

## LES COOPÉRATIVES INDIGÈNES AU MAROC

*Extrait du rapport présenté  
à la suite de sa mission au Maroc  
par M. Colombain, chef de la section coopérative  
du bureau international du travail.*

Pour faire croître la plante coopérative, j'aperçois dans la vie des indigènes, celle d'hier et dans certains cas d'aujourd'hui, trois ordres de terrains à cultiver, que j'appellerai : la coopération traditionnelle, la coopération instinctive et spontanée, la coopération apprise.

La coopération traditionnelle est représentée par la multitude de vieilles institutions communautaires de toutes sortes, par leur esprit en tous cas, et même, quelquefois, par leur structure et les règles de leur fonctionnement.

Sous cette rubrique il y a — ou il y avait récemment encore — chez les berbères du Moyen-Atlas et sans doute chez d'autres berbères, comme, m'a-t-on affirmé, chez les arabes également, les biens communaux à usage collectif, administrés par la djemâa (avec budget, fonds de réserve, etc...) ou sous son contrôle par un gérant nommé par elle ; il y a, au sein du douar, toutes les manifestations du sentiment de taimat auquel on ne faisait jamais appel en vain, l'exercice de la solidarité collective (le corps social couvrant en tout ou en partie ce qu'on pourrait appeler la responsabilité civile de chacun de ses membres : prix du sang, autres indemnités, etc...), les différentes formes d'entraide dont le type est la touiza, non pas sous l'aspect de corvée féodale, mais sous l'aspect de corvée collective réciproque (pour le dépiquage du grain, pour sa mouture, pour la garde des troupeaux assurée à tour de rôle par chaque membre du douar). Il y a, dans le Grand-Atlas et dans l'Anti-Atlas, les Igoudar, dont je n'oserai pas dire que ce sont des organisations coopératives, mais dont les règles, ingénieuses et simples à la fois dans leur effort d'équité minutieuse, préfigurent d'une façon frappante les règles coopératives (voir annexes 1 et 2).

La coopération instinctive et spontanée, où les prédispositions naturelles des intéressés ont été fécondées par le besoin ; je l'ai trouvée réalisée chez certains charbonniers dans la montagne de Taza, qui, sans l'aide d'un professeur ont créé de petites coopératives de travail et, sous forme très rudimentaire de petites coopératives de consommation (voir annexe 3) ; chez les bouchers de Fès (voir annexe 4). Je l'ai trouvée en gestation ou en ébauche chez certains dinandiers et chez les relieurs de Fès, chez certains menuisiers de Marrakech. Du sein d'une djemâa tenue à Moulay-Idriss pour organiser la vente du bois d'olivier, j'ai vu jaillir sans provocation l'idée de grouper plusieurs producteurs pour l'utilisation commune d'un camion. C'est par le même moyen que quelques producteurs d'oranges de la région de Tétoual ont commencé à transporter eux-mêmes leurs fruits jusqu'à Casablanca, d'où ils rapportent de l'orge.

Quant aux possibilités d'enseigner la coopération à la jeunesse, elles sont offertes par les mutuelles scolaires qui existent, je crois, dans une vingtaine d'écoles musulmanes. La meilleure méthode pour enseigner la coopération c'est de la pratiquer. Je présente ailleurs une suggestion à ce sujet.

Je conviens que quelques-uns des faits énumérés ci-dessus sont minces mais j'estime qu'il faut leur accorder une signification et on en pourrait sans doute relever beaucoup d'autres.

Certains de ces faits servent à rappeler les aptitudes innées d'une partie au moins de ces indigènes marocains pour toutes les formes d'action collective, y compris la forme coopérative. Tous offrent, pour cette action un point d'appui ou un levier. Il se peut que telle ou telle institution communautaire traditionnelle soit en déclin ici ou là. Même là où elles ont disparu, c'est

depuis une époque récente et l'esprit qui les a animées ne peut pas être complètement éteint. Ce qui importe, ce n'est pas nécessairement de consolider des institutions verrouillées là où elles le sont, c'est d'en recueillir et d'en vivifier l'esprit pour des fins nouvelles.

De ce double point de vue il sera donc recommandable d'utiliser tout de suite pour l'œuvre coopérative les éléments qui existent encore ou qui naissent au sein des populations indigènes. Ce sera pour la plante coopérative un facteur de réussite que de pouvoir se greffer sur la vie traditionnelle ou profonde.

Et pour ne pas créer de discontinuité, pour mieux passer de l'ancien au nouveau, du connu à l'inconnu, il n'y aura que des avantages, pour l'éducation coopérative, à négliger les termes européens, à créer des institutions qui ne s'appelleront pas « coopératives » mais qui s'appelleront « djemâa », etc.

## Les conditions du succès

Si favorable que soient les circonstances humaines, le succès sera commandé par les trois conditions suivantes qui tiennent :

## A) Au besoin réel

On a souvent dit, mais on ne le répétera jamais assez, que la coopération est fille de la nécessité. La première condition que toute institution coopérative devra réaliser pour être viable et vigoureuse, c'est d'être issue de cette mère-là. Les besoins sont d'ailleurs suffisamment nombreux et divers pour qu'on ne succombe pas à la tentation de créer une institution par le simple plaisir de construire.

## B) Aux dimensions et rayon d'action de la société coopérative

Outre son objet immédiat d'amélioration économique chaque société coopérative devra atteindre deux buts importants :

a) Contribuer à l'éducation économique et technique de ses membres, ou de certains d'entre eux ;

b) Décharger l'autorité locale de contrôle d'une portion de ses soucis.

C'est dire que, le plus tôt possible et dans toute la mesure du possible, elle devra, sous le bénéfice de certaines précautions, être gérée par ses membres et sous leur contrôle. Par conséquent :

a) Elle reposera sur un minimum de cohésion préexistante et permanente entre ses membres : communauté de langage ; communauté d'intérêts ; si possible, existante et permanente entre ses membres : communauté traditionnelle ; pour les artisans, la coopération reconstituée ou vivifiée ; pour que ses membres se connaissent, pour qu'ils puissent aisément se rendre à l'assemblée générale, il faudra qu'ils vivent dans une certaine proximité les uns des autres ; dans le « bled », le rayon d'action d'une société coopérative ne devra pas dépasser 4 à 5 kilomètres ;

b) Elle sera à l'échelle de ses membres, c'est-à-dire petite par ses effectifs et simple par son mécanisme. Ses effectifs seront aussi faibles qu'il le faudra : sauf cas exceptionnels, ils ne devront pas, dans la période de début, dépasser 40 ou 50 personnes. Son mécanisme sera assez simple pour être compris par les plus intelligents et les plus actifs de ses membres.

Dans une région de population relativement dense, dans une conurbation trop nombreuse, il sera préférable de créer plusieurs sociétés (1) et de les grouper en une fédération (qui dans certains cas, pourra tenir les comptes de ses sociétés-membres).

(1) Au sein des corporations à effectifs trop considérables, la subdivision pourra se faire tantôt par spécialités, tantôt par quartiers.

## C) A la nature de l'aide de l'État

*Aide financière.* — Il peut être inévitable et même utile, pour certains cas qui trouvent leur justification dans des circonstances très particulières, de soutenir une institution par des crédits ou subventions, mais il ne peut pas être question d'établir, même progressivement, tout un réseau de sociétés coopératives sur la base d'un financement massif et permanent par l'État.

