de renta-

biliser la Coopérative par des activités para-agricoles telles les coupes de bois, la vente de légumes à domicile. C'était aussi la période où ils pouvaient suivre des cours de formation professionnelle.

Et puis, étant donné la faiblesse du groupe composé d'assistés sociaux et de chômeurs chroniques, l'objectif de s'assurer un salaire pour retourner à des conditions de "vie normale" devait primer sur l'objectif de formation coopérative et autogestionnaire.

Avec l'arrêt des subventions-salaires, les travailleurs quittaient la Coopérative. En effet, les travailleurs insuffisamment préparés à la coopération et à la gestion administrative et agricole se retrouvaient devant l'obligation de rentabiliser les opérations de la Coopérative. Il devenait difficile pour une équipe montrant un manque évident de connaissance et d'expérience de la gestion de relancer les activités de la Coopérative d'une façon "rationnelle" et rentable.

Dans l'entreprise "Productions Agro-Mitis", la relance du projet n'avait été possible que par une gestion technique et administrative très serrée de l'entreprise. Selon la spécificité du secteur agricole, nous avons une embauche d'employés salariés qu'en fonction des exigences relatives à la production (voir Tableau 19).

Au niveau de la rémunération dans la Coopérative, nous constatons une différence des salaires selon les fonctions occupées par les membres coopéra-

TABLEAU 16

**NOMBRE D'EMPLOYÉS ENGAGÉS ANNUELLEMENT DANS LA COOPÉRATIVE DES MARAÎCHERS DE LA MITIS  
SELON L'ORIGINE ET LE STATUT, 1976-80**

Année	Statut	ORIGINE DES EMPLOYÉS PAR PAROISSE 1976-80				n.d.	NOMBRE
		Les Hauteurs	St-Gabriel	St-Charles	Autre région <sup>4</sup>		
	Total 1976-80	35	13	4	23	-	75
1976	Permanents <sup>1</sup>	4	4	3	1	-	16
	Temporaires <sup>2</sup>	2	1	1	-	-	
1977	Permanents	11	4	3	1	-	55
	Temporaires	18	4	-	13	1	
1978	Permanents	11	1 <sup>3</sup>	2	6	-	32
	Temporaires	5	2	1	4	-	
1979	Permanents	7	2	1	4	-	38
	Temporaires	4	4	1	8 <sup>5</sup>	7	
1980	Permanents	2	-	-	-	-	2
	Temporaires	-	-	-	-	-	

**NOTES:**

1. Permanent: une personne ayant travaillé 10 semaines et plus la même année pour la période du 1er janvier 1976 au 31 décembre 1980.
2. Temporaire: inclus moins de 10 semaines travaillées la même année et travail à forfait.
3. Il s'agissait d'un employé engagé pour la construction d'entrepôt.
4. Ces travailleurs provenaient surtout de Saint-Marcellin (14 personnes) situé plus à l'intérieur des terres et de Saint-Donat (6 personnes) situé plus près du fleuve.
5. Sur ce nombre, notons que deux travailleurs provenaient de l'extérieur de la région.

**SOURCE:**

Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, Liste des travailleurs de la Coopérative de 1976 à 1980, le 6 septembre 1981, 7 p.

TABLEAU 17

**MOBILITÉ DE LA MAIN-D'OEUVRE DANS LA COOPÉRATIVE  
DES MARAÎCHERS DE LA MITIS,  
JANVIER 1976 A DÉCEMBRE 1980**

<u>NOMBRE DE SEMAINES TRAVAILLÉES</u>	<u>NOMBRE DE PERSONNE(S)</u>
200 à 220 semaines	1
180 à 199 semaines	1
160 à 179 semaines	-
140 à 159 semaines	4
120 à 139 semaines	-
100 à 119 semaines	1
80 à 99 semaines	2
60 à 79 semaines	5
40 à 59 semaines	5
20 à 39 semaines	9
10 à 19 semaines	13
1 à 9 semaines	<u>58</u>
<b>TOTAL:</b>	<b>99</b>

**NOTE:**

Une semaine travaillée en est une de 1 à 40 heures où il y a salaire - inclus le travail à forfait. Les données pour 1975 ne sont pas disponibles.

**SOURCE:**

Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, Relevés hebdomadaires et mensuels des salaires, 1976-80.

TABLEAU 18

**DISTRIBUTION MENSUELLE DES SALARIÉS AGRICOLES ET RÉMUNÉRATIONS TOTALES  
DE LA COOPÉRATIVE DES MARAÎCHERS DE LA MITIS, 1976-1980**

	SALARIÉS AGRICOLES									
	1976		1977		1978		1979 <sup>2</sup>		1980	
	Nbre	Rému <sup>1</sup>	Nbre	Rému	Nbre	Rému	Nbre	Rému	Nbre	Rému
Janvier	13	6 281	10	5 624	11	6 800	8	5 880	2	936
Février	11	5 252	10	5 561	11	6 714	8	5 257	2	936
Mars	11	5 293	11	4 101	11	8 197	9	7 447	2	936
Avril	11	7 640	13	9 191	10	6 880	11	7 950	2	930
Mai	11	6 112	13	7 760	13	7 823	17	9 684	1	684
Juin	11	6 112	12	7 648	13	9 376	20	12 783	1	456
Juillet	11	7 640	11	8 152	12	8 076	15	8 790	1	577
Août	11	6 112	17	8 202	12	8 012	14	8 894	-	-
Septembre	11	6 112	37	16 689	21	12 724	9	6 835	-	-
Octobre	12	7 640	38	19 232	24	14 058	5	3 563	-	-
Novembre	11	6 112	25	12 348	17	10 869	4	2 169	-	-
Décembre	12	7 883	10	8 450	14	11 315	2	936	-	-
Total	--	78 189	--	112 958	--	110 844	--	80 188	-	5 455
Moyenne	11,3	6 515	17,25	9 413	14,08	9 237	10,16	6 682	1,57	779

## NOTES:

1. Il s'agit de la masse salariale ou des Rémunérations (Rému.) totales variées mensuellement en dollars.
2. Notons qu'un autre 2 593\$ a été versé en 1979 à des employés engagés pour du travail à forfait.

SOURCES: Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, Relevés hebdomadaires et mensuels des salaires, 1976 à 1980.

TABLEAU 19  
**DISTRIBUTION MENSUELLE DES SALARIÉS AGRICOLES ET RÉMUNÉRATIONS  
 TOTALES DE PRODUCTIONS AGRO-MITIS, 1981**

SALARIÉS AGRICOLES				A FORFAIT		MASSE SALARIALE TOTALE
1981	Mois	Nombre	Masse salariale	Dates	Masse salariale	
18-30	Mai	4	1 559,90			1 559,90
1-13	Juin	4	2 207,00	8,12,13 juin	434,00	
15-26	Juin	4	1 986,00	14 juin	85,75	4 712,77
29-11	Juillet	4	1 740,32			
13-24	Juillet	3	1 565,00	29 juil.	50,00	3 355,32
27-8	Août	5	1 968,70			1 968,70
24-4	Septembre	5	2 646,67			
7-18	Septembre	3	1 519,04			4 165,71
21-2	Octobre	4 cueil- leurs	2 712,11			
5-17	Octobre	4 cueil- leurs	3 530,45			
19-30	Octobre	4 cueil- leurs	4 064,29			10 306,85
			25 499,90		569,75	26 069,25

Source:  
 S.E.R.M., État des dépenses pour projets spéciaux, main-d'oeuvre, 8 p.

teurs. En effet, le gérant, le technicien agricole et le contremaître recevaient des salaires plus élevés en fonction de leur travail de surveillance et de commandement sur le groupe de travailleurs manuels exécutants et aussi pour leurs responsabilités dans le contrôle technique et administratif sur toute la production.

Par cette hiérarchisation dans la distribution des responsabilités et des salaires, la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis reproduisait en fait les rapports de domination et d'exploitation de l'entreprise capitaliste.

En somme, ce fut grâce à des subventions-salaires versées par le M.M.O.I.C. que la Coopérative avait pu maintenir en emploi une équipe de travail sur une base annuelle malgré la spécificité du procès de production agricole. Ces subventions avaient aussi permis l'embauche d'ouvriers salariés pour la construction d'entrepôts.

Nous nous retrouvons donc avec un nombre de travailleurs nettement trop élevé par rapport à l'unité de production agricole développée. Donc, cette irrationalité dans le fonctionnement de la Coopérative avait pu être assurée durant toute la durée de la subvention. Le ratio de financement salaires/immobilisations accordé par le M.M.O.I.C. à la Coopérative nous démontrait bien que le projet P.A.C.L.E. des Maraîchers de la Mitis n'était autre qu'un projet d'assistance sociale déguisée.

#### 2.4.1.4. Personnes-ressources et cours de formation dans le projet de culture maraîchère

Dès le début, le projet de culture maraîchère de Saint-Gabriel, Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier était financé par le M.M.O.I.C. Selon l'entente de financement conclue entre ces deux parties, les travailleurs du projet devaient soumettre au M.M.O.I.C. à tous les mois un état des revenus et dépenses normaux, à chaque trimestre, un rapport d'activités et un état des écarts entre les revenus et dépenses réels et budgétisés et annuellement, un rapport d'activités prévisionnel et des états financiers rédigés par un comptable agréé autorisé<sup>46</sup>.

De plus, le projet devait obtenir une autorisation spéciale écrite du M.M.O.I.C. pour toute affectation de plus de deux cents dollars des revenus et subventions à des fins d'achat d'immobilisations. Comme le stipulait un article de l'entente de financement:

- qu'aucun achat, par paiement direct ou à tempérament, d'immeubles, de véhicules motorisés, d'usines, d'équipement ou autres immobilisations d'une valeur de plus de deux cents dollars (200\$) payé à même les contributions versées par le Ministre en vertu des présentes, ou à même les recettes provenant des activités du projet, ne sera effectué sans l'autorisation écrite préalable du Ministre<sup>47</sup>.

Nous retrouvions aussi dans l'entente une restriction relative aux emprunts de plus de 200\$ pour fins d'achat d'immobilisations:

- qu'aucun emprunt de plus de 200\$ ne sera négocié par le parrain du projet pour l'achat d'immobilisations, et que nulle immobilisation achetée à même les contributions versées par le Ministre ou les recettes du projet ne pourra servir à garantir un tel emprunt sans l'autorisation du Ministre<sup>48</sup>.

A l'observation de la réalité, nous constatons que ces dispositions étaient effectivement en vigueur dans le projet. Un agent de projet engagé par le M.M.O.I.C. devait assurer l'encadrement et la supervision des projets du P.A.C.L.E. de toute la région du Bas-Saint-Laurent - Gaspésie. Ce dernier visitait le projet des Maraîchers de la Mitis à peu près à tous les deux mois. Un analyste financier du M.M.O.I.C. venait aussi occasionnellement à Saint-François-Xavier-des-Hauteurs pour effectuer une vérification comptable du projet.

Nous le voyons, le M.M.O.I.C. supervisait, normalisait, encadrait et contrôlait la plupart des initiatives du projet de culture maraîchère des Maraîchers de la Mitis par le biais des subventions. Il pouvait en bonne partie déterminer l'orientation et l'expansion du projet des Maraîchers de la Mitis.

Les administrateurs du M.M.O.I.C. affectés à la supervision et l'encadrement du projet les Maraîchers

de la Mitis avaient effectivement constaté en cours de route que ce projet présentait des problèmes de rentabilité et d'autofinancement (Entrevue no 15). Ces administrateurs justifiaient leur inertie à opérer des changements dans le projet par le fait que le P.A.C.L.E. se disait être un "programme expérimental souple et flexible" qui voulait créer de l'emploi pour un groupe-cible défavorisé: "on (le M.M.O.I.C.) voulait leur (les maraîchers) donner une chance d'assurer leur rentabilité (Entrevue no 15).

Cette inaction des administrateurs du M.M.O.I.C. ressemblait bien plus à une absence de volonté politique de développement du projet des Maraîchers de la Mitis<sup>49</sup>.

Cette absence de volonté politique du M.M.O.I.C., nous la constatons dès 1975 au travers la faible part de subvention qu'il autorisait et consacrait pour les consultants techniques extérieurs au projet et par son refus de l'implication du ministère de l'Agriculture du Québec dans le projet. Voyons ce qu'en disait alors le Comité de citoyens de Saint-Gabriel:

Or, seul le ministère de l'Agriculture du Québec peut nous fournir l'encadrement technique suffisant pour consolider la base coopérative du projet. - Or, le représentant du fédéral nous a dit que le M.A.Q. apporterait du trouble. Il refuse que le M.A.Q. s'intègre dans ce projet-là. De plus, en dépensant seulement 2 000\$ sur 100 000\$ en conseils techniques, en

refusant l'encadrement technique du M.A.Q., le peu de sérieux des démarches actuellement entreprises (ex.: mauvaises analyses des sols, sols non préparés, cultures dès la première année, désordre dans l'exécution des achats hâtifs des machines, démission de l'assistant-gérant), avec toutes ces affaires-là, on dénonce publiquement qu'il n'est pas sérieux de faire accroire à la population qu'on va fonder une coopérative de production<sup>50</sup>.

Nous retenons de cette dénonciation que le projet des Maraîchers de la Mitis se retrouvait à peu près sans autre encadrement technique que celui assuré par le M.M.O.I.C. Or, l'encadrement technique spécialisé en matière agricole en région était sous la responsabilité du M.A.Q.

En effet, dès le début du projet, la relation vécue entre les Maraîchers de la Mitis et le M.A.Q. devait être "conflictuelle". Le M.A.Q. n'était pas favorable à la réalisation du projet des Maraîchers de la Mitis dans les cadres définis par le M.M.O.I.C. (Entrevue no 15). Le projet se situait en dehors des "normes de rentabilité agricole" appliquées par le M.A.Q. à l'échelle régionale. Les principales critiques du M.A.Q. portaient sur l'orientation des productions et des investissements, sur la dispersion des productions durant les premières années, sur la gestion administrative et technique du projet et sur la faiblesse de l'appareil de production. (Entrevues no 9, 15, 19, 20). Cette situation devait conduire à l'éclatement de certains désaccords entre le M.A.Q.

et les représentants du projet de culture maraîchère comme l'expliquait le conseiller régional de Rimouski sur les productions horticoles et la pomme de terre:

Un moment donné, les recommandations qu'on (le M.A.Q.) a fait sont peut-être devenues un peu trop directives-directionnelles. Cela n'a pas fait l'affaire des promoteurs (du projet de culture maraîchère) et il s'est créé une certaine distance entre le M.A.Q. et les Maraîchers (Entrevue no 20).

Cependant, le M.A.Q. devait continuer d'assurer un encadrement technique minimum du projet de culture maraîchère. D'après une employée du projet, la relation du M.A.Q. avec les Maraîchers se limitait davantage aux services techniques conventionnels:

Je ne dirai pas qu'elle (la relation entre le M.A.Q. et les Maraîchers) était inexistante mais elle n'était pas bien enviée. Ils (le M.A.Q.) faisaient nos analyses de sols et quelques visites. - Le M.A.Q., je ne dirai pas que la relation était bonne, pour apporter des changements radicaux, le M.A.Q. ne s'impliquait pas<sup>51</sup>.