Un tel effort financier, qui croîtrait automatiquement au fur et à mesure du développement des institutions coopératives, n'est pas seulement impossible, il n'est ni désirable ni, en principe, aussi nécessaire qu'on se l'imagine généralement.

Il est indésirable, bien entendu, en raison même de la surcharge excessive qu'il imposerait au budget de l'État, il l'est encore parce qu'il ferait tourner le dos à l'un des buts de l'organisation coopérative, qui est de favoriser et d'utiliser l'effort autonome et responsable des intéressés ; l'expérience a, en effet, montré que l'aide financière de l'État, si elle est prolongée et sans mesure, a pour conséquence ou présente le danger de tuer dans l'œuf l'esprit d'initiative là où il existe, de laisser inemployées ou de tarir des ressources d'ingéniosité spontanée et de transformer des hommes francs et courageux en enfants à vie, en quémandeurs, peut-être en égoïstes et en flatteurs.

Cet effort financier de l'État n'est pas nécessaire sous une forme massive et permanente parce qu'il s'agit de sociétés très petites, ayant de faibles besoins financiers pour partir et, en outre, composées de membres aptes et décidés à pratiquer en les conjuguant les deux préceptes coopératifs : « Aide-toi toi-même » et « aidons-nous les uns les autres ». (1)

Des cas se rencontreront peut-être — chez certaines catégories d'artisans, dans des régions de polycultures, etc. — où les intéressés seront en mesure de réunir tout ou partie du petit capital nécessaire à l'exploitation de leur entreprise commune. Plus souvent sans doute ils devront faire appel à l'emprunt et avoir recours à l'État.

Mais, cette intervention de l'État ne devra servir qu'à l'amorçage. Les avances consenties seront entourées de restrictions qui, loin de nuire au succès, devraient y aider. Elles seront modérées, temporaires (3 ans par exemple), 5 ans ou plus dans des cas particuliers) et soumises à des conditions. Ces conditions seront naturellement l'engagement strict, contrôlé et sanctionné d'employer les avances reçues à l'objet en vue duquel elles auront été accordées ; toutes choses égales d'ailleurs, la préférence pourra être donnée à ceux qui auront déjà fait leur propre effort d'épargne pour constituer une partie du capital nécessaire, ou bien à ceux qui, pour le remboursement de la dette contractée, consentiront à engager leur responsabilité solidaire (même si chacun d'eux ne possède presque rien et pourvu qu'ils se soient eux-mêmes choisis et mutuellement engagés en raison de leur estime réciproque pour leurs qualités professionnelles) ; enfin, un mécanisme d'amortissement sera prévu, qui sera chaque fois adapté aux circonstances du cas (2).

*Aide technique et morale.* — C'est de beaucoup celle qu'il importe le plus d'aménager.

En premier lieu, quelles que soient les prédispositions naturelles et traditionnelles sur lesquelles on peut faire fond, et tout en acceptant l'impérieuse nécessité de construire tout édifice en commençant par la base, il n'est pas permis de penser que des organisations coopératives, suffisamment nombreuses et consistantes, jailliront spontanément et sans une impulsion qui ne peut venir que d'en haut. Impulsion nécessaire, mais qui ne suffira pas dans la plupart des cas. Car il convient de ne pas perdre de vue que les organisations à créer se recruteront par la voie de l'adhésion volontaire. C'est assuré-

ment le seul moyen d'ouvrir la voie des progrès positifs et continus. Mais, c'est en même temps attaquer le problème par son côté difficile.

Il faudra amener cette adhésion volontaire, c'est-à-dire rechercher et mettre en jeu des mobiles internes, faire comprendre, faire désirer, mais aussi attirer l'attention sur les responsabilités à assumer, les risques à consentir, etc... Il y a là un patient effort d'éducation qui, dans les circonstances marocaines actuelles, ne peut être conduit que par les moyens de l'État.

En second lieu, ces sociétés coopératives, gérées par les intéressés eux-mêmes ne vivront pas dans des conditions artificielles : elles subiront directement le contact du monde économique réel. Epreuve tonique, mais périlleuse à laquelle elles devront être préparées, à travers laquelle elles devront être guidées et aidées (élaboration des statuts, forme de l'organisation, relations avec le marché, etc.) par les conseils et les avis d'un organe compétent qui ne peut encore relever que de l'État.

En troisième lieu, enfin, ces organisations devront être soumises à un contrôle attentif. Il faudra vérifier qu'elles ne déploient pas une activité non conforme à leur objet déclaré ou à la loi, qu'elles ne soient pas utilisées par un ou plusieurs membres comme un instrument pour l'exploitation des autres membres. Il faudra assurer la révision de leurs comptes, contrôler leur gestion, surveiller les crédits qu'elles pourront avoir reçus et toutes obligations qu'elles auront contractées vis-à-vis de tiers. Autre fonction désintéressée qui ne peut être exercée qu'au nom de l'État.

J'observe tout de suite que ce contrôle peut être envisagé sous deux modalités différentes. Il peut être interne c'est-à-dire qu'un ou plusieurs représentants de l'autorité siègent dans les organes de chaque société coopérative. Il peut au contraire être externe. En accord sur ce point avec presque tous ceux que j'ai pu consulter et, je crois, avec tous les représentants des autorités locales dont j'ai recueilli l'avis, je me prononce sans hésitation en faveur du contrôle externe.

Si, en effet, un représentant de l'autorité figure avec voix délibérative dans un petit conseil d'administration indigène, il ne contrôle pas seulement la gestion, il y participe ; s'il y participe, il la dirige. C'est sur lui et sur lui seul que retomberont toutes les responsabilités. Il se prendra au jeu, au goût de l'action, à la joie de créer. Il y mettra tout son enthousiasme et tous ses talents. Il portera aux dimensions de ses propres capacités une entreprise qui, pour se développer sainement, devrait puiser ses forces de croissance dans les capacités des membres.

Qui charger de ce rôle d'éducateur, d'organisateur et de contrôleur ?

Il n'est pas besoin de démontrer que ces trois fonctions s'interpénètrent, se complètent, se commandent l'une l'autre : en réalité elles n'en font qu'une qui devra par conséquent être exercée par un seul et même homme.

Ce ne peut être l'affaire du représentant local de l'autorité de contrôle. Celui-ci est en effet surchargé de tâches et responsabilités très diverses et très lourdes, souvent délicates. Il n'a pas le loisir et il ne peut en général avoir le désir de s'engager dans des activités nouvelles.

Pour une œuvre de longue haleine, ne supportant pas la discontinuité, comportant pour tout le territoire marocain une certaine unité d'inspiration, et exigeant des connaissances spéciales, il faut un homme qui ait reçu une formation et des attributions spéciales. Ce serait l'œuvre du « conseiller de la coopération ».

*L'œuvre du « conseiller de la coopération ».* — J'ai défini dans ses grandes lignes la tâche du « conseiller de la coopération ». Avant de suggérer ce que devraient être ses aptitudes, ses connaissances, sa formation, ce que pourraient être ses attributions et son statut, je me bornerai à préciser qu'il aura à agir au contact direct avec les indigènes et en collaboration aussi intime que possible avec les autorités locales de contrôle, civiles ou militaires, avec les services techniques locaux ou centraux.

(1) Bien entendu il en serait tout autrement s'il s'agissait d'entreprises telles que : caisse coopérative de réassurance, caisse coopérative de crédit immobilier, coopératives d'habitation. Mais il est bien évident qu'il ne peut être question de cela pour le moment.

(2) Voir à l'annexe 5 à titre d'illustration le schéma d'un tel mécanisme adapté à un cas particulier.

*Aptitudes et connaissances requises, formation.* — En ce qui concerne les contacts avec les indigènes, il va de soi qu'il devra posséder leur langue, les connaître, les aimer, savoir gagner leur confiance et même leur sympathie.

Lorsqu'il aura été désigné, il devra enfin — condition non moins indispensable — recevoir une connaissance précise et exacte de la coopération sous toutes ses formes. Cette connaissance sera acquise en partie, mais en partie seulement, par la lecture. Elle devra surtout avoir une base concrète et active, qui ne pourra s'obtenir que par un petit voyage d'études. C'est seulement à cette condition, par le séjour prolongé et attentif dans un certain nombre d'organisations coopératives de types différents, et, si possible, de pays différents que le « conseiller de la coopération » pourra réunir la somme des connaissances pratiques qui alimenteront dans la suite le travail de son imagination et son effort de création.

Les pays qu'il pourra visiter avec profit sont peu nombreux s'il ne s'agit que des pays les moins lointains.

Cette suggestion ne se présente pas comme une innovation. C'est par un voyage d'études en Europe, aux Indes, à Ceylan, etc... que se sont formés et se forment les « Registrars of cooperative societies » de l'Empire britannique, lesquels constituent les prototypes — dignes d'être imités — du « conseiller de coopération » à créer au Maroc.

*Statut, attribution, moyens d'action.* — Le contrôleur de la coopération devra pouvoir se déplacer autant qu'il le jugera utile, c'est-à-dire beaucoup car, je l'ai dit, son activité principale se déploiera au contact insistant et répété des populations indigènes.

En raison de sa formation et de ses attributions spéciales, c'est lui et lui seul qui sera responsable pour tout ce qui concerne les organisations coopératives indigènes (réserve faite de ce qui aura pu être créé avant son entrée en fonction).

Il aurait éventuellement à organiser l'éducation coopérative sommaire des administrateurs indigènes de sociétés coopératives et la formation de son ou de ses assistants, si la nécessité d'en avoir se présente. (1)

Pour la continuité de l'effort il serait désirable que l'affectation du « conseiller de la coopération » ait une durée suffisante : 5 ou 10 ans.

Lorsqu'au retour de son voyage d'études le « conseiller de la coopération » se mettra à l'œuvre, l'une de ses tâches les plus urgentes sera d'élaborer une législation pour les sociétés coopératives indigènes. Cette législation ne pourra que s'écarter délibérément de toute législation coopérative européenne trop compliquée et complètement inadaptée aux besoins du Maroc indigène. C'est le « conseiller de la coopération » qui élaborera lui-même cette législation parce qu'il sera le seul à posséder à la fois la connaissance des conditions économiques, sociales et psychologiques du pays et la connaissance de la coopération.

*Réflexions sur quelques problèmes.* — Ce n'est pas l'esprit de système, c'est la méthode expérimentale, la méthode des approximations et des retouches successives, qui réussira : plutôt que de vastes projets, quelques expériences bien choisies et limitées, bien surveillées, menées jusqu'au bout, c'est-à-dire jusqu'au succès.

Dans la période de début, toutes les fois qu'il sera possible de prévoir, pour une jeune société coopérative, des difficultés particulières appelant une surveillance permanente sur place, on pourrait envisager de doter cette société d'un comité « de tutelle » ou « comité de patronage » (voir annexe 7).

Quoique ces expériences doivent commencer sur une petite échelle, il ne sera pas possible de négliger le fait que, particulièrement dans l'économie indigène, les problèmes se présentent rarement sous une forme simple, le problème du crédit étant presque toujours lié soit au problème de l'approvisionnement en matières

premières, soit au problème des débouchés, quelquefois à l'un et à l'autre à la fois, parce que le marchand est souvent en même temps le prêteur. D'où la nécessité de résoudre plusieurs problèmes simultanément ou presque simultanément par des moyens coopératifs ou, à défaut, par d'autres moyens : on n'aura pas libéré l'artisan ou le paysan du prêteur si on ne l'a pas libéré aussi du marchand ou bien on ne le libérera pas du marchand si on l'a laissé dans la dépendance du prêteur.

*Coopératives d'épargne et de crédit.* — Ce n'est pas le goût du paradoxe qui les fait mentionner en premier lieu. C'est d'abord que le problème du crédit et celui de l'épargne sont communs à toutes les catégories sociales indigènes, citadines et rurales. C'est ensuite qu'il s'agit de problèmes fondamentaux qui, tout de suite ou plus tard, exigeront leur solution.

J'ai observé, il est vrai, que d'une façon générale, en ce qui concerne aussi bien les paysans que les artisans, l'attention se porte principalement, sinon exclusivement, sur le problème de l'écoulement des produits. Cela s'explique : l'écoulement c'est l'acte final, désiré et quelquefois difficile, celui en vue duquel tout effort du producteur a été accompli, celui sans lequel tout cet effort aurait été vain.

La véritable difficulté du paysan qui vend sa récolte en vert et en tire un prix (et par conséquent un pouvoir d'achat) excessivement faible, celle de l'artisan qui cède son ouvrage à un prix peut-être inférieur au prix de la matière première c'est que, au moment de la vente, ils ont besoin d'argent, qu'ils ne peuvent pas attendre parce qu'ils n'ont pas de réserves, qu'ils n'ont ni crédit, ni épargne.

La coopérative de crédit n'est pas une institution pour les riches, mais pour les pauvres. C'est parmi les populations les plus misérables qu'elle s'est jusqu'ici implantée. Son principe et son mécanisme sont extrêmement simples. Ce n'est pas principalement sur ce qu'ils possèdent que ses membres empruntent, c'est sur ce qu'ils valent personnellement et sur leur responsabilité solidaire. Cette responsabilité solidaire porte de multiples vertus qui disparaissent naturellement si elle n'a pas été librement consentie. Ceux qui auront volontairement décidé de courir ensemble un risque commun, de s'engager tous pour chacun et chacun pour tous, se seront cooptés pour les qualités personnelles qu'ils se reconnaissent et la confiance qu'ils s'inspirent les uns aux autres. Qui prend un risque, prend des précautions. L'emprunt collectif contracté par l'association sera contrôlé au plus près des besoins réels et des possibilités de remboursement. Il sera réparti avec soin parmi les membres par ceux d'entre eux à qui ils auront confié cette fonction. Cette répartition tiendra compte des besoins réels de chacun, des engagements qu'il peut réellement prendre, de ses habitudes de ponctualité, de son aptitude à travailler, etc... Chaque prêt sera soumis à des conditions précises quant à son objet, à des prescriptions particulières qui pourront être imposées à l'emprunteur; son utilisation et l'observation de ces prescriptions seront contrôlées facilement et par des moyens plus efficaces que tous autres; son remboursement sera surveillé.

L'un des buts des coopératives de crédit c'est, après une certaine durée de fonctionnement et les circonstances favorables étant données, de rendre l'appel au crédit moins nécessaire en créant un instrument et une habitude de l'épargne.