Nous l'avons vu, le M.M.O.I.C. désapprouvait l'engagement du M.A.Q. dans le projet des Maraîchers de Mitis, pour les spécialistes du M.A.Q., il n'était pas question de "s'immiscer dans la gestion d'une entreprise". (Entrevue no 20). Le désengagement du M.A.Q. relevait à la fois de l'opposition du M.M.O.I.C. et de la conception du gérant qui s'enfer-

mait dans ses visions personnelles du développement du projet sans respecter les conseils du M.A.Q.<sup>52</sup>.

Cette situation conflictuelle entre le M.A.Q. et les Maraîchers de la Mitis devait être maintenue aussi par le fait que le M.A.Q. refusait d'accorder toute forme de financement au projet:

Le gérant dit que le ministère de l'Agriculture est dur et que le fédéral seul est là pour aider. Il se demande pourquoi on les laisser jouer dans nos affaires. Ils veulent rien savoir<sup>53</sup>.

Cependant, nous l'avions souligné, le technicien agricole engagé par la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis devait travailler en étroite collaboration avec les spécialistes du ministère de l'Agriculture du Québec. Ce dernier répondait alors à toutes les demandes d'aide technique venant du technicien agricole de la Coopérative. Ce fut suite à un désaccord avec le gérant portant sur l'orientation des cultures et des investissements que le technicien agricole de la Coopérative était congédié. La Coopérative se retrouvait donc avec un encadrement technique agricole interne très faible. Par la suite, les demandes d'aide technique de la Coopérative du M.A.Q. étaient assez rares parce que le gérant "était un gars assez autonome dans son fonctionnement ne prenant pas d'information trop souvent de l'extérieur" (Entrevue no 20).

Selon des dispositions de l'entente de finance-

cement signée entre le M.M.O.I.C. et la Coopérative, un comptable agréé autorisé devait donner un encadrement technique à la Coopérative.

La présence de ce comptable dans l'encadrement du projet de culture maraîchère était assez mitigée. Elle restait surtout limitée à l'exécution de certaines tâches comptables techniques:

Il (le comptable) faisait la balance des livres, les conciliations de banque. Il me l'a montrée (la comptabilité) une fois puis il revenait tous les trois à quatre mois et exigeait un paiement mensuel parce que c'était prévu au budget du (projet par le) P.A.C.L.E. (Entrevue no 10).

Nous l'avons vu, seulement 2% du budget du projet était consacré à l'apport technique extérieure à celle du M.M.O.I.C. De plus, il n'appartenait pas aux comptables agréés d'assurer la formation du personnel de la Coopérative. Quoi qu'il en soit, la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis devait changer de comptable en cours de route.

En somme, nous le constatons, le projet de culture maraîchère de trois paroisses de Saint-Gabriel, de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier devait assurer son fonctionnement avec un faible apport de ressources techniques extérieures au projet.

Au niveau de la formation des travailleurs, des cours de culture maraîchère étaient dispensés dès

1975 par deux animateurs/formateurs. Par la suite, en collaboration avec le M.A.Q., d'autres cours étaient dispensés aux travailleurs du projet en 1976 et 1977.

#### 2.4.1.5. Difficultés rencontrées dans la gestion technique et administrative du projet

La Coopérative de production des maraîchers de la Mitis devait rencontrer d'importantes difficultés dans la gestion de ses ressources humaines. Nous avons identifié sept grandes difficultés toutes interreliées entre elles. Ces difficultés étaient les suivantes:

- le leadership autocratique et dirigiste du gérant;
- une relâche de la gestion du gérant sur le projet;
- le manque de motivation de l'équipe de travailleurs;
- le manque d'expérience et de compétence de l'équipe de travailleurs;
- l'écart entre les objectifs du gérant et les objectifs des employés;
- l'absence d'une structure interne de formation coopérative et administrative et la faiblesse des ressources humaines de l'entreprise;
- la dépendance face aux ressources humaines extérieures à la coopérative.

Voyons maintenant les principales interrelations de ces difficultés sur le fonctionnement de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis.

Nous l'avons vu antérieurement, dès le début l'animateur/concepteur du projet de culture maraîchère devait assumer pratiquement seul les tâches de direction dans l'organisation et le fonctionnement du projet. Au cours des années subséquentes, nous constatons une concentration encore plus forte de tous les pouvoirs administratifs et décisionnels de la Coopérative aux mains de cet animateur/concepteur.

Ce principal promoteur du projet en devenait le gérant. Il était alors le seul à posséder l'expérience et les aptitudes nécessaires à la gestion du projet. Cette situation devait lui conférer un statut particulier par rapport à l'ensemble des travailleurs du projet, il exerçait alors un ascendant sur toute l'équipe. C'était en fait le responsable de tout le projet. C'est ce que soulignait lui-même le gérant du projet:

Après un an et demi de fonctionnement, le responsable du Ministère m'a rappelé que j'étais personnellement responsable de ce projet-là; que si ça allait mal, on pouvait tout me manger, maison, auto... J'ai dû tout mettre cela dans mon rapport d'impôt sur le revenu<sup>54</sup>.

La réussite du projet devenait donc une préoccupation majeure pour le gérant. A cause de cette nécessité de répondre avant tout aux exigences de rentabilité du projet, le gérant justifiait ainsi son style de leadership autocratique et dirigiste dans la gestion du projet.

Devant un refus de la contestation de son autorité personnelle, le gérant devait choisir des travailleurs qui acceptaient son style de gestion autocratique. C'est une situation que nous retrouvions dans la plupart des coopératives ouvrières de production "quasi-traditionnelles" oeuvrant au Québec au début des années soixante-dix:

En pratique, l'embauche de nouveaux travailleurs relève de l'arbitraire du gérant; et celui-ci préférera des candidats qui lui seront soumis en ne remettant pas en question son leadership, même s'ils sont incompetents et/ou inintéressés à la coopérative ouvrière de production<sup>55</sup>.

Selon l'assistant gérant du projet, le gérant cherchait effectivement l'embauche de candidats lui étant soumis:

Quand tu remplaces quelqu'un par quelqu'un que tu sais que tu vas pouvoir manipuler et faire ce que tu veux avec, il n'y a pas de problème. C'est comme ça que les Maraichers ont été faits. Le gérant, pas de problème, ça fonctionnait et c'était lui qui ronnait. (Entrevue no 8)

Dans le projet de culture maraîchère de la Mitis, les travailleurs refusaient de contester le leadership du gérant par crainte d'un licenciement et/ou de la perte de leurs droits d'admissibilité aux prestations d'assistance sociale ou d'assurance-chômage. Le gérant du projet congédiait les travail-

Leurs qui remettaient trop fortement en question son autorité personnelle (v.g.: le congédiement du technicien agricole). Certains membres coopérateurs quittaient le projet après une période plus ou moins longue de soumission aux ordres du gérant (voir Tableau 17).

Nous l'avons vu, les travailleurs du projet étaient essentiellement des assistés sociaux et des chômeurs chroniques recrutés par l'intermédiaire du Centre de main-d'oeuvre du Canada. Ils avaient été choisis sur la base de critères relevant de la précarité de leur situation socio-économique plutôt que sur la base de critères relevant de leur expérience et compétence professionnelle. Ces travailleurs n'avaient pas choisi de travailler sur le projet de culture maraîchère par intérêt mais ils avaient été contraints à accepter ce travail sous l'ingérence des fonctionnaires du ministère des Affaires sociales du Québec (M.A.S.) et du ministère de la Main-d'oeuvre du Canada.

Dans l'ensemble des coopératives ouvrières de production du Québec où les travailleurs avaient été recrutés auprès des Centres de main-d'oeuvre, nous constatons un manque d'intérêt généralisé dans l'exécution des tâches manuelles et des tâches de direction:

Après avoir conçu et mis au point le projet, l'animateur-initiateur s'adjoint des travailleurs qui, dans la majorité des cas, sont recrutés auprès des Centres de main-d'oeuvre - des travailleurs sans emploi

ont été obligés de se joindre au projet coop sous peine d'être privés des prestations d'assurance-chômage. Des équipes de travail ainsi constituées subissent vite l'ascendant des initiateurs et manifestent fort peu d'intérêt au projet, se contentant de travailler afin de mériter un salaire, d'ailleurs versé grâce à une subvention et non au produit du travail<sup>56</sup>.

Donc, les travailleurs engagés par la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis ne possédaient pas les connaissances et les aptitudes nécessaires à la gestion d'une entreprise agricole. Ils étaient selon le cas non intéressés et/ou non préparés et motivés par le coopératisme. Nous constatons un certain décalage entre les objectifs suivis par le gérant et le comportement des travailleurs:

Pour les travailleurs membres de la coopérative, on (le gérant et la secrétaire) essayait de motiver la personne en lui disant que cela lui appartenait cette coopérative-là et si tu n'es pas rentable donc tu n'auras pas de ristourne, tu n'assureras pas le fonctionnement de ta coopérative. C'était pour sensibiliser ce groupe-là à savoir que c'était à eux autres la coopérative et que s'ils en assuraient la survie, ils s'assuraient un emploi permanent.

(Entrevue no 12)

Certains travailleurs avaient cru à la survie de la Coopérative et ainsi à la possibilité de se créer un milieu de travail afin de se mériter un salaire. Cependant, cet effort de travail à la construction d'une entreprise viable n'était pas partagé par tous les membres coopérateurs: "on travaillait à plein puis eux autres faisaient rien". (Entrevue no 13).

Cette critique s'adressait entre autres au gérant de la Coopérative dont les multiples implications sociales l'amenaient à délaissé passablement la gestion de l'entreprise:

Il se déplaçait beaucoup mais pas pour le projet. Il était président de l'U.P.A. à ce moment-là, il avait souvent des rencontres à faire avec le président provincial. Il était aussi impliqué dans le C.R.D.E.Q. et dans la Municipalité.  
(Entrevue no 12)

Cette critique semblait justifiée. Comme l'exprimait un travailleur "cela ne nous donnait pas trop de chances, la production s'en allait". (Entrevue no 13).

Selon l'appréciation que le vice-président et membre-travailleur donnait du gérant, la participation de ce dernier aux champs aurait été assez faible alors que les employés devaient faire de nombreuses heures supplémentaires. De même, il y aurait eu de la part du gérant un net relâchement dans l'exécution des tâches de coordination, de gestion de l'entreprise et dans la recherche de marchés pour les produits

des Maraîchers de la Mitis. (Entrevue no 9).

Le contrôle de toute la gestion de la Coopérative entre les mains du gérant et l'absence d'une véritable structure interne d'implication et de formation des travailleurs aux différents aspects de la gestion agricole et de la coopération devaient amener un désintéressement et une démobilisation des membres coopérateurs relativement au fonctionnement de leur entreprise.

Dans son discours officiel, le gérant de la Coopérative valorisait un style de gestion démocratique et autogestionnaire alors qu'en réalité, il pratiquait un style de gestion autocratique et dirigiste. Il recherchait et demandait une plus grande implication des travailleurs non pas dans les tâches de direction mais presque exclusivement dans les tâches d'exécution.

D'un côté, ce gérant réclamait et projetait l'apparence d'une entière autonomie dans la gestion de l'entreprise alors que d'un autre côté, il s'associait aux travailleurs pour demander l'apport de ressources externes pour dispenser des cours en relation humaine et en administration.

En effet, le personnel administratif adjoint (v.g.: les secrétaires) montrait effectivement un manque de connaissance et de formation dans l'exécution des tâches administratives conventionnelles (v.g.: la comptabilité et la tenue de livres)<sup>57</sup>. Cette faiblesse administrative générale de la Coopérative était clairement exprimée dans une demande de

cours en administration adressée à la Commission scolaire régionale à Rimouski:

Parmi ces connaissances qui chez nous sont faibles, le marketing, la commercialisation, l'administration sont des outils indispensables dans une entreprise opérationnelle autant que la technique de production<sup>58</sup>.

Nous l'avons souligné antérieurement, les membres travailleurs de la Coopérative et les administrateurs du M.M.O.I.C. s'opposaient à l'implication du M.A.Q. dans l'entreprise. Cette situation devait amener les membres coopérateurs à demander davantage d'encadrement de la part du M.M.O.I.C. à la suite de coupures dans les budgets d'opération de ce dernier ministère:

Nous croyons qu'il est inconcevable que les responsables du P.A.C.L.E. viennent nous visiter seulement qu'à tous les trois (3) mois. Pour avoir un bon suivi de l'avancement de la Coopérative des maraîchers de la Mitis, il paraît essentiel d'avoir une visite de l'analyste financier et du responsable du projet une fois par mois (...). Ces messieurs compétents paraissent pour nous très indispensables<sup>59</sup>.

A partir de ce moment, les visites des agents du P.A.C.L.E. aux Maraîchers de la Mitis devaient demeurer à peu près à tous les trois mois. Nous le voyons, la Coopérative des maraîchers de la Mitis

manifestait une nette dépendance face au M.M.O.I.C. pour assurer son encadrement technique interne.

Au niveau de la technicité de production, elle était demeurée quasi inexistante tout au long du projet. Même si des cours de base sur la culture maraîchère avaient périodiquement été dispensés aux employés de la Coopérative, l'apprentissage technique était resté très faible entre autres à cause de la trop grande rotation du personnel.

#### **2.4.2 Les conditions de travail dans le projet de culture maraîchère**

Dès le début, le projet de culture maraîchère des trois paroisses de Saint-Gabriel, Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier se disait populaire et autogestionnaire. Or, il est clair à l'analyse des rapports de production à l'intérieur du projet qu'il n'était ni populaire, ni autogestionnaire. En fait, nous avons constaté que les rapports sociaux de domination et d'exploitation étaient reproduits dans la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis. Donc, dans ce contexte, la prise de conscience par les travailleurs de la nécessité d'assurer un travail collectif apparaissait davantage comme la justification de la sous-rémunération de leur travail et de leur auto-exploitation. C'est ce qu'exprimait un travailleur membre de la Coopérative:

J'ai travaillé jour et nuit, j'aurais bien voulu qu'il m'aurait donné des salaires qui avaient du bon sens, j'aurais fait de

l'argent. Il m'aurait donné juste quatre "piastres" de l'heure, ce que j'ai fait, j'aurais fait de l'argent. Le temps des récoltes, je faisais de douze à quatorze heures par jour, des fois jusqu'à minuit. Dépassé huit heures, ce n'était pas payé cela<sup>60</sup>.

Dans la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, le gérant établissait tel le petit patron dans l'entreprise privée, des rapports paternalistes auprès des membres travailleurs de la coopérative. Il cherchait à susciter ainsi l'implication des travailleurs dans une entreprise qu'il disait être la leur et dont la réussite dépendait de leur travail collectif. Sur la base d'assurer avant tout la rentabilisation de l'entreprise coopérative, ce gérant justifiait le contrôle qu'il exerçait sur les tâches de direction de toute l'entreprise.

Nous le voyons, la propriété coopérative ne signifiait pas dans le projet de Maraîchers de la Mitis le contrôle ouvrier et l'élimination des rapports de domination et d'exploitation propres à l'entreprise privée capitaliste.

### **2.4.3 Les sources de financement dans le projet**

#### **2.4.3.1 Les parts sociales et les dons**

Selon la charte de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, les membres travailleurs de l'entreprise devaient souscrire une part sociale ordinaire d'une valeur de 100\$. Cette part sociale

constituait le mécanisme par lequel les travailleurs-coopérateurs étaient collectivement propriétaires de l'entreprise et par lequel ils assuraient le contrôle de l'entreprise selon le principe un homme égale un vote.

D'après la structure de financement de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, cet investissement en parts sociales ordinaires semblait bien plus être une contrainte juridique liée à l'incorporation plutôt qu'un moyen d'assurer l'autonomie financière de l'entreprise.

Entre 1975 et 1977, une partie de la population locale sympathisante de la Coopérative avait acheté 90 parts sociales privilégiées<sup>61</sup> sans droit de vote afin d'aider au développement de l'entreprise. Dans le même sens, la Caisse populaire de Les Hauteurs et un organisme d'entraide et de charité et la Société Saint-Jean-Baptiste de Les Hauteurs et de Rimouski faisaient chacun des dons de 100\$ à la Coopérative.

Et puis, la Coopérative recevait, en 1977, le prix Gérard-Roussel d'un montant de 2 000\$ décerné par l'Union régionale des caisses populaires de Rimouski. Le prix était accordé à un organisme populaire oeuvrant sur le territoire de l'Est du Québec. La Coopérative de production des maraîchers de la Mitis s'était distinguée par le dynamisme dans son organisation et pour l'impact économique qu'elle avait dans le milieu.

Nous le constatons les parts sociales et les

dons ne constituaient qu'une très faible part du financement de la Coopérative.

#### 2.4.3.2 Les subventions gouvernementales

La plus grande partie du financement du projet de culture maraîchère avait été assurée par le M.M.O.I.C. dans le cadre du programme P.A.C.L.E. (voir Tableau 20). Il s'agissait essentiellement d'un programme d'aide aux travailleurs défavorisés sans emploi.

En fait, les subventions accordées par le M.M.O.I.C. couvraient à 80% les salaires des employés et à 20% les autres frais spéciaux. La quasi totalité de la subvention allait donc au financement des salaires. De plus, l'affectation de tous les revenus générés par l'entreprise et de toutes les subventions étaient contrôlée par les fonctionnaires du M.M.O.I.C. Pour ces raisons, nous considérons le programme P.A.C.L.E. comme une formule révisée du programme P.I.L. dans le versement des subventions de création d'emplois du M.M.O.I.C.<sup>62</sup>.

Sans autre apport financier que celui du M.M.O.I.C., les coopératives de production formées à partir des programmes P.I.L. (et P.A.C.L.E.) étaient le plus souvent confinées à une production de type artisanal et le plus souvent marginales par rapport aux autres entreprises du même secteur de production<sup>63</sup>. En effet, ces coopératives de production pouvaient difficilement obtenir du financement auprès des institutions financières<sup>64</sup>.

TABLEAU 20

**RÉSUMÉ DES REVENUS DU PROJET DES MARAÎCHERS  
DE LA MITIS - 1974-80 (EN DOLLARS)**

Sources des revenus	Montants	%
Total des subventions	513 394	77,24
Vente de légumes	124 963	18,80
Vente de bois	3 875	0,58
Vente de l'entrepôt au village	22 400	3,37
Total des revenus	664 632	100,0

**SOURCE:**

Ministère des Approvisionnements et Services du  
Canada, Rapport sur la vérification du projet des  
Maraîchers de la Mitis, 1981.

Ainsi, les investissements en immobilisations de ces coopératives demeuraient donc très limités par rapport au nombre d'emplois créés:

Soumises à un tel contrôle gouvernemental, condamnées à un sous-équipement, vivant dans l'anxiété de revoir la subvention remise en question à tous les six mois (à tous les ans et se terminant après trois ans pour le P.A.C.L.E.), les équipes (de coopérateurs) voient de plus en plus les subventions P.I.L. (et aussi P.A.C.L.E.) non pas comme un instrument qui leur vient en aide mais plutôt comme un mécanisme gouvernemental les empêchant de s'auto-déterminer, de s'auto-financer. L'illusion que donne le P.I.L. (et aussi le P.A.C.L.E.) comme aide valable aux coopératives de production s'efface rapidement quand les travailleurs-coopérateurs comprennent que la coopérative n'est pas plus solide à la fin de la subvention qu'au tout début<sup>65</sup>.

Effectivement, selon les normes de rentabilité admises par le M.A.Q., l'appareil de production des Maraîchers de la Mitis était demeuré à peine suffisant pour apporter un revenu agricole familial à un seul exploitant.

Au niveau des programmes réguliers de subventions d'aide agricole, l'entreprise n'était pas admissible à ces programmes à cause de son statut juridique de coopérative de production formée selon

la loi des associations coopératives. D'après l'interprétation donnée par les spécialistes du M.A.Q., la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis n'était pas constituée de producteurs propriétaires de leurs exploitations mais de sociétaires exploitant les terrains de la Coopérative<sup>66</sup>.

#### 2.4.3.3. Les ventes

Les revenus générés par les ventes de la Coopérative représentaient moins de 20% des revenus totaux de l'entreprise (voir Tableau 20).

Nous constatons que le volume de produits maraîchers réellement mis en marché par la Coopérative était demeuré passablement restreint. Cette situation était attribuable au grand nombre de productions expérimentales de la Coopérative, aux lourdes pertes de production aux champs et en entrepôt et aussi à l'inexpérience des membres coopérateurs dans la mise en marché.

Si nous regardons l'ensemble des activités commerciales de la Coopérative dans la vente à domicile de produits maraîchers et d'autres produits non agricoles de consommation courante, ces activités ne rapportaient qu'une très faible marge de profit.

Dans l'ensemble, la Coopérative des maraîchers de la Mitis avait principalement concentré sa production dans la culture de pommes de terre de consommation qui était une production assez peu lucrative en région.

#### 2.4.3.4 Les emprunts

A cause de retards dans le versement des subventions du M.M.O.I.C., la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis devait avoir constamment recours à des emprunts à court terme auprès de la Caisse populaire de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs afin d'assurer son fonctionnement normal (voir Tableau 21).

Ces prêts de la Caisse populaire étaient limités à de faibles montants et ils n'étaient consentis qu'avec l'assurance que la Coopérative recevrait une subvention gouvernementale à court terme:

Au commencement, ils (les administrateurs de la Caisse populaire) n'étaient pas d'accord là-dessus (sur les prêts). Ils étaient réticents pas mal. Les petits montants, cela était correct et les gros montants ils n'étaient pas capables, ils étaient réticents pour cela.  
(Entrevue no 11)

Avec l'acquisition de quelques immobilisations, la Coopérative pouvait contracter des emprunts plus importants devant notaire et sur nantissement de ses biens (voir Tableau 21). A un niveau de plafonnement de son endettement, il devenait dès lors impossible pour la Coopérative d'obtenir les crédits supplémentaires nécessaires pour assurer son expansion future. Nous l'avons vu antérieurement, la partie de la subvention du M.M.O.I.C. consacrée à l'achat d'immobilisations était rattachée à chaque emploi permanent

créé. Il était donc impensable pour la Coopérative de réduire le nombre de ses employés permanents sous peine de perdre simultanément une partie des fonds attribués aux immobilisations.

L'entreprise se retrouvait donc dans une situation où sa croissance et l'atteinte d'une viabilité économique n'était possible que par un apport important de financement extérieur à la Coopérative. Or, le statut juridique de l'entreprise la rendait non éligible au crédit agricole et à différents programmes de subvention du gouvernement en matière agricole.

Certes, les membres travailleurs de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis avaient essayé de réduire au maximum les coûts d'acquisition d'immobilisations par des activités para-agricoles. En effet, ces membres coopérateurs récupéraient le bois provenant de coupes en forêt publique et de la démolition d'une vieille grange pour s'en servir dans la construction d'entrepôts. Cependant, ces économies réalisées sur les matières premières demeuraient vraiment marginales par rapport au coût total de ces immobilisations.

En tenant compte du peu d'autonomie réelle de la Coopérative dans l'affectation de ses ressources humaines et physiques, nous constatons qu'il lui était difficile d'assurer une rentabilité économique "stricte" à court terme.

TABLEAU 21

**PRINCIPAUX EMPRUNTS DE LA COOPÉRATIVE DES MARAICHERS  
DE LA MITIS A LA CAISSE POPULAIRE DE  
SAINT-FRANÇOIS-XAVIER-DES-HAUTEURS - 1975-1979  
(EN DOLLARS) <sup>1</sup>**

DATE	MONTANT	TAUX DU FINANCEMENT (en % l'an)
21 août 1975 <sup>2</sup>	5 000	-
19 mars 1976	3 000	11,25
1 avril 1976	3 000	11,25
25 juin 1976	5 000	11,75
31 août 1976	3 000	12,75
2 septembre 1976	4 000	11,25
14 septembre 1976 <sup>3</sup>	16 000	11,75
22 novembre 1976	5 000	11,25
18 janvier 1977	3 000	10,25
1 février 1977	7 000	10,25
7 septembre 1977	10 000	9,25
25 octobre 1977	10 000	9,25
16 décembre 1977	10 000	9,25
4 août 1978	10 000	12,25
9 février 1979 <sup>4</sup>	18 000	13,50
14 août 1979	10 000	
15 octobre 1979 <sup>5</sup>	30 000	13,00

## TABLEAU 21 (suite)

### NOTES

1. Ce tableau n'est pas exhaustif.
2. Amendement du C.A. des Maraîchers populaires pour achat d'entrepôt.
3. Emprunt pour un achat de terre fait devant notaire.
4. Emprunt pour achat de camion fait devant notaire.
5. Marge de crédit, faite devant notaire pour achever de payer la construction du deuxième entrepôt.

### SOURCES:

Maraîchers populaires, Amendement du C.A., le 21 août 1975.

Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, Reconnaissance de dettes à la Caisse populaire de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs.

Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, Convention d'emprunt devant notaire, années 1976 et 1979.

#### **2.4.4 Les problèmes rencontrés dans le financement du projet**

Nous regroupons ces problèmes sous trois grandes catégories de coûts. Ce sont les coûts reliés à la productivité, à la main-d'oeuvre et à la structure financière dans la Coopérative.

##### **2.4.4.1 Une productivité plus basse que la moyenne régionale**

Nous constatons que les rendements à l'acre des différentes productions de la Coopérative des maraîchers de la Mitis étaient plus faibles que les rendements moyens de toutes les autres exploitations en région (voir Tableau 22). Plusieurs facteurs pouvaient expliquer cette situation. Nous pouvons penser à des cultures dans des sols nouvellement défrichés. Puis, l'équipe de travailleurs ne possédant aucune expérience préalable de la culture maraîchère, elle devait faire son apprentissage sur le terrain durant les premières années.

En considérant la grande rotation du personnel dans la Coopérative, nous avons toujours de nouveaux travailleurs qui en étaient à leur stade d'apprentissage. Relevons aussi que tout au long de l'évolution de la Coopérative, les travailleurs agricoles devaient expérimenter plusieurs nouvelles cultures. En dernier lieu, nous avons constaté d'importantes pertes de production aux champs.

TABLEAU 22

**COMPARAISON PAR TYPE DE PRODUCTION ENTRE LES  
RENDEMENTS DE LA COOPÉRATIVE DES MARAÎCHERS DE LA  
MITIS ET LA MOYENNE RÉGIONALE, ANNÉE 1977**

TYPE DE PRODUCTION	RENDEMENTS DE LA PRODUCTION	
	Coopérative	Moyenne régionale et autres commentaires
Pommes de terre	115 quintaux à l'acre	200 quintaux à l'acre
Rutabagas	15 tonnes à l'acre	15 tonnes à l'acre
Carottes	9 tonnes à l'acre	18 tonnes à l'acre
Choux	2500 pommes sur la balance	rendement à 2/3 de la normale
Tomates	450 livres	rendement très insuffisant

Source:

Réal Gendron (coordonnateur Agriculture Québec à Rimouski), Situation de la coopérative de production des maraîchers de la Mitis (Rimouski), le 6 octobre 1977, 2 p.

#### 2.4.4.2 Des coûts de main-d'oeuvre plus élevés

Durant sa phase de démarrage, la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis avait dû rencontrer des coûts élevés de main-d'oeuvre agricole pour la remise en valeur de nouvelles terres dont certaines demandaient des travaux majeurs de récupération.

Avec la centralisation des opérations de la Coopérative à Saint-François-Xavier-des-Hauteurs en 1976, les travailleurs-membres devaient pratiquer des opérations de récupération sur de nouvelles terres.

Et puis, nous l'avions souligné antérieurement, les employés "saliés" de la Coopérative étaient engagés sur une base annuelle. Dans presque toutes les autres entreprises agricoles de la région, la production était assurée par un seul exploitant avec l'aide de sa famille et de quelques employés agricoles salariés ou à forfait durant la saison des récoltes. Selon les normes du M.A.Q., le coût des salaires était de 150\$ l'acre en moyenne pour l'ensemble des exploitations agricoles tandis que le coût des salaires était approximativement de 2 000 dollars à l'acre dans la Coopérative des maraîchers de la Mitis<sup>67</sup>. La production était maintenue dans la Coopérative grâce aux subventions du M.M.O.I.C.

#### 2.4.4.3 Un déséquilibre de la structure financière

Voyons globalement l'évolution de la situation financière de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis à l'aide de ses principaux états

financiers historiques et par l'analyse de certains ratios significatifs du bilan et de l'état des revenus et dépenses<sup>68</sup>.

Entre 1976 et 1980, nous constatons une décroissance nette des ventes de la Coopérative (voir Tableau 25). Avec la dissolution de sa marge d'auto-financement, l'entreprise devait avoir de plus en plus recours au crédit. En fait, nous avons simultanément une diminution des bénéfices et une augmentation des charges d'intérêts sur emprunts (voir Tableau 24). La Coopérative se retrouvait donc avec un fonds de roulement grevé par des charges d'intérêts sur emprunts. D'après la moyenne du secteur agricole<sup>69</sup> de 1,08 pour le coefficient de fonds de roulement (v.g.: actif à court terme/passif à court terme), nous constatons que celui de l'entreprise était à peu près inexistant.

Maintenant, comme le coefficient d'actif immobilisé/actif total s'avère très élevé (98% en moyenne), nous pouvons penser à un investissement excessif dans les immobilisations (voir Tableaux 23 et 25).

En somme, les effets combinés d'une baisse des bénéfices, d'une augmentation des charges d'intérêts sur emprunts et d'une trop grande part de capital immobilisé dans les actifs devaient laisser la Coopérative dépourvue de fonds de roulement pour faire face à ses obligations à court terme. Dès lors l'entreprise devait maintenir des activités à très faible rentabilité pour obtenir les encaisses nécessaires à son fonctionnement à court terme:

Le problème, c'était de générer des revenus à très court terme; il y avait les coupes de bois, les travaux sylvicoles, une camionnette qui vendait des produits un peu partout dans les rangs. Cela générait des liquidités même si ce n'était pas des activités payantes, comme telles rentables. C'était des revenus qui leur fournissaient des liquidités à très court terme pour fonctionner en plus des subventions qu'ils avaient. Cela leur donnait du cash toutes les semaines, cela atténuait passablement les marges de crédit.  
(Entrevue no 15)

Cette faible disponibilité de fonds est plus qu'évidente à l'examen du ratio avoir des actionnaires/actif total. La Coopérative fait face à un endettement excessif. C'est ce qui se confirme davantage avec un coefficient immobilisation/valeur nette tangible très nettement inférieur à la moyenne du secteur agricole (106,1% pour le secteur).

Nous remarquons que la Coopérative avait un très mauvais endettement. Pour faire ressortir cet état de fait, établissons un parallèle entre une structure idéale de financement d'une entreprise (Figure 6) et la structure de financement des Maraîchers de la Mitis (Figure 7).