Cela suppose il est vrai que les prêts portent un intérêt. Du moins il y a, à la pratique de l'intérêt, deux avantages principaux. D'abord, en dépit de quelques apparences, l'obligation de payer un intérêt, conjuguée avec celle de rembourser le prêt consenti ne devrait pas tarder à peser sur le désir d'emprunter, à le réduire à de justes proportions. Ensuite, comme je viens de le dire, le versement d'un intérêt par l'emprunteur et (plus faible) au déposant permet la formation d'épargnes individuelles ou collectives.

J'ai eu l'occasion de m'entretenir à ce sujet avec des Marocains particulièrement éclairés, il est vrai. Ils admettent l'obstacle que constitue l'interprétation marocaine de la loi coranique en ce qui concerne le prêt à

(1) Il y aurait un grand intérêt à placer parmi ses assistants éventuels des indigènes instruits, pourvu que leur instruction ne les ait pas définitivement éloignés de la compréhension des besoins réels et des manières de sentir des populations artisanales et surtout rurales.

intérêt (1). Ils ne l'estiment point insurmontable (n'est-il pas fréquemment et largement surmonté dans la vie quotidienne ?) ; ils apprécient la pratique de l'intérêt comme un procédé pour créer l'épargne car c'est le crédit qui asservit et l'épargne qui libère.

Pour toutes ces raisons il n'est pas désirable que le taux d'intérêt soit fixe trop bas, c'est-à-dire trop sensiblement au-dessous du taux normal. L'objectif est de rendre possible l'usage raisonnable du crédit, ce n'est pas de le rendre trop facile.

À côté ou à défaut des coopératives de crédit (d'épargne et de crédit) il deviendra peut-être progressivement possible et il serait désirable de créer de pures et simples coopératives d'épargne. Elles pourraient présenter sur la caisse d'épargne postale des avantages de commodité : accès plus facile, procédure plus souple et plus simple pour le remboursement des dépôts, etc... Elles auraient d'ailleurs un autre rôle. En matière d'épargne, comme en beaucoup d'autres, il est plus facile de prendre une bonne résolution que de l'exécuter, surtout si elle implique une continuité dans l'effort. La technique de l'épargne s'applique à créer un automatisme ou une forme de contrainte (exemple : les pendules ou réveille-matin qu'il faut remonter chaque jour en y introduisant une pièce de monnaie). Le petit groupe social formé par l'association coopérative, la promesse donnée devant des pairs et le sentiment de l'hachouma apportent des contraintes dont on peut espérer qu'elles contribuent à assurer la sincérité et la régularité de l'effort d'épargne.

Je suis porté à croire (mais je n'ai pu le vérifier) que la meilleure formule coopérative d'épargne pour les indigènes pourrait s'établir approximativement sur les bases suivantes. L'association dresse une liste d'objets ou services à acquérir (un ustensile utile ou un instrument de travail, le mariage d'un fils, l'éducation d'un enfant, un terrain, une petite maison, une part dans une maison, etc...). Chaque membre désigne l'objet ou le service de son choix et s'engage, pour l'acquérir, à verser régulièrement (2) une certaine somme si petite soit-elle (3). Lorsque l'objectif est atteint, il faut imaginer un procédé qui relie l'épargnant et lui permette d'entretenir l'habitude prise ; il pourra par exemple être invité à proposer à son effort d'épargne un nouvel objet, ou bien la société lui prêter la somme qu'il aura effectivement réunie et il devra la reconstituer par versements réguliers.

Cette forme d'association pourra naturellement dans certains cas propices, servir à la constitution d'épargnes collectives et constituer ainsi un terme de passage vers d'autres formes coopératives : coopérative d'achat en commun ; coopérative d'usage en commun d'un petit outillage, coopérative de service, etc...

Je n'ignore pas qu'il faudra compter entre autres obstacles avec la traditionnelle méfiance du Marocain pour l'économie monétaire et, tout simplement, pour la monnaie. Cette méfiance n'est pas sans justification, mais elle n'est pas nécessairement le dernier mot de la sagesse. Est-ce que la valeur des animaux, vendus en grand nombre et en baisse au moment du paiement du tertib ou en un moment de disette générale, n'est pas sujette à autant de fluctuations, à une dévaluation aussi importante que la monnaie ?

Celui qui devra faire naître les organisations coopératives saura mesurer les obstacles mais apercevra aussi les possibilités. Je crois qu'il y a des possibilités : j'ai

(1) Il s'agit bien de l'interprétation marocaine, car on trouve parmi les rescrits rendus par Soliman I<sup>er</sup>, un article fixant à 11 % le taux d'intérêt au-delà duquel apparaît le délit d'usure ; et, à ma connaissance, tous les pays musulmans ont tôt ou tard accepté de faire la distinction entre le prêt à intérêt légitime et l'usure.

(2) J'entends bien que c'est difficile. Il est d'ailleurs difficile pour tout le monde de prendre de bonnes habitudes : c'est ce qu'on appelle l'éducation, et l'éducation exige des soins prolongés.

(3) J'ai recueilli cette anecdote. Dans un hôpital un infirmier indigène désirait acheter une maison. Il confia son désir au médecin-chef. Celui-ci le persuada de se laisser retenir mensuellement pour cet objet une partie de son traitement. Il est vraisemblable que l'infirmier n'accepta d'abord que pour faire plaisir à son chef. Mais émerveillé de se trouver à la fin de l'année possesseur d'une somme telle qu'il était peut-être incapable de la nommer, il demanda à continuer et, toutes les fois qu'il le put, il apporta spontanément de petites sommes en supplément de celles qui lui étaient retenues automatiquement.

vu moi-même dans les villes des indigènes venir à la caisse d'épargne postale. Le *Bulletin économique du Maroc* de juillet 1935 signalait que sur un ensemble de soixante-cinq mille comptes, la Caisse nationale postale (à Rabat) en tenait neuf mille cinq cents ouverts à des noms indigènes. Le même *Bulletin* (octobre 1936) mentionnait que, dans le seul mois de juillet 1936, mille cinq cent non mandats ont été envoyés de France par des Marocains musulmans à des Marocains musulmans. Dans une étude documentée et méditée, sur la coopération chez les indigènes, le lieutenant de Sèze faisait en 1933 cette révélation inattendue que les habitants de bidonvilles ont des dépôts à la Caisse d'épargne. Enfin, ne s'accorde-t-on pas à reconnaître l'extraordinaire appétit d'épargne de certaines populations marocaines ?

C'est l'expérience qui fera découvrir les points sur lesquels l'action pourra le plus utilement porter. D'une façon générale on peut dire pourtant que les régions de monocultures éprouvent plus particulièrement le besoin de crédit et que les régions de polycultures offrent de plus grandes facilités à l'épargne. La coopérative d'épargne trouverait peut-être aussi un terrain favorable dans les villes, parmi les salariés ayant une situation stable et particulièrement parmi les employés et fonctionnaires indigènes d'administrations publiques ou privées (postes, hôpitaux, etc...) car l'épargne pourrait s'y constituer par le procédé simple d'une retenue (convenue, naturellement) sur les traitements.

Le problème du crédit et de l'épargne a une importance telle que, toutes les fois où il ne sera pas possible de l'attaquer de front, il conviendra de l'aborder par des voies indirectes.