Dans le secteur agricole, nous constatons une augmentation graduelle des immobilisations avec le temps. Au moment d'une récolte, l'actif à court terme grimpe d'un seul coup pour décroître ensuite

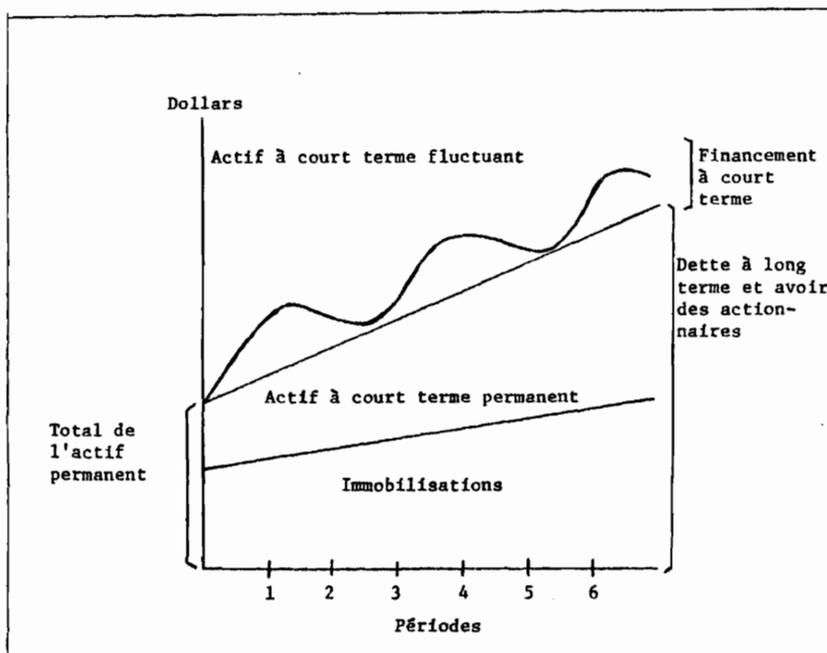
progressivement tout au long de l'année pour s'annuler presque complètement avant la nouvelle moisson. En général, l'actif à court terme est financé par un crédit à court terme tandis que les immobilisations sont financées par la dette à long terme (v.g.: le crédit agricole) (voir Figure 6). Ainsi, une structure de financement très souple serait que l'entreprise finance ses éléments du passif à court terme par du passif à court terme et ses éléments du passif à long terme par du passif à long terme. Plus l'entreprise pourra financer son actif à court terme fluctuant et permanent par une dette à long terme, plus elle pourra jouir d'un excédent de liquidités à court terme<sup>70</sup>.

Cependant, le risque financier est plus faible lorsque l'entreprise arrive à financer son actif à court terme par des dettes à court terme et ses investissements à long terme par des capitaux permanents.

En ce qui en était de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, elle arrivait très difficilement à se procurer des fonds à long terme. Devant une telle situation, la Coopérative devait financer son actif à court terme et une bonne partie de ses immobilisations à même son fonds de roulement et par du crédit à court terme (voir Figure 7). Ainsi, elle ne put ni renouveler, ni accroître ses emprunts avec l'arrêt du versement des subventions du M.M.O.I.C. Nous l'avons vu antérieurement, la Coopérative n'avait pas d'autre choix que celui d'augmenter ses immobilisations pour assurer son expansion.

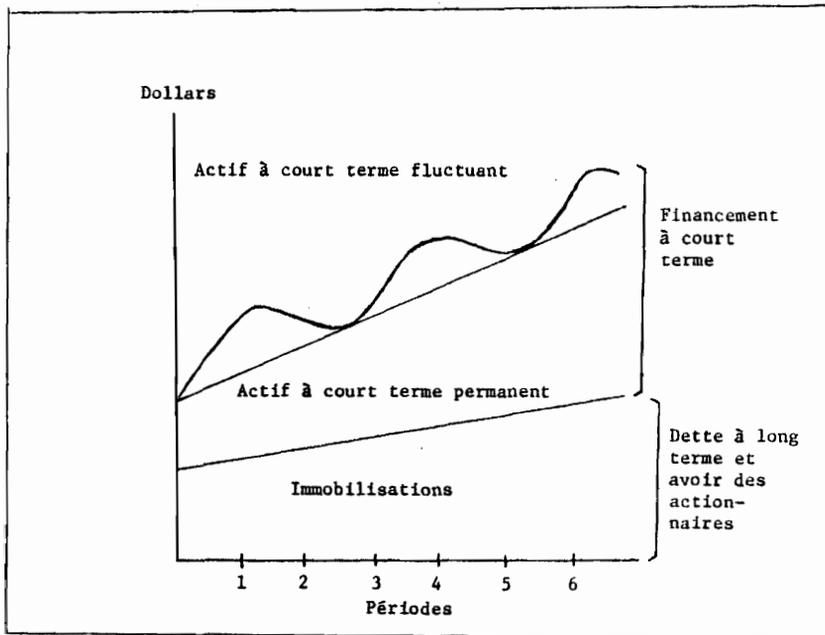
FIGURE 6

ACTIF FLUCTUANT ET ACTIF PERMANENT



Source: E.F. Brigham, P. Halpern, J.F. Weston, Gestion financière, Éditions HRW, 1981, 156-158.

FIGURE 7  
ACTIF FLUCTUANT ET ACTIF PERMANENT



Source: E.F. Brigham, P. Halpern, J.F. Weston, Gestion financière, Éditions HRW, 1981, 156-158.

TABLEAU 23

**APERÇU HISTORIQUE DES BILANS FINANCIERS DE 1977 A 1981  
COOPÉRATIVE DE PRODUCTION DES MARAÎCHERS DE LA MITIS**

Période	Au 5 sept. '77	Au 5 sept. '78	Au 31 août '79	Au 5 sept. '80	Au 5 sept. '81
<b>ACTIF</b>					
<u>A court terme</u>					
Encaisses	-	-	-	(1 928,00)	2 628,00
Comptes à recevoir	54,78	1 875,75	3 004,00	1 051,00	637,00
Parts sociales *	100,00	100,00	100,00	-	-
Stocks	-	-	-	3 064,00	-
Placements*	-	-	-	100,00	-
Sous-total	154,78	1 975,75	3 104,00	2 287,00	3 265,00
<u>Actif immobilisé (au coût)</u>					
Terrain	19 857,05	20 152,80	20 153,00	20 153,00	-
Bureau	16 322,11	19 100,12	20 541,00	20 541,00	-
Entrepôt	4 357,09	34 440,92	74 979,00	79 399,00	-
Serre	4 491,30	4 491,30	4,492,00	4 491,00	-
Machinerie	21 572,14	45 648,14	48 473,00	48 473,00	-
Camion	2 716,00	2 716,00	29 799,00	29 799,00	-
Système d'irrigation	4 092,66	4 092,66	4 092,00	4 093,00	-
Mobilier de bureau	1 029,20	1 423,40	1 423,00	1 423,00	-
Sous-total	74 437,55	132 065,34	203 952,00	208 372,00	-
Subvention(s)	42 835,00 <sup>1</sup>	93 395,00 <sup>1</sup>	-	-	-
Actif immobilisé moins subvention(s)	31 602,01	38 669,55	-	-	-
<u>Actif total (moins subvention(s))</u>	<u>31 756,79</u>	<u>40 645,30</u>	<u>207 056,00</u>	<u>210 659,00</u>	<u>3 265,00</u>
<u>Actif total (avec ou sans subvention selon le cas)</u>	<u>117 427,87</u>	<u>227 436,88</u>	<u>207 056,00</u>	<u>210 659,00</u>	<u>3 265,00</u>

TABLEAU 23 (suite)

Période	Au 5 sept. '77	Au 5 sept. '78	Au 31 août '79	Au 5 sept. '80	Au 5 sept. '81
<b>PASSIF</b>					
<b>A court terme</b>					
Comptes à payer et frais courus	4 008,70	8 269,11	4 976,00	7 177,00	876,00
Découvert d'encaisse (de banque)	2 388,74	6 364,57	2 620,00		
Effets à payer:					
emprunt de banque	-	8 000,00	-	-	
emprunt temporaire	-	-	19 485,00	34 188,00 <sup>2</sup>	
subvention à rembourser	8 488,89	2 571,20	-	-	-
Autre dette (fonds de roulement)	-	-	-	7 215,00	
Sous-total	14 886,33	25 204,88	27 081,00	48 580,00	876,00
<b>A long terme</b>					
Prêt hypothécaire					
Caisse populaire <sup>3</sup>	14 000,00	10 560,42	8 471,00	6 144,00	
Nantissement commercial <sup>3</sup>	-	-	13 975,00	8 679,00	
Hydro-Québec <sup>5</sup>	-	-	-	3 975,00	
Sous-total	14 000,00	10 560,42	22 446,00	18 798,00	-
Subvention à rembourser	-	-	145 769,00	145 769,00	-
<b>AVOIR DES SOCIÉTAIRES</b>					
Capital-social (parts sociales)	1 200,00	1 200,00	1 200,00	300,00	300,00
Prêts subrogés (parts privilégiées payées)	1 670,46	3 680,00	4 170,00	5 070,00	-
Fonds de roulement	-	-	6 390,00	-	-
Surplus récupéré	-	-	-	-	2 089,00
Sous-total	2 870,00	4 880,00	11 760,00	5 370,00	2 389,00
Moins déficit	-	-	-	7 858,00	-
<b>TOTAL DE L'AVOIR DES ACTIONNAIRES</b>	<b>2 870,00</b>	<b>4 880,00</b>	<b>11 760,00</b>	<b>(2 488,00)</b>	<b>2 389,00</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>31 756,79</b>	<b>40 645,30</b>	<b>207 056,00</b>	<b>210 659,00</b>	<b>3 265,00</b>

## TABLEAU 23 (suite)

### NOTES

1. Subvention P.A.C.L.E.
2. Emprunt temporaire en 1980:  
Garanti par hypothèque: 30 000 \$  
Par billet: 1 588 \$  
Par billet individu: 2 600 \$  
34 188 \$
3. Prêt hypothécaire - Caisse populaire, 11 3/4%  
échéant le 20 septembre 1980.
4. Nantissement commercial aux taux de 13½% échéant  
le 9 février 1981.
5. Hydro-Québec, remboursable 1 325\$ par année.

### SOURCE

États financiers de la Coopérative de production des  
maraîchers de la Mitis.

TABLEAU 24

**APERÇU DE L'ÉTAT DES REVENUS ET DÉPENSES DE MARS 1976 A SEPTEMBRE 1981**  
**COOPÉRATIVE DE PRODUCTION DES MARAÎCHERS DE LA MITIS**

Périodes	Mars 1976 au	3 sept. 76	5 sept. 77	5 sept. 78	31 août 79	5 sept. 80	5 sept. 81	Cumulatif
	3 sept. 76 <sup>1</sup>	5 sept. 77	5 sept. 78	31 août 79	5 sept. 80	5 sept. 81		
<b>ÉTAT DES REVENUS</b>								
Revenus locaux (total)	15 484,00	63 213,49	88 444,92	73 594,00	41 813,00	16 946,00	-	-
Ventes	n.d.	63 213,49	88 444,92	73 594,00	41 813,00	16 946,00	-	-
Production	n.d.	n.d.	n.d.	50 423,00	37 281,00	-	-	-
Produits achetés	n.d.	n.d.	n.d.	22 681,00	2 561,00	-	-	-
Autres	n.d.	n.d.	n.d.	490,00	1 971,00	16 946,00	-	-
Divers	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>15 484,00</b>	<b>63 213,49</b>	<b>88 444,92</b>	<b>73 594,00</b>	<b>41 813,00</b>	<b>16 946,00</b>	<b>299 495,41</b>	
<b>ÉTAT DES DÉPENSES</b>								
Salaires et avantages sociaux	40 628,46	95 410,84	139 941,20	124 844,00	21 438,00	-	-	-
Semences, engrais serres	9 381,88	16 954,24	20 649,19	22 675,00	-	-	-	-
Achats pour revente	-	27 942,40	47 404,86	26 287,00	-	-	-	-
Carburant et lubrifiant	-	1 507,49	2 903,92	1 873,00	-	-	-	-
Entretien/réparation	741,80	1 196,27	3 276,94	5 045,00	941,00	-	-	-
Location	12 180,04	4 954,08	2 789,22	897,00	2 712,00	-	-	-
Électricité et chauffage (élect.)	186,73	1 714,95	1 567,01	2 415,00	-	-	-	-
Assurances	1 726,29	1 724,32	5 483,03	4 590,00	4 389,00	659,00	-	-
Dépenses d'administration	-	2 121,49	1 665,30	2 177,00	1 944,00	1 796,00	-	-
Intérêts et frais de banque	123,84	1 330,27	1 864,50	1 739,00 <sup>3</sup>	-	-	-	-
Enseignements et honoraires	1 258,60	6 300,34	1 913,51	579,00	2 834,00	2 412,00	-	-
Publicité et voyages	-	4 611,71	3 089,68	1 668,00	-	-	-	-
Divers <sup>4</sup>	22 496,60	-	-	-	15 413,00	7 252,00	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>88 724,24</b>	<b>165 768,00</b>	<b>232 548,36</b>	<b>195 939,00</b>	<b>49 671,00</b>	<b>12 119,00</b>	<b>744 769,60</b>	
Excédents des dépenses sur les revenus	73 240,00	102 554,00	144 103,44	(122 345,00)	(7 858,00)	4 827,00	454 927,44	
Subventions	73 240,00	102 554,00	144 103,44	174 719,00 <sup>2</sup>	-	-	494 616,44	
(Bénéfice) Déficit	-	-	-	52 374,00	(7 858,00)	2 089,00	-	

## TABLEAU 24 (suite)

### NOTES:

Sur ce relevé de l'état des revenus et dépenses ne figurent que les postes financiers (ou catégories communes où les données de 1976-79 sont d'une firme comptable et celles de 1980-81 d'une autre firme. Par contre, les totaux pour chaque catégorie durant la période s'avèrent précis étant donné leur degré de généralité.

1. Ne couvre qu'une période de six mois.
2. Subventions comprend: 169 864 \$ en subventions du P.A.C.L.E.  
4 200 \$ en subventions de Main-d'oeuvre  
655 \$ en autres subventions.  
Pour les années 1976, 1977 et 1978, les données sont complètes parce que homogènes et de la même firme comptable.
3. Sur le 1 739\$, un montant de 1 150\$ était attribuable aux intérêts sur la dette à long terme.
4. Divers: comprend la somme des catégories de l'État financier non classifiables à cause de leur manque d'homogénéité.

### SOURCE:

États financiers de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis.

TABLEAU 25

**SOMMAIRE DES RATIOS - COMPARAISONS ANNUELLES - 1976-80**  
**COOPÉRATIVE DE PRODUCTION DES MARAÎCHERS DE LA MITIS**

TYPES DE RATIOS	1976-77	1977-78	1978-79	1979-80
I. CROISSANCE DES VENTES	+ 75 %	+ 28 %	- 16,8%	-43,2%
II. LIQUIDITE				
1. Fonds de roulement (fois)	0,024	0,087	0,117	0,047
2. Liquidité immédiate (fois)	-	-	-	-0,016
3. Actif immobilisé Actif total (%)	0,995	0,951	0,985	0,989
III. GESTION (ROTATION)				
1. Ratio des stocks Ventes/Stocks (fois)	- 70,6	- 47,15	- 24,49	5,53 39,78
2. Rotation des comptes à recevoir	0,31	7,74	14,89	9,17
3. Période de recouvrement des comptes-clients Comptes à recevoir/Ventes quotidiennes (jours)				
4. Rotation des immobilisations Ventes/Immobilisations (fois)	1,17	1,49	2,77	4,99
5. Rotation du total de l'actif Ventes/Total de l'actif (fois)	1,99	2,17	0,35	0,19
6. Immobilisations sur la valeur nette tangible (%)	11,01	10,73	17,34	38,80
IV. EQUILIBRE (LEVIER)				
1. Dette totale - Actif total (%)	0,90	0,88	0,95	1,01
2. Dette à court terme - Actif total (%)	0,47	0,62	0,13	0,23
3. Dette à long terme - Actif total (%)	0,44	0,26	0,81	0,78
4. Avoir des sociétaires - Actif total (%)	0,09	0,12	0,05	-0,01
V. RENTABILITE				
1. Profit de l'année Valeur nette tangible (%)	-	-	10,7	-0,67
2. Profit de l'année Ventes (%)	-	-	0,71	-0,19
3. Bénéfice net Total de l'actif (%)	-	-	0,25	-0,03

1. Tous les ratios furent calculés pour tous les postes moins les subventions.  
 Source: Calculs établis à partir des États financiers de la Coopérative de  
 production des maraîchers de la Mitis.

Nous comprenons dès lors que d'après le rapport du nombre d'emplois créés/immobilisations, l'entreprise affichait une rentabilité négative. C'est en fait ce qui ressort de l'analyse des états financiers et des ratios profit annuel/valeur nette tangible (moyenne du secteur 19,78%) et profit annuel/ventes (moyenne du secteur de 7,67%). Nous le constatons, il est extrêmement délicat d'appliquer une analyse traditionnelle de ratios financiers à une coopérative agricole d'autant plus que cette coopérative était subventionnée. Nous utilisons donc cette analyse qu'à titre indicatif et explicatif de la situation vécue par la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis.

## **2.5 LES COÛTS RELIÉS A LA STRUCTURE DE PRODUCTION DU PROJET DE CULTURE MARAÎCHÈRE DE LA MITIS**

La Coopérative de production des maraîchers de la Mitis se différenciait des autres exploitations agricoles par certaines caractéristiques relevant de la mise en valeur de son capital engagé.

En fait, onze travailleurs agricoles salariés étaient engagés sur une base annuelle dans la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis tandis que l'on ne retrouvait qu'un seul exploitant agricole, les membres de sa famille et quelques employés salariés surtout engagés durant la saison des récoltes dans la majorité des autres exploitations agricoles. Même en tant qu'exploitation agricole de groupe, la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis se distinguait des autres exploitations de groupe par son grand nombre de

travailleurs agricoles salariés. En effet, la plupart des exploitations agricoles de groupe étaient formées de deux à trois exploitants agricoles mettant en valeur leur ferme avec l'aide de leur famille et de quelques employés salariés occasionnels.

Notons aussi que les travailleurs de la Coopérative étaient des chômeurs chroniques et des assistés sociaux sans expérience et aptitudes professionnelles en agriculture tandis que l'ensemble des autres exploitants agricoles possédaient le "métier d'agriculteur". En dernière instance, nous remarquons que l'appareil de production de la Coopérative était demeuré peu spécialisé avec une grande variété de cultures "expérimentales".

Pour l'ensemble des autres exploitations agricoles, la culture de pomme de terre de consommation semblait être une production complémentaire à l'industrie laitière. Dans l'ensemble des comtés de la région malgré une concentration des exploitations de pommes de terre, nous pouvons penser à peu de fermes à spécialisation unique en pommes de terre de table sauf dans le comté de Matane.

Dans ce contexte de petite production marchande familiale et compte tenu de la spécificité de la production agricole, la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis devait rencontrer des coûts de production trop élevés par rapport à l'ensemble des autres exploitations.

Nous l'avons vu antérieurement, la compétition en économie capitaliste de libre concurrence

conduisait les petits producteurs à se spécialiser toujours davantage afin d'accroître la productivité de leur travail pour diminuer le temps de travail socialement nécessaire à la production de leurs marchandises c'est-à-dire pour diminuer leurs coûts de production moyens donc aussi leurs prix moyens de production. Or, la productivité "réelle" du travail des employés de la Coopérative était assez faible si l'on se base sur le rendement à l'acre des productions des Maraîchers de la Mitis qui était de loin inférieur au rendement moyen dans ces types de productions agricoles en région (voir Tableau 22).

En fait, la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis en tant que grande exploitation peu spécialisée devait faire face à la compétition occasionnée par les petites exploitations agricoles familiales très spécialisées. Ces petites exploitations à spécialisation unique en pommes de terre de table arrivaient par l'adoption de méthodes modernes de gestion, de nouvelles techniques de production et par l'apport de main-d'oeuvre familiale à diminuer leurs coûts de production moyens.

Et puis, nous retrouvions aussi des petites fermes mixtes; c'est-à-dire d'exploitation laitière avec la culture d'une parcelle en pommes de terre de table. En plus de fournir un revenu d'appoint à l'agriculteur, la production complémentaire de la pomme de terre favorisait une utilisation optimale de la machinerie de ferme et ainsi permettait une diminution des coûts moyens totaux d'exploitation de la ferme. Par une plus grande spécialisation dans la culture de pommes de terre et/ou par une meilleure

gestion dans l'utilisation de leur temps de travail, les petits producteurs arrivaient à réduire un peu le temps social consacré à la production. Ce n'était pas le cas de la Coopérative des maraîchers de la Mitis dont la production était ni mixte, ni spécialisée. De plus, contrairement à l'ensemble des autres exploitations agricoles, la Coopérative devait supporter des coûts supplémentaires de main-d'oeuvre très élevés. Effectivement, elle engageait un trop grand nombre de salariés agricoles sur une base annuelle.

## **2.6 LA MISE EN MARCHÉ DE LA PRODUCTION DES MARAI- CHERS DE LA MITIS**

Nous l'avons vu, la principale production de la Coopérative des Maraîchers de la Mitis était la pomme de terre de consommation (v.g.: de table). Or, au moins la moitié de la production totale de la pomme de terre de la région de l'Est du Québec était écoulée à l'état frais sur le marché de la consommation<sup>71</sup>.

La production de pomme de terre dans l'Est du Québec est très largement excédentaire<sup>72</sup>. Une partie de la production de pommes de terre de table est commercialisée sur le marché local et régional, l'excédent de production est exporté hors de la région. Dans l'ensemble, nous avons une distribution régionale des productions de pommes de terre de table surtout en fonction de l'approvisionnement de marchés locaux et régionaux. Les productions de légumes et de pommes de terre de table du Québec sont

mises en marché par de multiples réseaux de distribution. Nous constatons entre autres pour la mise en marché de la pomme de terre qu'un grand nombre d'intermédiaires occupent des fonctions multiples entre le producteur direct et la distribution au consommateur.

Selon les fonctions multiples déclarées par les intermédiaires dans la mise en marché de la pomme de terre de l'Est du Québec, nous retrouvons vingt négociants, seize grossistes, cinq camionneurs et trois expéditeurs<sup>73</sup>. Les marchés investigués sont de trois ordres pour les secteurs de la pomme de terre de table et de transformation.

- Vente massive: Courtiers  
Grossistes
- Vente locale: A livraison mais de gros volumes, mini-chaîne d'alimentation, gros supermarchés "et institutions publiques d'éducation, de santé et de services sociaux".
- Transformation: Fabricants de chips, frites congelées ou patates préparées pour frites maison.

Le marché de vente locale est hautement dominé par les producteurs fournissant un approvisionnement régulier aux épiceries et aux institutions publiques depuis déjà un certain temps. Les marchés de vente massive et de transformation restent davantage

ouverts mais ils ne sont pas très intéressants parce qu'ils sont beaucoup moins lucratifs que le marché de vente locale.

Dès le début, la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis n'ayant alors aucun marché établi, ni protégé devait avoir recours à la pratique d'une baisse de prix pour arriver à pénétrer le marché de la vente locale. En ce sens la Coopérative devait vendre ses produits à de plus bas prix que ses concurrents sur le marché des petites épiceries locales, des mini-chaînes d'alimentation et sur le marché de la vente à domicile:

Pour les prix des Maraîchers, il y avait vente à des prix plus bas que sur le marché dans les magasins. Celui (le commerçant de légumes) que cela a le plus affecté quand il s'est aperçu que nous autres (les Maraîchers de la Mitis) on vendait des légumes mais beaucoup moins cher que lui, c'était celui qui vendait des légumes à Saint-Gabriel, Saint-Charles, Les Hauteurs, La Rédemption, Saint-Marcellin. Il vivait de cela mais n'en prenait pas de légumes chez nous, il allait les chercher à Mont-Joli (chez un grossiste).  
(Entrevue no 10)

Donc, la Coopérative devait mettre en place une ligne directe de commercialisation de ses produits auprès des consommateurs. Elle arrivait à concurrencer les autres producteurs et commerçants par la fixation d'un niveau de prix inférieur à celui de ces

derniers. La réalisation d'une étude de marché s'avérant très onéreuse, la Coopérative ne devait effectuer aucune étude de marché. De plus, les membres coopérateurs sans expérience administrative ne réalisaient pas plus d'étude de leurs coûts de production "réels"<sup>74</sup>.

Il semble qu'en général, la Coopérative fixait un prix plus ou moins inférieur au "cours inférieur des prix" pratiqués sur le marché central de Montréal. C'est ce que nous pouvons établir à partir des données prévisionnelles sur la vente des produits des Maraîchers de la Mitis (voir Tableau 26).

Et puis, cette hypothèse se confirme par le fait que la Coopérative en était arrivée à percer le marché hautement concurrentiel des chaînes d'alimentation et des institutions publiques (voir Tableau 27). Or, les deux principaux critères d'achat par les supermarchés et les institutions publiques étaient la régularité de l'approvisionnement en qualité et en volume et la fixation de prix le plus bas possible. Certes, les facilités d'entreposage sur une base annuelle de la production de la Coopérative devait lui conférer un avantage certain sur les marchés. Cependant, la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis ayant une productivité nettement inférieure à la moyenne des autres exploitations agricoles, nous croyons qu'elle ne pouvait fixer des prix "concurrentiels" que grâce aux subventions versées par le M.M.O.I.C.

En somme, nous pouvons penser que la fixation des prix à un niveau inférieur devait être à la

TABLEAU 26

**PRIX DE VENTE DU PROJET DE CULTURE MARAÎCHÈRE DE LA MITIS ET PRIX INFÉRIEURS EN COURS  
SUR LE MARCHÉ CENTRAL DE MONTRÉAL (PRIX EN DOLLARS PAR LIVRE)**

VARIETES	PRIX DE VENTE ANNUEL			
	MARS 1976 à MARS 1977 <sup>1</sup> (coopérative)	MARS 1976 à MARS 1977 <sup>3</sup> (marché)	MARS 1977 à MARS 1978 <sup>2</sup> (coopérative)	MARS 1977 à MARS 1978 <sup>4</sup> (marché)
POMMES DE TERRE	0,04	0,05	0,04	0,041
RUTABAGAS	0,06	0,059	0,05	0,053
CHOUX	-	-	0,10	0,055
CAROTTES	0,05	0,078	0,12	0,10
BETTERAVES	0,05	0,068	-	-

## NOTES:

1. États des ventes budgétisées, La Coopérative des jardiniers de la Mitis, du 03/1976 au 03/1977.
2. États des ventes budgétisées, Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, 03/1977 au 03/1978.
3. M.A.P.A.Q., Recueil des cours extrêmes pratiqués sur le marché central de Montréal depuis 1970, juillet 1980, 109 p. Il s'agit ici du prix moyen que nous avons calculé du 03/1976 au 03/1977 et du 03/1977 au 03/1978.
4. Idem à 3.

TABLEAU 27

**PRINCIPAUX ACHETEURS DES PRODUITS DU PROJET DES MARAÎCHERS DE LA MITIS  
1974-80<sup>1</sup>**

<u>ANNÉES</u>	<u>ACHETEURS</u>
1974-75	- Clientèle locale <sup>2</sup>
1975-76	- Clientèle locale - Épicerie Cooprix de Rimouski - Sanatorium Saint-Georges de Mont-Joli
1976-77	- Clientèle locale - Épiceries Cooprix I et II de Rimouski - D.F. Rouleau de Les Hauteurs - Coopérative de Saint-Gabriel - Centre de plein air du Mont-Comi - Parc de Saint-Donat
1977-78	- Clientèle locale - Épiceries Cooprix I et II de Rimouski - D.F. Rouleau de Les Hauteurs - Coopérative de Saint-Gabriel - Coopérative du Bas-Saint-Laurent (pour le grain) - Cantine de Saint-Charles - Marcel Nadeau - Restaurant du Coin, Saint-Gabriel - École polyvalente Paul-Hubert de Rimouski - École polyvalente de Mont-Joli
1978-79	- Clientèle locale - Épiceries Cooprix I et II de Rimouski - D.F. Rouleau de Les Hauteurs - Coopérative de Saint-Gabriel - Hôpital Saint-Joseph de Rimouski - Le Foyer de Rimouski - Villa de l'Essor de Saint-Anaclet - Grossiste Dumais et Frères de Matane
1979-80	- La Coopérative remplissait ses contrats institutionnels

**NOTES:**

1. Ce tableau n'est pas exhaustif.
2. Vente dans les paroisses de Saint-Charles-Garnier, Saint-Gabriel, Les Hauteurs, Sainte-Jeanne-d'Arc, La Rédemption, Saint-Donat et dans les villes de Rimouski et Mont-Joli.

**SOURCES:**

L'ensemble des entrevues et de la documentation sur la Coopérative des maraîchers de la Mitis.

source de pertes d'opération pour la Coopérative dont l'unité de production était demeurée peu spécialisée.

#### NOTES:

1. (Les travailleurs) "La Coopérative de production des maraîchers de la Mitis" dans Benoît Lévesque (dir.) Animation sociale, entreprises communautaires et coopératives, Ed. Coopératives Albert St-Martin, 1979, 93-102.
2. "Contredire le B.A.E.Q." dans le journal Le Progrès-Écho, Rimouski (le 15 juin 1977): A-16.
3. Main-d'oeuvre et Immigration Canada, Programme de main-d'oeuvre Canada, la création d'emploi, février 1975, 45.
4. Ibidem, 46.
5. Le leader de Saint-Charles-Garnier avait déjà travaillé sur le projet P.I.L. visant l'animation et la sensibilisation de la population du territoire d'O.D. II.
6. Des rencontres avaient eu lieu entre les leaders des trois paroisses à l'étude et les leaders de MANSEAU. Sur le cas de MANSEAU, voir Claude Bariteau, Le défi coopératif et son cheminement: l'exemple de Manseau. Monographie de la création d'une coopérative, janvier 1974.