Toute société coopérative créée, quels qu'en soient l'objet et la forme, pourra comporter un mécanisme automatique d'épargne individuelle ou collective. Le règlement annuel des comptes en fournit la possibilité, non seulement par la constitution des réserves légales, mais aussi grâce à la retenue d'une partie des ristournes éventuelles, par la constitution de réserves statutaires spéciales, par l'encouragement aux dépôts volontaires, par l'institution de réserves individuelles à l'usage individuel ou collectif et par d'autres moyens encore (voir, par exemple, annexe 5).

*Coopération urbaine. Artisanat.* — Ayant mentionné les coopératives d'épargne et de crédit, je négligerai, en ce qui concerne les villes, les coopératives de consommation qui ne pourront être qu'exceptionnelles, au moins dans la phase de début, les coopératives d'habitation, auxquelles il n'est sans doute pas possible de penser dès maintenant. J'aborde donc tout de suite le problème de l'artisanat et de la coopération artisanale.

Je veux d'abord présenter un petit plaidoyer en faveur de la « criée », telle que je l'ai vu fonctionner. Autant que j'ai pu m'en rendre compte, c'est un mécanisme à conserver le plus souvent et aussi longtemps qu'on n'aura pas pu en monter un meilleur. D'abord, — et c'est une raison pour être prudent dans la recherche du mieux — il fait vivre une multitude de petits intermédiaires, apparemment très modestes. Enfin, il agit, à défaut de tout autre système, comme un mécanisme régulateur.

Il est vraisemblable, par exemple, que toutes les fois où, soit à l'achat, soit à la vente, l'artisan ne peut pas disposer de la « criée » et doit passer par un marchand pour avoir accès aux sources de matières premières ou aux débouchés, il réalise une perte en période de hausse comme, sans doute, en période de baisse de la matière première. Il risque de s'appauvrir chaque fois que, par la vente, il essaie de cueillir le fruit de son effort ; il s'expose à être progressivement dépouillé et à passer dans les rangs des salariés.

L'autre danger qui menace l'indépendance de l'artisan, c'est le besoin de crédit et la manière dont ce besoin est satisfait. J'ai déjà traité la question des *coopératives d'épargne et de crédit*.

Quelles autres formes de sociétés coopératives pourrait-on envisager ? Il y aurait à rechercher les métiers où les *achats en commun* pourraient être utiles.

Le plus souvent, semble-t-il, chaque artisan va lui-même à la « criée » à la recherche de sa matière première. Il fait vendre, mais il achète lui-même. Il a le sentiment d'être seul capable d'acheter ce qui lui convient. Je n'ai pas pu apercevoir clairement dans quelle mesure et pour quelles raisons cette attitude se justifie. Il y a là un obstacle à examiner et à mesurer.

L'intérêt pour les forgerons et les teinturiers, par exemple, de faire personnellement leurs achats de matières premières n'apparaît pas nettement. Pourtant, à Marrakech, j'ai vu que chaque forgeron achète son charbon de bois et son fer (ou plutôt sa ferraille), chaque teinturier sa teinture et son bois de chauffage. Ils achètent naturellement par très petites quantités à la fois c'est-à-dire, bien entendu, au prix le plus cher.

L'avantage de l'approvisionnement en commun pourrait ne pas être toujours ou uniquement dans la différence entre le prix de gros et le prix de détail. Il serait certainement d'économiser à chaque artisan la demi-journée, la journée, la journée et demie qu'il consacre quelquefois à ses achats et qui, directement ou indirectement, interviennent dans son prix de revient (1).

Dans d'autres cas (ébénistes, par exemple), l'avantage consisterait à pouvoir emmagasiner la matière première assez longtemps à l'avance (plusieurs années) pour que, au moment où elle sera travaillée, elle se présente dans des conditions qui assureront la qualité du produit fini.

Dans tous les cas, la coopérative d'achat pourra constituer, dans une certaine mesure, une assurance contre les risques que font courir aux artisans isolés des fluctuations trop considérables ou trop brusques ou trop fréquentes du prix de la matière première. Cet avantage intéresserait, non seulement les métiers du bois, mais ceux de la laine, des peaux tannées (celles qui ne se ternissent pas à la conservation ou qu'on peut entretenir, etc...) (2).

Dans certains cas enfin, l'achat sur des bases coopératives pourrait en même temps assurer la discipline de la production. Une coopérative, par exemple, qui se chargerait d'écouler les tapis fabriqués par ses membres, obligerait ceux-ci à s'approvisionner auprès d'elle en laines teintées. Elle ne leur livrerait que des laines teintées aux couleurs végétales, faisant agir sa contrainte à la fois sur ses propres membres et sur ses fournisseurs.

Il n'y aurait, sans doute, aucun intérêt économique réel et il y aurait probablement un inconvénient social à organiser l'achat en commun pour certaines petites fournitures (par exemple, en ce qui concerne les tanneurs : chaux, certaines substances à tanner) qui sont apportées par de très misérables intermédiaires, vieilles femmes, etc...

*Coopératives en vue de la vente.* — Il y a peut-être, au sein de certaines corporations, quelques possibilités de groupements coopératifs en vue de la vente.

Les relieurs de Fès ont eu, il y a quelques années, un organisme ayant cette fonction. Par inexpérience, ils n'ont pas su le conserver. Mais ils regrettent sa disparition.

J'ai rencontré quelques dinandiers, à Fès également que la question préoccupe, qui se consultent et cherchent leur voie dans le groupement. Ils cherchent aussi des avances, dont le montant nécessaire est peut-être inférieur à ce qu'ils croient.

En ce qui concerne l'écoulement de la production de certains métiers d'art, les deux mesures ci-après (appliquées avec ou sans la collaboration d'organisations coopératives) pourraient, je crois, être efficaces :

(1) Il est entendu que le producteur marocain est souvent imperméable à la notion de temps. Il n'empêche que le temps qui coule c'est une certaine quantité d'aliments qu'il faut absorber. Dans l'avance et dans le prix que l'artisan travaillant sur commande réclame de son client, il entre nécessairement le coût (alimentaire, vestimentaire, etc.), des journées que sa famille et lui doivent vivre jusqu'à l'achèvement de son ouvrage, même s'il n'a pas accompli chaque jour un travail effectif de production.

(2) C'est par exemple le prix des babouches qui commande le prix du cuir. Le prix des babouches a tendance à la hausse lorsque se font sentir les commandes du Sénégal. Les relieurs, les maroquins, qui ne profitent pas des commandes du Sénégal, doivent payer leur cuir plus cher.

a) Une estampille « Maroc » a été créée au bénéfice d'objets répondant à certaines définitions. N'est-il pas désirable que puissent être bientôt surmontés les obstacles d'ordre purement matériel, semble-t-il, qui arrêtent son emploi ? J'ajouterais cette suggestion : outre le sceau de Salomon et l'indication « Maroc », il y aurait avantage à faire figurer dans l'estampille la mention « Service des arts indigènes » ou toute autre mention affirmant et précisant le caractère officiel que possède l'estampille mais qui n'apparaît peut-être pas suffisamment ;

b) La confection et la diffusion d'un catalogue illustré, rédigé, si possible, en français et en anglais (voir annexe n° 9).

Je signale ici que, dans l'échoppe d'un relieur de Fès, j'ai pris connaissance d'une lettre venant de Kooperativa Förbundet, organisation centrale des coopératives suédoises de consommation, très solide, puissante, à la fois sage et entreprenante, qui s'est intéressée et s'intéresse à la situation des artisans et industries domestiques de Suède et qui, apparemment, est disposée à encourager certains artisans marocains. Le débouché pourrait être intéressant. D'autres grandes organisations coopératives centrales d'Europe et peut-être d'Amérique pourraient présenter des débouchés semblables.