7. Après la première acceptation officielle du projet "Les Serres du Nouveau-Pays", le M.M.O.I.C. laissait au groupe promoteur l'entière autonomie sur la redéfinition et le contenu du nouveau projet. Cependant, le M.A.Q. devait refuser encore le concept de ce nouveau projet (Entrevue no 8).
8. Cette situation nous la retrouvons aussi dans l'ensemble des coopératives ouvrières de production existant au Québec au début des années soixante-dix. Voir Centrale de l'enseignement du Québec, Les coopératives ouvrières de production et la lutte des travailleurs, C.E.Q., 1975, 46.
9. Entrevue no 20. Notons qu'au niveau de la pomme de terre de table, l'autosuffisance régionale était déjà à 160%, il fallait exporter à l'extérieur.
10. N.P. "Un projet ni populaire, ni coopératif" dans le journal Le Progrès-Écho (le 6 juillet 1975): 46.
11. Extrait de correspondance du M.A.Q. à la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, le 29 janvier 1979.
12. Dans le cadre de l'entente Canada/Québec, les deux paliers de gouvernement investissaient 41 131 800\$ en moyenne annuellement entre 1968 et 1978 dans la région. Durant l'année 1980-81, le M.M.O.I.C. investissait seulement 1 800 000\$

dans le cadre du programme P.A.C.L.E. dans la région de l'Est du Québec (Entrevue no 15).

13. En 1981, la production laitière représentait 80% de l'économie agricole du Bas-Saint-Laurent, voir "Coups d'oeil sur l'agriculture au Bas-Saint-Laurent" dans le journal La Terre de Chez Nous (le 5 novembre 1981): 29.
14. Voir Accord conclu entre le gouvernement du Canada représenté par le ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration et le Comité inter-paroisse, le 5 mars 1975.
15. Voir l'article "Sur le projet P.A.C.L.E., le Comité de citoyens de Saint-Gabriel dénonce et fait des suggestions" dans le journal L'Information, Mont-Joli (le 18 juin 1975): 31-35. Notons que le M.M.O.I.C. et le Centre de main-d'oeuvre du Canada (C.M.C.) travaillaient en étroite collaboration.
16. L'assistant-gérant se portait à la défense des droits des travailleurs et il s'insurgeait contre leur surexploitation au niveau du travail. (Entrevue no 8).
17. (Les travailleurs), "La Coopérative de production des maraîchers de la Mitis", op. cit., 97.
18. Ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières du Québec, Déclaration d'association de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, le 8 mai 1976.

19. Un membre ordinaire est travailleur dans la Coopérative et il a souscrit une part sociale de 100\$.
20. Réal Gendron (coordonnateur Agriculture Québec à Rimouski), Situation de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, Les Hauteurs (Rimouski), le 6 octobre 1977, 2.
21. (Entrevue no 11). Notons que les revenus tirés de la vente des grains ne couvraient pas les frais encourus par le moissonnage.
22. Lettre du ministère de l'Agriculture du Québec à la Coopérative des maraîchers de la Mitis, le 27 juin 1977.
23. (Entrevues no 13, 15 et 20). Nous l'avons souligné, le technicien agricole de la Coopérative travaillait en étroite collaboration avec les spécialistes du bureau régional du M.A.Q. à Rimouski.
24. La vente de l'entrepôt rapportait 22 400\$. Notons que la Coopérative empruntait 30 000\$ en 1979 pour terminer de payer la construction de l'entrepôt.
25. Lettre du M.A.Q., Service des programmes spéciaux de Québec adressée aux Maraîchers de la Mitis, le 13 novembre 1978.

26. Des démarches avaient été entreprises par la Coopérative auprès de la Caisse populaire de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs. Cette dernière refusait toute forme de financement, l'entreprise était incapable de présenter un plan de culture projectif.
27. (Entrevue no 16). Notons que le siège social de la S.E.R.M. est situé dans la paroisse de Saint-Gabriel.
28. Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, Projet de rétablissement soumis au M.M.O.I.C., le 2 juillet 1980, 7.
29. Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, Programme de liquidation soumis au M.M.O.I.C., le 30 septembre 1980, 3.
30. La S.E.R.M. souscrivait 70 000\$ en capital actions dans l'entreprise "Productions Agro-Mitis". C'est effectivement le prix payé pour l'achat de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis. (Entrevue no 16).
31. Sur les conseils du M.A.Q., l'entreprise s'était orientée vers la production des pommes de terre de semence, les possibilités d'expansion dans les autres types de production étaient alors très faibles. (Entrevue no 16, 17 et 20).
32. (Les travailleurs), "La Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, op. cit., 100.

33. (Les travailleurs), "La Coopérative de production des maraîchers de la Mitis", op. cit., 100.
34. Le concept de coopérative ouvrière de production quasi-traditionnelle fut développé à partir d'une étude sur les coopératives ouvrières de production du Québec au début des années soixante-dix. Voir Centrale de l'enseignement du Québec (C.E.Q.), op. cit., 63-64.
35. Ibidem, 63.
36. C'est ce qui ressortait des entrevues no 10, 11, 12, 15 et 19.
37. Sur la question du leadership dans la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, voir M.A. Lévesque, C. Langlois, B. Pineau et J. Simard, De la théorie à une pratique de la coopérative ouvrière de production: idéologie du développement communautaire, U.Q.A.R., le 22 décembre 1978, chapitre III: "Le leadership des maraîchers des Hauteurs et le développement communautaire", 44-61.
38. Cette référence était tirée d'une entrevue de groupe réalisée avec les Maraîchers de la Mitis. Voir M.A. Lévesque, C. Langlois, B. Pineau et J. Simard, op. cit., 53.
39. M.A. Lévesque, C. Langlois, B. Pineau et J. Simard, op. cit., 49.

40. C'était la situation que l'on retrouvait dans plusieurs coopératives ouvrières de production du Québec évoluant à partir de subventions-salaires au début des années soixante-dix. Voir Centrale de l'enseignement du Québec, op. cit., 65.
41. Cette référence est tirée d'une entrevue de groupe réalisée avec les Maraîchers de la Mitis. Nous reprenons une citation dans M.A. Lévesque, C. Langlois, B. Pineau et J. Simard, op. cit., 55.
42. (Entrevue no 15). Nous pouvons penser entre autres aux pressions "politiques" exercées par les organismes régionaux représentant la population.
43. (Entrevue no 15). Voir Accord conclu entre le gouvernement du Canada représenté par le ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration et la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, le 7 mars 1977, 10 p. Notons que les frais spéciaux étaient les fonds consacrés aux immobilisations.
44. Dans le cadre du programme P.A.C.L.E., une somme de 2 500\$ était consacrée à des fins d'immobilisations en 1977 pour chaque emploi permanent créé dans le projet. Ibidem, 5. Or, le M.E.E.R. du Canada consacrait entre 1969 et 1971, une somme de 5 308\$ en immobilisations pour chaque nouvel emploi créé dans la région du Bas-Saint-Laurent - Gaspésie. Seulement pour la

zone régionale du Bas-Saint-Laurent, cette somme était de 2 835\$ consacrée en immobilisations pour chaque nouvel emploi.

45. A partir du grand nombre d'échecs des projets P.A.C.L.E. à l'époque et de l'insatisfaction populaire, le M.M.O.I.C. devait réviser encore une fois ses politiques d'octroi de subventions. Le montant maximum accordé annuellement passait à 250 000\$ et la répartition des subventions devenait 50% pour les employés et 50% pour les frais spéciaux (Entrevue no 15). Notons que cette analyse de la déstabilisation de la mobilisation populaire fut faite par Marielle Désy, Marc Ferland, Benoît Lévesque, Yves Vaillancourt, La conjoncture du Québec au début des années 80: Les enjeux pour le mouvement ouvrier et populaire, Rimouski, Ed. La librairie socialiste de l'Est du Québec, 1980, 163.
46. (Entrevue no 15). Voir Accord conclu entre le gouvernement du Canada représenté par le ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration et la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, le 7 mars 1977, 10 p.
47. Ibidem, 3.
48. Ibidem, 3.
49. C'est ce que nous pouvons penser suite à l'échec de la plupart des projets P.A.C.L.E. de l'époque autant au Québec que dans l'Est du Québec. (Entrevue no 15).

50. Voir l'article "Sur le projet P.A.C.L.E., le Comité de citoyens de Saint-Gabriel dénonce et fait des suggestions", op. cit., 31.
51. (Entrevue no 12). Notons que les spécialistes du M.A.Q. visitaient le projet des Maraîchers environ deux fois par année.
52. C'est ce qui ressort de l'ensemble des entrevues réalisées sur le projet les Maraîchers de la Mitis.
53. Procès-verbal de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, le 2 décembre 1977. Notons que cette proposition était acceptée à l'unanimité par le Conseil d'administration de la Coopérative.
54. (Les travailleurs) "La Coopérative de production des maraîchers de la Mitis", op. cit., 95.
55. Centrale de l'enseignement du Québec, op. cit., 64.
56. Centrale de l'enseignement du Québec, op. cit., 48.
57. C'est ce que confirmaient lors d'entrevues deux secrétaires ayant déjà été à l'emploi du projet de culture maraîchère. (Entrevue no 10 et 12).

58. Lettre de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis à la Commission scolaire régionale à Rimouski, le 11 janvier 1977.
59. Voir Lettre de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis au M.M.O.I.C., le 7 août 1978, et Lettre du M.M.O.I.C. à la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, le 15 août 1978.
60. (Entrevue no 11). Ce rapport d'exploitation, il était exprimé dans l'ensemble des entrevues sur le projet des Maraîchers de la Mitis. Notons aussi qu'une résolution dans les règlements de la Coopérative spécifiait que seulement 40 heures par semaine étaient payées. Les heures additionnelles étaient données à la Coopérative. Voir (Les travailleurs) "La Coopérative de production des maraîchers de la Mitis", op. cit., 99.
61. Voir l'article "Les expériences communautaires, les Maraîchers de la Mitis" dans le journal Le Bulletin du J.A.L., le 20 juin 1977, 4. Notons qu'après 1975, les parts privilégiées avaient une valeur nominale de 10\$ et rapportaient un intérêt annuel de 6% à ses détenteurs. (Entrevue no 10).
62. Notons que les subventions accordées dans le cadre des P.I.L. étaient utilisées dans une proportion de 83% en versement de salaires, de 8% en avantages sociaux et de 9% à l'achat de biens d'équipement, de matières premières et de

diverses autres charges telles le loyer, les assurances, etc. Voir Centrale de l'enseignement du Québec, op. cit., 50.

63. Ibidem, 50-51. Les éléments entre parenthèses sont de nous.
64. Notons que d'après un échantillon représentatif de toutes les entreprises coopératives ouvrières de production et autres organismes assimilables oeuvrant au Québec, ces entreprises se retrouvaient à plus de 57% dans les activités de service. Parmi les entreprises créées entre 1970 et 1979, 74,6% étaient financés par les deux paliers gouvernementaux et 25,4% étaient financés par les institutions financières. Voir Richard Belisle, Pierre Toth et Benoît Tremblay, "La coopérative ouvrière de production et la participation des travailleurs au Québec" dans la Revue du C.I.R.I.E.C., vol. 12, no 2 (1979-80): 19 et 68.
65. Centrale de l'enseignement du Québec, op. cit., 51. Les éléments entre parenthèses sont rajoutés par nous.
66. Voir Lettre de Réal Gendron du M.A.Q. à Rimouski au directeur du Service de la mise en marché du M.A.Q. à Montréal, le 8 février 1977.
67. Réal Gendron (coordonnateur Agriculture Québec à Rimouski), Situation de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis, Les Hauteurs (Rimouski), le 6 octobre 1977. La note "manus-

crite" sur le coût des salaires à l'acre fut rajoutée en bas de page sur un nombre restreint d'exemplaires de ce document.

68. Notons que tous les ratios furent calculés pour tous les postes moins les subventions.
69. Nous utilisons les ratios de Dun et Bradstreet de 1980 en émettant l'hypothèse de faibles variations dans ces ratios de 1976 à 1980. Voir Dun et Bradstreet Canada, Principaux coefficients des entreprises en 1980, Sciences, services et système d'information pour les affaires.
70. Notons cependant que les taux d'intérêt sur la dette à long terme sont en général plus élevés que les taux d'intérêt sur la dette à court terme.
71. Dans la région de l'Est du Québec, notons qu'entre 1973 et 1976, nous avons calculé qu'en moyenne 47% de la production de pommes de terre était utilisée sur le marché de la consommation à l'état frais, 9% allait sur le marché de la transformation et 21% était vendue en semence. Le reste des 23% de la production était utilisé pour la semence (3%), en alimentation animale (14%) et restait en entrepôt (2%). Voir M.A.Q., Rapport du sous-comité sur le zonage de la pomme de terre, mars 1977, annexes 14 et 15.
72. En 1979, l'auto-provisionnement en pommes de terre était de 251% dans la région. Voir M.A.P.A.Q., Tendances et objectifs de la

production agricole, 1980, le 14 juillet 1980.  
Notons que seulement pour la production de  
pommes de terre de table, nous avons un auto-  
approvisionnement de 160%. (Entrevue no 20).

73. Pour la répartition des intermédiaires en région selon leurs fonctions multiples, nous avons un expéditeur-négociant, quatorze grossistes-négociants, deux camionneurs-négociants, un camionneur-expéditeur-grossiste-négociant. Voir M.A.Q., Répertoire de l'industrie de la pomme de terre au Québec, 1ère édition, 1er trimestre 1977.
74. En fait, le versement de subventions pour couvrir les salaires "trompait" en quelque sorte la Coopérative sur ces coûts réels de production.



## CONCLUSION

C'est en nous référant aux principales tendances du développement du capitalisme dans les régions du centre du capitalisme mondial que nous pouvons vraiment comprendre les causes de l'échec économique du J.A.L. et des Maraîchers de la Mitis.

En effet, durant les années '40 s'amorçait une nouvelle période de croissance du capitalisme au centre (entre autres au Canada et au Québec); il était devenu impératif de moderniser en profondeur les structures socio-économiques des pays ou régions du centre afin de poser les bases propres à une intensification du processus de monopolisation du capitalisme. Ainsi l'État devait davantage intervenir dans la gestion de l'économie par un ensemble de politiques devant favoriser une pénétration plus intensive du capital en région. Il importait donc de restructurer l'économie de façon à arriver à remodeler les équilibres sociaux régionaux en vue de favoriser une accumulation plus intensive du capital.

Dans ce contexte, les gouvernements<sup>1</sup> du Canada et du Québec arrivaient à une entente conjointe pour la réalisation d'une grande étude socio-économique dans la région de l'Est du Québec.

Dans ce cadre, le B.A.E.Q. (Bureau d'aménagement de l'Est du Québec), une compagnie privée à but non lucratif fondée en 1963, assurait la supervision

d'une enquête-participation afin d'élaborer un plan directeur d'aménagement du territoire régional. Les recommandations de cette étude étaient déposées en 1966. D'après ce rapport, la région de l'Est du Québec devait rattraper son retard socio-économique, par rapport à l'ensemble du Québec. Selon le B.A.E.Q. et l'État du Québec, l'élimination des disparités régionales devait se faire par une modernisation en profondeur des structures socio-économiques de l'Est du Québec.

En fait, il s'agissait pour l'État d'opérer des ajustements socio-économiques régionaux propres à favoriser le développement du capitalisme. Donc, à l'époque, nous avons une valorisation de l'État du Québec et de son appareil technocratique en tant que levier et régulateur du développement. Ainsi, par le biais de ses politiques de planification et d'aménagement du territoire, l'État devait donc accentuer le mouvement de concentration et de centralisation du capital, c'est-à-dire la pénétration du capitalisme dans l'Est du Québec.

Cette restructuration spatiale du capital entraînait donc la désarticulation de l'espace socio-économique régional. C'est ce qui devait signifier la remise en cause de l'hégémonie idéologique et politique d'une fraction de classe régionale et rurale traditionnelle. Donc, la pénétration plus intensive du capitalisme en région devait amener la prolétarianisation de petits producteurs indépendants (v.g.: surtout agricoles) et d'une partie de l'élite traditionnelle ainsi qu'un accroissement du taux de chômage et de l'exode du milieu rural.

Ce fut donc pour lutter contre les effets de la désarticulation de l'espace socio-économique régional amenée par la pénétration plus intensive du capital et appuyée par les politiques étatiques que la population régionale devait se mobiliser à l'intérieur de groupements de revendication socio-économique plus organisés, les Opérations Dignité (O.D.). Ainsi, sous l'égide des O.D., les petits producteurs indépendants, les élites rurales traditionnelles et l'ensemble de la population rurale devaient revendiquer un droit de regard sur l'aménagement et le développement du territoire rural en vue de vivre et de travailler dans son propre milieu. En fait, les O.D. dépassaient la vision sectorielle de développement de l'État axée essentiellement sur la mise en valeur de la ressource forêt. Ils proposaient un aménagement intégré de toutes les ressources, c'est-à-dire à la fois de l'agriculture, de la forêt, du tourisme et de l'artisanat.

Sous l'impulsion des O.D., ce vaste mouvement social de défense des droits des ruraux et de contestation des politiques étatiques de fermeture des paroisses "marginales"<sup>2</sup> du Haut-Pays du Bas-Saint-Laurent, il devait se former un autre regroupement populaire plus restreint dans une enclave géographique plus isolée du territoire, c'est-à-dire dans les paroisses de Saint-Juste, d'Auclair et de Lejeune.

En fait, ces trois dernières paroisses de l'intérieur des terres du Bas-Saint-Laurent présentaient des caractéristiques socio-économiques propres en plus d'être menacées de fermeture par l'État dans un avenir immédiat. Après de nombreuses démarches

auprès de l'État, sous l'initiative de principaux leaders locaux et avec l'appui de toute la population des trois paroisses était formée en 1974, la Coopérative de développement agro-forestier de l'Est du Lac Témiscouata. Ce dernier organisme avait pour principal but de proposer et de coordonner les orientations du développement du territoire, d'animer le milieu et de démarrer des projets socio-économiques en collaboration avec la population locale.

Dans la poursuite d'un développement polyvalent puis intégré des ressources locales, le premier projet "collectif" que la Coopérative du J.A.L. mettait sur pied en 1975 était un projet de pommes de terre de semence. Ce projet s'inscrivait bien dans une mise en valeur des potentialités agricoles du territoire. Cependant, il devait se solder par une faillite en 1980.

Face aux pressions populaires durant la période, l'État, c'est-à-dire son représentant le ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration du Canada (M.M.O.I.C.) devait en 1972, mettre à la disposition de la population de l'Est du Québec, des fonds devant aller principalement à des projets locaux d'animation sociale. Devant l'insatisfaction de la population relativement aux retombées socio-économiques réelles de ces projets d'initiatives locales (P.I.L.), le M.M.O.I.C. devait créer un nouveau programme d'investissement local, le programme d'aide à la création locale d'emplois (P.A.C.L.E.).

A l'époque, un leader d'Opération Dignité devait se prévaloir des dispositions des P.I.L. pour lancer

un projet d'animation sociale dans trois localités "défavorisées" du Haut-Pays du Bas-Saint-Laurent, ce sont Saint-Gabriel, Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et Saint-Charles-Garnier. Cependant, une fois la subvention du M.M.O.I.C. dépensée, les animateurs sociaux engagés dans le cadre du P.I.L. se retrouvaient au chômage. Dès lors, le gérant devait chercher une alternative pour la création d'emplois plus stables. Ainsi, ce dernier devait saisir l'opportunité offerte par le M.M.O.I.C. pour la création d'une petite entreprise locale au travers le P.A.C.L.E. Donc, des leaders des paroisses de Saint-Gabriel, Saint-François-Xavier-des-Hauteurs et de Saint-Charles-Garnier mettaient sur pied en 1975 une petite entreprise communautaire de culture maraîchère avec l'aide des subventions accordées par le M.M.O.I.C.<sup>3</sup>. Le projet était alors administré et détenu juridiquement par un Comité interparoissial. En 1976, après l'éclatement de conflits entre le Comité interparoissial et les travailleurs "désignés" du projet, ce dernier devenait la propriété des travailleurs membres. En effet, le projet était incorporé en 1976 pour devenir la Coopérative de production des "Maraîchers de la Mitis". Par la suite, la Coopérative devait cesser complètement ses activités en 1980.

Avec la constatation des faillites, durant la même période, du projet de pommes de terre de semence de la Coopérative de développement agro-forestier du Témiscouata et du projet de culture maraîchère de la Coopérative ouvrière de production des "Maraîchers de la Mitis", nous avons essayé d'analyser les causes internes et externes de ces deux échecs économiques.

Après avoir étudié la genèse, l'évolution et la faillite de ces deux projets communautaires, nous constatons entre eux certaines similitudes et différences importantes.

Nous remarquons donc que ces deux projets s'inscrivaient en continuité avec les actions de contestation sociale des O.D. face aux politiques étatiques de fermeture des paroisses du Haut-Pays du Bas-Saint-Laurent. Les acteurs à l'origine de ces projets avaient déjà été impliqués au niveau des revendications menées par les O.D. De plus, la population du territoire d'implantation de ces deux projets "communautaires" avait déjà été sensibilisée aux problèmes socio-économiques du milieu et à la nécessité d'avoir un droit de regard sur le développement de son propre territoire.

Et puis encore, les leaders des projets issus du milieu devaient faire de l'animation sociale auprès de la population locale en vue d'une mobilisation pour le développement du territoire.

Cependant, nous remarquons d'importantes différences régionales au niveau de l'implication populaire. Ainsi, la population des trois paroisses du territoire du J.A.L. devait très tôt former un front de lutte organisé et structuré face à l'État. En ce sens, elle se dotait d'un Comité intermunicipal<sup>4</sup>, c'est-à-dire une structure représentative de négociation avec l'État et de promotion d'un développement socio-économique des paroisses de Saint-Juste, d'Auclair et de Lejeune. Ce fut à partir de cette structure que fut formée par la suite la Coopérative

de développement agro-forestier de l'Est du Lac Témiscouata. La création de cette dernière Coopérative provenait essentiellement de l'initiative des gens du milieu. Par contre, nous devons observer rapidement une démobilisation au sein de la population des trois paroisses du territoire des "Maraîchers de la Mitis". En fait, même si un Comité interparoissial fut formé pour représenter la population locale et pour administrer le projet, il devait se dissoudre après trois mois suite à des dissensions populaires et aux pressions exercées par le M.M.O.I.C. En fait, ce dernier ministère "investigateur du P.A.C.L.E." devait s'opposer radicalement à une gestion populaire du projet de culture maraîchère par le Comité interparoissial. Ce fut ce qui avait amené le Comité de citoyens de Saint-Gabriel à considérer le projet des "Maraîchers de la Mitis" comme étant ni populaire, ni coopératif, mais plutôt comme un projet d'assistance sociale déguisée.

Un autre point majeur ressort à l'analyse des projets J.A.L. et "Maraîchers de la Mitis": celui de l'assistance technique interne et externe apportée aux projets. En fait, le projet du J.A.L. avait pu bénéficier de l'apport d'un spécialiste au niveau de l'animation sociale. De plus, des techniciens agricoles engagés par la Coopérative du J.A.L. avaient pu assurer en bonne partie la supervision technique interne du projet de pommes de terre. A cela s'ajoutaient une expertise et un encadrement agricole venant de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval et du ministère de l'Agriculture du Québec (M.A.Q.).

Nous avons une situation fort différente dans le projet des Maraîchers de la Mitis. En effet, le M.M.O.I.C. demeurait la seule instance à accorder d'une "façon formelle" dans le cadre du P.A.C.L.E., de l'aide technique au projet de culture maraîchère. D'une façon globale, le M.M.O.I.C. s'opposait à une implication du M.A.Q. dans la supervision agricole du projet. De plus, l'aide accordée par le M.A.Q. demeurait assez "mitigée" parce qu'il n'était pas en accord avec les orientations du projet et parce qu'il le considérait "hors normes" d'après le profil-type des exploitations agricoles régionales<sup>5</sup>. Au travers le genre de coordination et de supervision du M.M.O.I.C. sur le projet, nous avons pu remarquer une absence de volonté politique du M.M.O.I.C. pour orienter les "Maraîchers de la Mitis" vers une viabilité économique. Et puis, nous observons qu'à l'exception du gérant, l'ensemble des travailleurs du projet étaient antérieurement des assistés sociaux et des chômeurs chroniques sans aucune formation et expérience préalable en gestion et en agriculture. Ainsi, dans ce contexte, le projet se retrouvait avec un encadrement technique, administratif et agricole interne et externe assez faible.

Dans l'ensemble, nous constatons un manque de ressources humaines spécialisées dans les deux projets. En fait, ces deux projets ne possédaient pas les ressources financières pour engager des spécialistes. Ces projets étaient donc contraints à une certaine dépendance principalement face à l'État au niveau de l'apport d'expertise générale.

Et encore, les projets du J.A.L et des Maraîchers de la Mitis ne disposaient que de peu de capitaux propres. En ce sens, ils affichaient une dépendance face à l'État et face aux institutions financières. A cause de leur forme de propriété coopérative et collective, ils n'étaient pas admissibles aux programmes gouvernementaux réguliers d'aide aux agriculteurs. Nous pensons entre autres à leur non admissibilité aux programmes gouvernementaux de crédit agricole offerts à l'ensemble des agriculteurs. Donc l'État n'accordait du financement au projet J.A.L. qu'à la suite de fortes pressions populaires. Dans le cas des Maraîchers de la Mitis, le M.M.O.I.C. exerçait un contrôle très serré sur l'évolution du projet par le biais du financement.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'État encadrait, contrôlait et "normalisait" ces projets par le biais du financement.

Nous pouvions aussi parler d'une autre forme de dépendance de ces projets; celle de la nécessité d'avoir recours au marché capitaliste pour acheter leurs intrants agricoles et pour vendre leurs produits. A travers ce recours au marché capitaliste, il se produit un transfert de valeur du secteur agricole vers les autres secteurs économiques situés en amont et en aval de l'agriculture. En effet, l'exploitant agricole ne reçoit pas dans l'échange de ses produits au marché capitaliste l'équivalent de la valeur de travail réellement incorporée dans ses produits. Nous avons donc un transfert de plus-value ou surtravail agricole vers les autres secteurs économiques.

Ainsi, en situation de concurrence capitaliste, les deux projets devaient essayer de réduire au maximum leurs coûts de production. Or, les projets du J.A.L. et des "Maraîchers de la Mitis" poursuivaient surtout des objectifs de création d'emplois et de promotion d'activités économiques dans leur milieu d'implantation. Ainsi, dans ces deux projets, on devait privilégier l'emploi du travail humain plutôt que de machines. Cependant, le versement de salaires agricoles par ces deux projets devait les amener à rencontrer des coûts de production trop élevés par rapport à la moyenne du secteur agricole. En effet, ce dernier secteur était caractérisé par l'existence de fermes essentiellement à propriété familiale où les membres de l'unité familiale contribuaient à la production agricole par l'apport de travail non payé.

Cette dernière situation associée entre autres à une chute des prix de marché de la pomme de terre durant la période devaient contribuer à l'apparition de déficits au sein des deux projets.

Il nous apparaît que le maintien de la branche de production de la pomme de terre dans l'Est du Québec est attribuable à une spécialisation des exploitations de pommes de terre de table desservant un "marché local" et à la production "mixte" et/ou complémentaire de la pomme de terre de semence<sup>6</sup>. Nous pouvons alors nous demander si les projets de pommes de terre du J.A.L. et des Maraîchers de la Mitis étaient en mesure de supporter la concurrence exercée par les petites exploitations familiales "mixtes" et spécialisées de la région de l'Est du Québec.

Il y aurait donc lieu de considérer l'échec économique de ces deux projets à partir des conditions relevant de leur environnement interne et externe (v.g.: les conditions du marché, la branche de production).

Et puis, nous l'avons vu antérieurement, les projets de pommes de terre du J.A.L. et des Maraîchers de la Mitis étaient essentiellement des projets de développement "micro-régional". Ils s'étaient implantés au niveau du procès de production immédiat du secteur agricole délaissé par le grand capital.

Étant donné la base restreinte d'intervention de ces deux projets, leur faiblesse en ressources humaines et financières, leur dépendance face à l'État et face au marché, il nous est difficile de penser qu'ils peuvent générer un surplus économique susceptible d'avoir des effets d'entraînement sur un développement régional endogène. Selon les impératifs de rentabilisation du capital dans le système capitaliste, il est tout probable que ces deux projets restent confinés à un développement "restreint" et "marginal" dans l'économie de l'Est du Québec.

#### NOTES:

1. Le gouvernement, c'est la structure juridico-politique de la société faisant partie de la superstructure, c'est-à-dire de l'État.

2. C'est-à-dire des paroisses "marginales" ou "non viables" d'après la définition de l'État et non pas celle de la population locale.
3. Notons que le M.M.O.I.C. devait accorder des subventions à ce projet durant la période de 1974 à 1979.
4. Des représentants des localités de Saint-Juste, d'Auclair et de Lejeune siégeaient sur ce Comité intermunicipal.
5. Nous entendons entre autres "hors normes" en ce sens que l'entreprise coopérative à propriété collective poursuivait principalement un objectif de rentabilité sociale.
6. Par production mixte et/ou complémentaire, nous désignons les fermes exploitant la production de pommes de terre conjointement avec une autre production (v.g.: le lait, etc).

## LISTE DES SIGLES

A.P.P.P.T.E.Q.	Association des producteurs de plants de pommes de terre de l'Est du Québec
A.S.R.A.	Assurance stabilisation des revenus agricoles
B.A.E.Q.	Bureau d'aménagement de l'Est du Québec
B.F.D.	Banque fédérale de développement
C.A.	Conseil d'administration
C.M.C.	Centre de main-d'oeuvre du Canada
COOP	Coopérative de production des maraîchers de la Mitis
C.R.D.	Conseil régional de développement
C.R.D.E.Q.	Conseil régional de développement de l'Est du Québec
F.R.U.L.	Fonds de recherche forestière de l'Université Laval

F.S.A.A.	Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation (Université Laval)
J.A.L.	Saint-Juste, Auclair, Lejeune
M.A.C.	Ministère de l'Agriculture du Canada
M.A.P.A.Q.	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
M.A.Q.	Ministère de l'Agriculture du Québec
M.A.S.	Ministère des Affaires sociales (du Québec)
M.E.E.R.	Ministère de l'Expansion économique régionale (du Canada)
M.E.Q.	Ministère de l'Éducation du Québec
M.M.O.I.C.	Ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration du Canada
M.P.C.	Mode de production capitaliste
M.P.M.	Mode de production marchand
M.T.C.P.	Ministère du Tourisme, de la Chasse et de la Pêche (du Québec)
M.T.F.Q.	Ministère des Terres et Forêts du Québec

O.D.	Opération Dignité
O.P.D.E.Q.	Office de planification et de développement de l'Est du Québec
P.A.C.L.E.	Projet d'aide à la création locale d'emploi
P.I.L.	Projet d'initiative locale
S.C.A.	Société coopérative agricole (de Rivière-du-Loup)
S.D.C.	Société de développement coopératif (du Québec)
S.E.R.M.	Société d'exploitation des ressources de la Métiis
S.P.U.Q.	Service des productions végétales du Québec
U.P.A.	Union des productions agricoles (du Québec)
U.Q.A.R.	Université du Québec à Rimouski



## LISTE DES ENTREVUES

- NO 1 Entrevue avec le gérant de la Coopérative agro-forestière du Témiscouata de 1977 à 1979 (réalisée par un groupe d'étudiants en maîtrise en développement régional à l'automne 1979).
- NO 2 Entrevue avec l'ancien gérant de la Coopérative agro-forestière du Témiscouata (1977-1979) (réalisée en 1981).
- NO 3 Entrevue avec l'ancien animateur du J.A.L. (de 1972 à 1976) (réalisée en 1980).
- NO 4 Entrevue d'un ancien travailleur du projet de pommes de terre du J.A.L. (en 1979-80) et actuel propriétaire de Productions J.M.D. (réalisée en 1981).
- NO 5 Entrevue avec le gérant de la Coopérative agro-forestière du Témiscouata (1980-1981) (réalisée en 1981).
- NO 6 Entrevue réalisée avec le technicien agricole du M.A.Q. attiré au projet de pommes de terre du J.A.L. (réalisée en 1980).
- NO 7 Entrevue avec une militante de Saint-Charles-Garnier dans les O.D. et propriétaire d'un terrain loué à la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis en 1975 (réalisée en 1981).