J'ai à peine besoin de mentionner l'aide que l'Office chérifien d'exportation est capable d'apporter aux artisans dans leurs relations avec les marchés étrangers.

*Coopératives de service, d'outillage, de production.* — Je l'ai déjà dit, la création et le fonctionnement de coopératives de vente comportent de la circonspection.

Là où il serait impossible ou imprudent d'en faire naître, on pourrait s'y acheminer par des formes coopératives plus simples.

Il peut arriver, par exemple, que certains artisans répugnent à confier à une organisation commune la vente des objets qu'ils ont fabriqués ; ils désirent que ces objets continuent à leur appartenir jusqu'au moment qu'ils auront choisi pour les vendre à un prix qu'ils se seront fixé. Il peut leur être utile néanmoins de louer en commun, pour l'exposition de leurs ouvrages, un local bien situé.

On peut envisager aussi une ou plusieurs organisations coopératives pour la recherche et la répartition des commandes, chaque artisan conservant la responsabilité de son ouvrage ; ou encore une simple coopérative dont la fonction serait la correspondance avec l'étranger : j'ai vu, à Fès, chez les relieurs et chez les amandiers, des lettres reçues de France, de Belgique, de Suède, etc... qui n'ont pas eu de suite ou avaient été mal comprises et mal utilisées.

Ces deux dernières fonctions, simples mais indispensables, pourraient naturellement être exercées, soit séparément par deux organisations coopératives distinctes, soit simultanément par la même. Elles pourraient aussi être exercées — soit par une organisation, soit par deux — pour le compte de plusieurs groupements appartenant à des métiers différents. Ainsi se constituerait un embryon de fédération locale.

Les tisserands de Fès ont une main-d'œuvre remarquable. Mais ils ne savent pas faire l'apprêt de leurs tissus et, par là, manquent peut-être la clientèle et les prix qu'ils mériteraient. Une coopérative pourrait avoir pour fonction de mettre à leur disposition les services d'un spécialiste qui, ou bien ferait l'apprêt pour eux, ou bien, de préférence, leur apprendrait à le faire.

Certains artisans du bois, à Marrakech, qui montent des araires, doivent payer deux francs cinquante pour chaque âge qu'un intermédiaire leur apporte de la montagne. Le groupement coopératif pourrait leur rendre le même service à meilleur compte.

Dans la même ville, les menuisiers se plaignent de la concurrence de la machine. Pourtant, ils se servent aussi de la machine pour certaines façons. Mais ils ne possèdent ni scie mécanique, ni raboteuse, ni fraiseuse. Ils font la queue à la porte d'un atelier mécanique pour utiliser ces machines moyennant rémunération, bien entendu. Ils risquent, demain, de n'apporter plus leur bois à l'atelier mécanique, mais seulement leurs mains. Ils se sont visiblement intéressés à la description des moyens coopératifs employés à Saint-Vid (Yougoslavie),

par des ébénistes qui s'étaient trouvés dans leur cas (voir annexe 6). Pour imiter cet exemple l'argent leur manque. Mais ils se sont déclarés disposés à en emprunter en engageant leur responsabilité solidaire... non pas entre tous les membres de la corporation, mais entre une quinzaine.

A Meknès, 90 couturiers, cousant surtout des vêtements en tissu de coton blanc, paient quinze francs par semaine pour la location-vente de leur machine ; selon le type de machine, les versements durent de trois à quatre ans. Ils auraient pu en se groupant obtenir de meilleures conditions. Car, même à supposer que le prix de location-vente ne soit pas trop élevé, ce n'en est pas moins un prix de location-vente et la plupart de ces couturiers n'utiliseront qu'une partie de la location et n'acquerront pas leur machine car ils seront incapables de faire les versements jusqu'au bout.

Par suite d'une interdiction de l'inspection des arts indigènes, m'a-t-on dit, les teinturiers de Marrakech ne travaillent plus pour la fabrication des tapis, ce qui, évidemment, les prive d'un débouché assez important. Cette interdiction se justifie par le fait qu'ils n'emploient pas exclusivement pour leurs teintures des couleurs végétales. S'ils préfèrent employer dans certains cas des couleurs chimiques, c'est parce que les opérations de teinture par les couleurs végétales sont sensiblement plus longues (et le temps c'est tout de même de l'argent). Si le même jour dix teinturiers doivent teindre chacun 1 kilogramme de laine en vert, chacun fera isolément les 6 ou 7 opérations nécessaires. S'ils réunissaient leurs cuves et divisaient leur travail dans un seul et même atelier il ne faudrait pas plus de temps pour teindre 10 kilogrammes de laine que pour en teindre un seul. C'est peut-être l'atelier commun, c'est-à-dire la coopérative artisanale de production qui serait le lieu de salut pour ces teinturiers s'ils sont capables de la discipline nécessaire et si, dans ces conditions, la faculté de fournir de la laine pour la fabrication des tapis leur est rendue.

Ces exemples, bien entendu, n'épuisent pas la matière et aucun d'eux n'a pu être étudié sous tous ses aspects. Mais ils suffisent sans doute à évoquer la nature et la diversité des formules coopératives qui pourraient être tentées.

*Les moyens et la méthode.* — Le travail de construction pourra s'accomplir par une collaboration étroite entre les organes ou agents ci-après :

- a) Un organe ou un procédé de crédit, aussi simple qu'on voudra, aussi souple qu'on pourra ;
- b) Un ou deux enquêteurs spécialisés dans la connaissance des métiers artisanaux ;
- c) Le « conseiller de la coopération ».

Le rôle des agents mentionnés sous b) et c) sera d'étudier ensemble, sous les aspects de la technique de chaque métier et sous l'aspect de la technique coopérative, les problèmes et leur solution.

Il faut prévoir, en outre, que, dans la plupart des cas une avance de l'Etat, en petite quantité, accordée à bon escient et entourée de conditions sera nécessaire pour amorcer tout effort coopératif, particulièrement peut-être chez les artisans.

Il serait avantageux certes que l'organe de crédit étende progressivement ses opérations sur des groupements coopératifs constitués au sein de plusieurs corporations (y compris les corporations de commerçants). Il y aurait là un avantage d'équité, de solidité aussi, parce que les mêmes corporations peuvent n'avoir pas les mêmes besoins en même temps, qu'ainsi une sorte de péréquation des besoins et une fragmentation des risques pourraient s'établir.

Mais cela ne justifie aucun plan d'ensemble préalable, se proposant de résoudre à la fois tous les problèmes de tous les membres de toutes les corporations. Si bien monté soit-il, un plan d'ensemble est toujours faussé à quelque moment par l'intervention des différents services qui, à tour de rôle, y introduisent leurs préoccupations et leurs conceptions propres. Un plan d'ensemble est nécessairement coûteux. L'estime enfin qu'il est voué à l'échec parce qu'il comporte nécessairement la dispersion de l'effort.

Pas de plan d'ensemble, mais une action continue, inventive, utilisant toutes les occasions qui se présentent et en faisant naître une action attentive qui conduise d'abord un petit nombre d'expériences au succès. C'est ensuite le succès qui agira, tantôt par une action de contagion progressive, tantôt par une action de déclenchement immédiat au sein des corporations intéressées et au sein des autres.