- NO 8 Entrevue avec un promoteur du projet "Les Serres du Nouveau-Pays" (v.g.: les Maraîchers de la Mitis) et président du Comité intermunicipal en 1975 (réalisée en 1981).
- NO 9 Entrevue avec l'ancien président et travailleur de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis (de 1975 à 1979) et travailleur de la Compagnie Agro-Mitis (en 1981) (réalisée en 1981).
- NO 10 Entrevue avec une ancienne secrétaire de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis (en 1975-1976) (réalisée en 1981).
- NO 11 Entrevue avec un ancien travailleur et membre du C.A. de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis (de 1975 à 1978) (réalisée en 1981).
- NO 12 Entrevue avec une ancienne secrétaire de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis (en 1976-1977) (réalisée en 1981).
- NO 13 Entrevue avec un ancien travailleur de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis (de 1976 à 1979) (réalisée en 1981).
- NO 14 Entrevue avec un ancien travailleur de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis (en 1976-1977) (réalisée en 1981).

- NO 15 Entrevue avec l'agent de projet du P.A.C.L.E. responsable de la supervision et de l'encadrement de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis (réalisée en 1981).
- NO 16 Entrevue avec le gérant de la S.E.R.M. (réalisée en 1981).
- NO 17 Entrevue avec un agent de développement de la S.E.R.M. ayant participé à la transaction d'achat de la Coopérative de production des maraîchers de la Mitis par la S.E.R.M. (v.g.: Agro-Mitis) (réalisée en 1981).
- NO 18 Entrevue avec la technicienne agricole gérante de la Compagnie Agro-Métis en 1981 (réalisée en 1981).
- NO 19 Entrevue avec le responsable régional des productions horticoles et de la pomme de terre pour la M.A.Q. (première entrevue en 1981).
- NO 20 Entrevue avec le responsable régional des productions horticoles et de la pomme de terre pour le M.A.Q. (seconde entrevue réalisée en 1981).
- NO 21 Entrevue avec l'agent de promotion de l'A.P.P.P.T.E.Q. en 1981 et ancien producteur de pommes de terre (réalisée en 1981).

- NO 22 Entrevue avec l'ancien agent de promotion de l'A.P.P.P.T.E.Q., agent de vente de l'A.P.P.P.T.E.Q. à la S.C.A. régionale de Rivière-du-Loup, division de Trois-Pistoles, en 1981 (réalisée en 1981).
- NO 23 Entrevue avec le Secrétaire du Syndicat des producteurs de pommes de terre de l'U.P.A. à Rimouski (de 1978 à 1981) (réalisée en 1981).
- NO 24 Entrevue avec le Secrétaire de la F.P.P.T.Q. en 1981 (réalisée en 1981).
- NO 25 Entrevue avec le responsable de la mise en marché de la pomme de terre du M.A.P.A.Q. en 1981 (réalisée en 1981).

## LISTE DES TABLEAUX

	Page
TABLEAU 1 Superficie, volume et rendement de la production de pommes de terre de semence et d'avoine du projet JAL - 1975-1982 .....	40
TABLEAU 2 Certaines caractéristiques du personnel de la Coopérative agroforestière du Témiscouata rattaché au projet de pommes de terre de semence - 1974-1980 .....	48
TABLEAU 3 Certaines caractéristiques du personnel de la compagnie "Productions J.M.D." - 1980-1982 .....	53
TABLEAU 4 Productions J.M.D., nombre de salariés agricoles selon le nombre d'heures mensuelles et salariés à forfait, 1980 .....	55
TABLEAU 5 Salariés agricoles par classe salariale de Productions J.M.D. en 1981 .	56
TABLEAU 6 Masse salariale totale versée par la Coopérative du J.A.L. et par Productions J.M.D. - 1978-1982 .....	57

	Page
TABLEAU 7	Financement du projet de pommes de terre de semence du J.A.L. - 1974-1980 ..... 70
TABLEAU 8	Coûts supplémentaires de main-d'œuvre dans le projet de pommes de terre de semence du J.A.L. - 1975-1979 ..... 75
TABLEAU 9	Comparaison entre les principaux items de coûts de la pomme de terre de semence et de la pomme de terre de consommation pour l'année 1980 ... 77
TABLEAU 10	Coût de production par 100 livres de la pomme de terre de semence et de consommation avant déduction des revenus de subventions et de ventes de sous-produits ..... 78
TABLEAU 11	Aperçu historique des bilans financiers de 1978 à 1980. Projet de pommes de terre du J.A.L. .... 81
TABLEAU 12	État des revenus et dépenses, années 1975 à 1980. Projet de pommes de terre du J.A.L. .... 86
TABLEAU 13	Sommaire de l'historique des ventes du projet de pommes de terre de semence du J.A.L., 1975-1980 ..... 93

	Page
TABLEAU 14 Superficies en culture, Coopérative des maraîchers de la Mitis et Agro-Mitis - 1974-1981 .....	158
TABLEAU 15 Certaines caractéristiques des membres de la Coopérative des maraîchers de la Mitis .....	172
TABLEAU 16 Nombre d'employés engagés annuellement dans la Coopérative des maraîchers de la Mitis selon l'origine et le statut, 1976-1980 .....	177
TABLEAU 17 Mobilité de la main-d'oeuvre dans la Coopérative des maraîchers de la Mitis, janvier 1975 à décembre 1980 .	178
TABLEAU 18 Distribution mensuelle des salariés agricoles et rémunérations totales de la Coopérative des maraîchers de la Mitis, 1976 à 1980 .....	179
TABLEAU 19 Distribution mensuelle des salariés agricoles et rémunérations totales de Productions Agro-Mitis, 1981 .....	180
TABLEAU 20 Résumé des revenus du projet des Maraîchers de la Mitis 1974-80 (en dollars) .....	201

	Page
TABLEAU 21 Principaux emprunts de la Coopérative des maraîchers de la Mitis à la Caisse populaire de Saint-François-Xavier-des-Hauteurs - 1975-1979 .....	206
TABLEAU 22 Comparaison par type de production entre les rendements de la Coopérative des maraîchers de la Mitis et la moyenne régionale, année 1977 ....	209
TABLEAU 23 Aperçu historique des bilans financiers de 1977 à 1981 .....	216
TABLEAU 24 Aperçu historique de l'état des revenus et dépenses de mars 1976 à septembre 1981 .....	219
TABLEAU 25 Sommaire des ratios - Comparaisons annuelles - 1976-1980 .....	221
TABLEAU 26 Prix de vente du projet de culture maraîchère de la Mitis et prix inférieurs en cours sur le marché central de Montréal .....	229
TABLEAU 27 Principaux acheteurs de la Mitis, 1974-1980 .....	230

## LISTE DES FIGURES

	Page
FIGURE 1	Structure organisationnelle du projet de pommes de terre de semence du J.A.L. .... 44
FIGURE 2	Interrelations entre le fonds de roulement, la trésorerie et l'endettement ..... 85
FIGURE 3	Ventilation des projets P.A.C.L.E. par groupe-cible, 1972-1975 ..... 137
FIGURE 4	Ventilation des projets P.A.C.L.E. par catégorie d'activité, 1972-1975 138
FIGURE 5	Structure interne de la Coopérative des maraîchers de la Mitis ..... 165
FIGURE 6	Actif fluctuant et actif permanent 214
FIGURE 7	Actif fluctuant et actif permanent 215



## LISTE DES GRAPHIQUES

	Page
GRAPHIQUE 1	Évolution de la population des trois paroisses du territoire J.A.L., 1924-1976 .. 17
GRAPHIQUE 2	Évolution de la population des trois paroisses du terri- toire des Maraîchers de la Mitis, 1911-1976 ..... 127



## CAHIERS DU GRIDEQ

- Cahier no 1 : Bibliographie: les inégalités de développement régional, au Québec et au Canada. Par Pierre Bruneau et Jean Larrivée, Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1977, 154 p.  
Prix: 6,00\$
- Cahier no 2 : Les entreprises de mass média de l'Est du Québec et leur personnel (enquête auprès des patrons). Par Benoît Lévesque, Jean Larrivée, Claude Morin, Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1978, 147 p. Prix: 5,00\$
- Cahier no 3 : La câblodistribution dans l'Est du Québec (Les entreprises). Par Hugues Dionne et al. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1978, 201 p. Épuisé
- Cahier no 4 : L'animation sociale au Québec: bibliographie. Par Serge Lapointe et al. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1978, 91 p. Épuisé
- Cahier no 5 : Sociographie du personnel spécialisé des mass media de l'Est du Québec. Par Benoît Lévesque et Jean Larrivée. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1979, 212 p.  
Prix: 5,00\$

- Cahier no 6 : Le modèle centre-périphérie appliqué à l'Est du Québec. Par Alain Gagnon. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1979, 156 p. Épuisé
- Cahier no 7 : L'idéologie du BAEQ et les relocalisés de l'Est du Québec. Par Pauline Côté. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1981, 193 p. Prix: 7,00\$
- Cahier no 8 : Le conseil régional de développement de l'Est du Québec. Par Johanne Jutras. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1981, 144 p. Prix: 6,00\$
- Cahier no 9 : Industrie manufacturière et développement inégal des régions du Québec. Résultats préliminaires et problématique d'une recherche. Par Serge Côté, Benoit Lévesque, Juan-Luis Klein et d'autres collaborateurs. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1982, 124 p. Prix: 6,00\$
- Cahier no 10: Les interrelations entre les industries des pâtes et papiers et du sciage et le développement économique de l'Est du Québec 1950 à 1980. Par Jean Saintonge. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1982, 167 p. Prix: 6,00\$
- Cahier no 11: Aménagement intégré des ressources et toutes en milieu rural. Par Hugues Dionne et autres. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1983, 348 p. Prix: 12,00\$

- Cahier no 12: La Coopérative agricole du Bas St-Laurent: un agent de développement. Par Alain Côté Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1983, 120 p. Prix: 6,00\$
- Cahier no 13: Le Témiscouata en toute justice. Par Pierre Bérubé. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1983, 117 p. Prix: 6,00\$
- Cahier no 14: Région, régionalisme et développement régional. Le cas de l'Est du Québec. Sous la direction de Bruno Jean et Danielle Lafontaine. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1984, 358 p. ÉPUISÉ
- Cahier no 15: Consommation des mass médias, régions et classes sociales. Par Bruno Jean, Danielle Lafontaine et Benoît Lévesque. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1985, 375 p. Prix: 12,00\$
- Cahier no 16: Les chantiers forestiers de la Rimouski (1930-1940). Techniques traditionnelles et culture matérielle. Par Louise Proulx. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1985, 105 p. Prix: 8,00\$.
- Cahier no 17: La papeterie de la Vallée de la Matapédia: du projet à la lutte. Par Jean Bonneville. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1986, 245 p. Prix: 10,00\$

- Cahier no 18: Organisations populaires et transformation sociale. Le R.O.C.C.R. et six de ses organismes-membres. Par Marie Blanchard. Rimouski, UQAR-GRIDEQ, 1986, 359 p. Prix: 10,00\$
- Cahier no 19: La régionalisation de Radio-Québec: L'histoire d'un prétexte. Par Laura Chouinard et Michel Pomerleau. Rimouski, UQAR-GRIDEQ, 1987, 205 p. Prix: \$

## ACTES ET INSTRUMENTS DE LA RECHERCHE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

- No 1 : La ruralité en question. Par Bruno Jean et al. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1985, 75 p. Prix: 4,00\$
- No 2 : Psychanalyse et changement social: réflexions épistémologiques sur la question du développement. Sous la direction de Danielle Lafontaine. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, 1986. Prix: 15,00\$
- No 3 : Vers de nouveaux territoires intermédiaires? Par Hugues Dionne et al. Co-édition GRIR et GRIDEQ, 1986. Prix: 8,00\$
- No 4 : Agriculture collective et développement régional. Le JAL et les Maraichers de la Mitis. Par Martin Harrisson. 1987, 279 p.

## DOCUMENTS GÉNÉRAUX

- Document no 8 : L'analyse automatique du discours de Michel Pêcheux: application de cette méthode dans une analyse de quatre arrêtés en conseil sur la relocalisation dans l'Est du Québec. Par Pauline Côté. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, mars 1981, 76 p. Prix: 3,00\$
- Document no 9 : L'impact des lois 90 (zonage agricole) et 125 (aménagement-urbanisme) dans l'Est du Québec. Actes du colloque tenu à l'Université du Québec à Rimouski, UQAR - GRIDEQ, juin 1981, 135 p. Prix: 6,00\$
- Document no 10: La question du découpage territorial et l'utilisation des statistiques. Par Jean Larrivée. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, janvier 1982, 31 p. Prix: 3,00\$
- Document no 11: Les structures productives d'une région périphérique, l'Est du Québec (1896-1980). Collectif. Rimouski, UQAR - GRIDEQ, juin 1984, 713 p. Prix: 22,00\$

## HORS SÉRIE

Répertoire des centres de documentation et des organismes s'intéressant à l'aménagement et au développement régional ou à des sujets connexes. Par Jean Larrivée, Rimouski, UQAR - GRIDEQ, août 1980, 31 pages. Prix: 3,00\$

La recherche en développement régional à l'Université du Québec. Répertoire 1980-83. Sous la direction de Danielle Lafontaine. Rimouski, 1984, 475 p.  
Prix: 5,00\$

Le libre échange entre le Canada et les États-Unis. 1986. 64 pages. Prix: 4,00\$

Du local à l'État: les territorialités du développement. Co-édition GRIR et GRIDEQ, 1986, 141 p. Par Hugues Dionne et al. Prix: 12,00\$

Ces publications sont disponibles à l'adresse suivante:

Secrétariat du GRIDEQ  
Université du Québec à Rimouski  
300 avenue des Ursulines  
Rimouski, (Québec)  
G5L 3A1

Téléphone: (418) 724-1440  
(418) 724-1441