De même manière et pour les mêmes raisons, il n'y aurait que des inconvénients à faire coïncider dans une même entité l'organisation corporative et l'organisation coopérative. Celle-ci profitera, bien entendu, de toute cohésion renforcée qui sera donnée à celle-là. Mais ces organes, différents par leur fonction, doivent l'être dans leur structure. En outre, pour une coopérative débutante, la corporation représentée, en général, un effectif trop considérable. Enfin et surtout, la coopérative devra se recruter exclusivement par adhésion volontaire : c'est une condition de son succès que de n'avoir aucun poids mort à traîner et de ne compter que des membres dont l'adhésion signifiera la reconnaissance d'un besoin, la volonté d'agir en commun pour le satisfaire dans de bonnes conditions.

*Coopératives agricoles.* — Dans le monde rural se retrouvent, avec quelques caractéristiques différentes, des problèmes de même nature, dont la solution peut être orientée sur la ligne des mêmes formules ; coopératives d'épargne et de crédit, coopératives de vente, coopératives de transformation, de service, d'approvisionnement.

Pour la coopération de vente on peut s'attendre à trouver un terrain plus facile, une forme d'organisation plus simple lorsque sera plus faible la résistance instinctive des producteurs à mettre leur récolte en commun, c'est-à-dire lorsqu'il s'agira de produits simples et homogènes et de marchandises non périssables ou peu périssables (œufs, bois d'œuvre, bois de chauffage, charbon de bois et, sans doute, takaout). Les difficultés seront plus grandes s'il s'agit de marchandises facilement périssables et comportant des sortes et variétés différentes, comme les fruits ; plus grandes aussi s'il s'agit d'un marché d'exportation que s'il s'agit du marché marocain.

Dans ce dernier cas on ne pourra s'engager qu'avec prudence et après avoir réuni le maximum de chance c'est-à-dire le maximum de discipline chez les producteurs et un débouché assuré.

Pour rompre la résistance des producteurs à confondre leur récolte avec celle de leurs voisins, il faut prévoir que la coopération de vente devra souvent suivre, au Maroc, la même évolution qu'elle a eue en Europe et en Amérique (car, plus ou moins accentuées, les réactions paysannes se ressemblent tout autour du monde).

Ce pourra être d'abord un simple emmagasinage (avec, éventuellement, une fonction de transformation : huile par exemple) le producteur gardant la libre disposition de son produit. (1)

Pourra venir ensuite la vente pour le compte des membres, à la commission.

Enfin le désir (en même temps que le besoin) naîtra d'organiser la vente réellement collective, sur la base d'une mise en commun de la récolte (compte tenu de la différence de sortes et de qualités) aboutissant à grouper un même produit en grande masse homogène et de qualité constante, c'est-à-dire le produit « marchand ». Chaque producteur reçoit le prix moyen réalisé sur toute la campagne pour chaque sorte et qualité de son produit. Lorsque ce degré d'organisation est atteint, il y a intérêt à créer une marque coopérative qui, en assurant au consommateur un produit de bonne qualité et de qualité suivie, assure en même temps au producteur un marché stable et une situation privilégiée sur le marché. (2)

(1) Les coopératives viticoles en France ont d'abord été, et quelques-unes sont encore, de simples entreprises de vinification et d'entreposage, chaque viticulteur faisant presser son propre raisin et se chargeant de vendre lui-même son vin comme et quand il veut.

(2) Lorsque la marque de garantie a suffisamment démontré sa justification, elle peut être consacrée officiellement et être rendue obligatoire pour tous les produits destinés à l'exportation.



A la base, de petites unités locales de ramassage faisant s'il y a lieu quelques premières et simples opérations de crassement et fédérées autour d'une organisation centrale située en un lieu, commode surtout par son orientation vers les marchés naturels du produit.

J'ai vu à Fès des tanneurs qui, le soir et leur journée terminée, tamisaient, triaient et classaient du *takaout* venant du Tafilalet. Première observation : ils avaient à éliminer, en volume et probablement en poids, 1/3 (feuilles et petits cailloux) de la quantité totale, c'est-à-dire que le prix du transport avait subi une surcharge considérable. Deuxième observation : le *takaout* produit une galle fine qui donne au tannage une belle couleur blanche, et une galle plus grosse, de qualité inférieure qui donne une teinte grisâtre ; les deux sortes de galles étaient mélangées et il fallait les trier. Il est évident que le producteur qui a fourni les deux sortes mêlées a reçu le prix de la qualité inférieure. Si donc les opérations de tamisage et de classement pouvaient se faire à la source, il est certain que le producteur obtiendrait de son *takaout* plus qu'il n'en reçoit actuellement. Il reçoit la moitié du prix de gros pratiqué à Fès ou à Marrakech. A cela s'ajoute qu'assez souvent il vend sa récolte en vert, c'est-à-dire à un prix qui ne peut pas facilement être constaté mais qui doit largement couvrir les risques de l'acheteur.

Une augmentation de la rémunération et par conséquent du pouvoir d'achat des producteurs ne serait pas sans importance dans des régions comme celles de Skoura où la production atteint 300 tonnes par an, de Tinjadj qui en possède 5.600 pieds et où cette production intéresse un nombre de familles représentant 15.000 habitants sur 20.000, de Ksar es Souk, où la production est évaluée cette année à 20.000 quintaux et de même à Tinghir, à Goulmina, etc...

Dans le domaine de l'arboriculture, il y a 15.000 *amandiers* dans la région de Skoura, dont les propriétaires ne perçoivent également que la moitié du prix reçu par l'intermédiaire ; il y a les *amandiers* d'Azilal, les *orangers* d'Ouezzan et de Teroual, les *olives*, les 10.000 quintaux de *dattes* expédiés de Ksar es Souk dans les bonnes années, il y aura plus tard les *poires*, *abricots*, *figues*, *noix*, de la région de Midelt, lorsqu'on y aura introduit ces plantations comme on en a le projet, etc...

Il y a dans la région de Kelsa des M'Gouna les roses (1.000 quintaux en 1935, 300 producteurs). Les prix sont, paraît-il en hausse. On pense à une coopérative de distillation pour la fabrication de l'essence de rose. L'invasion de l'industrie des parfums par la chimie doit évidemment rendre circonspect et il conviendra avant toute tentative de bien étudier le marché et ses conditions.

En passant sur le souk d'Imintanout j'ai appris que celui-ci reçoit par semaine en moyenne 30.000 œufs que viennent acheter des marchands de Marrakech. Toujours en se rappelant que le mieux peut être l'ennemi du bien, et en respectant parmi les « petits métiers du bled » ceux qui sont respectables, il y a là un problème de ramassage et de classement (par calibre, couleur, etc.) qui n'est probablement pas exceptionnel et qui mériterait examen.

En ce qui concerne les produits non périssables, j'ai mentionné le bois d'œuvre, le bois de chauffage, le charbon de bois. Parmi les régions que j'ai visitées, l'un ou l'autre de ces produits intéresse les régions de Tounfit, Itzer, Azrou, le Zerhoum, Taza. Entre le prix que l'intermédiaire donne à la production et celui qu'il reçoit, même différence du simple au double que pour les autres produits agricoles. Les coopératives de vente qui pourraient s'organiser auraient naturellement à se partager le marché, la région de Tounfit s'orientant sans doute vers le Sud, les régions de Taza et Azrou se répartissant les débouchés de Fès, Meknès, etc...

L'organisation du marché du blé, notamment du blé tendre, subsidiairement du blé dur et, éventuellement, de l'orge, est à l'étude ou en voie de réalisation. J'ai déjà dit que, si l'on veut dès maintenant résoudre au Maroc un tel problème d'ensemble, l'organisation coopérative proprement dite n'y suffira pas. Mais on peut essayer d'aménager cette organisation de telle sorte que

les sociétés coopératives puissent peu à peu y trouver leur place. A cet effet une première condition à réaliser serait de pratiquer l'achat à un prix qui serait rémunérateur certes, mais avant tout stable et tenant compte des données économiques réelles. Pour le stockage, je sais que les docks-silos coopératifs de Casablanca, Fès et de Rabat (1) sont prêts à rendre service. Si les autres circonstances sont favorables, ce peut être une occasion de créer quelques coopératives indigènes pour la vente du blé. L'utilisation des « ristournes » pourrait être conçue comme une amorce de l'épargne indigène.

J'ai à plusieurs reprises insisté sur la nécessité de l'adhésion volontaire. Mais en ce qui concerne la coopération de vente, lorsqu'une certaine majorité (les 2/3 ou les 3/4 des producteurs d'un même produit dans une même région se seront organisés coopérativement pour mettre sur le marché une quantité correspondante de la récolte, je ne vois pas d'inconvénients graves et je vois des avantages à ce que les autres producteurs — qui, à la fois, profitent indirectement de l'action coopérative, et lui nuisent — soient obligés à écouler leur récolte par l'intermédiaire de l'organisation coopérative, moyennant participation aux frais généraux, naturellement. Cette obligation d'utiliser l'entreprise commune ne devrait pas comporter obligation d'adhérer à l'association.

L'écoulement sur un marché lointain et spécialement l'exportation comporte des risques et obstacles particuliers. Il est donc probable que le premier effort d'organisation de la vente sur des bases corporatives s'orientera de préférence sur le marché marocain. Mais, toutes les fois qu'il faudra aborder le marché extérieur, on se préoccupera de trouver un débouché sûr et régulier. A cet égard, les organisations coopératives de consommation d'Europe peuvent entrer en considération. Il n'est peut-être pas inutile de mentionner à cette occasion que le « Magasin de gros des coopératives de France » (coopératives de consommation) a depuis peu une agence à Casablanca. Cette agence a déjà acheté une centaine de tonnes d'oranges indigènes (2). Le Magasin de gros des coopératives de France serait en outre acheteur de millet, graine de lin, alpiste, coriandre, etc...

Des coopératives indigènes pour la vente des fruits pourraient également utiliser le service de renseignements et d'études des marchés et le réseau des répartiteurs organisés en France par la Fédération nationale des syndicats et coopératives de producteurs de fruits, primeurs et fleurs.

Les grandes organisations centrales de coopératives de consommation de Grande-Bretagne, Suède, Suisse, etc... pourraient éventuellement offrir des débouchés, dans la limite des contingents.

Mais avant d'aborder le marché d'exportation il est tout à fait nécessaire d'avoir atteint un produit irréprochable et de qualité suivie.

*Coopératives d'achat, de transformation, de service. Coopératives à fonctions multiples.* — Les procédés indigènes de culture sont souvent si sommaire que les coopératives d'achat d'engrais, semences, etc... ne seront sans doute pas destinées prochainement à un grand développement.

Pourtant les nécessités mêmes de l'écoulement peuvent y amener. En ce qui concerne par exemple le maïs et les besoins du Magasin de gros des coopératives de France, on m'a écrit ceci : « Le maïs produit actuellement est un peu trop gros. Il faudrait préconiser le développement de la culture du petit maïs, genre « cunquantini », qui existe d'ailleurs au Maroc, dans la région de Tadla. Des coopératives pourraient donner des semences correspondant à la qualité demandée par nos sociétés françaises ».

De même les sociétés coopératives françaises de consommation qui ont reçu des oranges ont fait connaître qu'elles ont apprécié leur saveur, mais se sont plaintes de trouver un trop grand nombre de fruits tachés. Si

(1) Voir en ce qui concerne les docks-silos coopératifs de Rabat, l'annexe 10.

(2) Le magasin de gros des coopératives de France achetait en moyenne 5.000 tonnes d'oranges en Espagne.

cette situation ne s'améliore pas, c'est un marché qui au lieu de se développer se fermera. Il y a donc un effort à faire pour habituer les indigènes à traiter leurs arbres.

Pour la fourniture de produits insecticides, pour les semences sélectionnées de céréales et de légumineuses, etc... de petites coopératives d'achat pourraient prendre appui sur l'Union des coopératives agricoles d'achat, dont le siège est à Casablanca. J'ai reçu l'assurance que cette organisation approvisionnerait des coopératives indigènes d'achat même par petites quantités au même prix que paient des sociétés coopératives importantes achetant en grandes quantités.

Bien entendu, les coopératives indigènes d'achat ne limiteraient pas nécessairement leur activité à une seule marchandise. Elles auraient avantage au contraire à étendre leurs opérations à plusieurs articles, non seulement ceux qui sont nécessaires aux exploitations de leurs membres, mais ceux aussi qui sont destinés aux ménages (charbon de bois, thé, sucre, huile, etc...).

Il est probable qu'une même coopérative de ksar ou de douar devra pendant une longue période de début exercer plusieurs fonctions à la fois. D'une part en effet le milieu est généralement homogène et chacun a les mêmes besoins multiples que tous. D'autre part, s'il est possible d'espérer et trouver des hommes capables de s'intéresser à leur société et de participer à sa gestion, il ne faut pas s'attendre à y rencontrer des administrateurs pour toute une série de sociétés distinctes.

Toutefois, si une société coopérative à fonctions multiples est en même temps une coopérative de crédit, cette dernière fonction devra faire l'objet d'une comptabilité autonome.

Parmi les transformations ou services qui, dans les régions que j'ai visitées, pourraient être organisées sur des bases coopératives — concurremment ou non avec d'autres fonctions — je signalerai des moulins à grain dans la plaine de Ouarzazate, des moulins à huile dans les régions d'oliviers ou la production dépasse les besoins de la population indigène (1). A première vue, il doit y avoir pour les olives de la région de Taza un procédé plus économique que de les transporter à Tlemcen pour y être écrasées alors que leur huile revient sur Taza pour être vendue.

Je signale encore, pour les régions du mouton, les coopératives d'élevage pour l'achat, l'entretien et la location de reproducteurs ; dans les régions où l'on s'efforce de faire naître ou de développer l'arboriculture et où les paysans indigènes ne savent pas planter (par exemple Midelt, Petitjean), des coopératives pour la location des services d'harratines du Dadès ou du Ferklaa, etc...

*Autres formes.* — Sans vouloir faire une énumération exhaustive je veux encore mentionner, pour mémoire, d'autres formes coopératives qui pourraient trouver leur utilisation dans certaines régions.

*Coopératives d'irrigation*, qui peuvent avoir la forme soit de coopératives de travail, soit de coopératives de service selon que les apports des membres se font en travail ou en espèces. Ces apports sont naturellement en proportion avec la superficie des terres irriguées dont chaque membre bénéficiera.

*Coopératives du « mieux-vivre »* qui tendent à la réforme de certains mœurs ou habitudes et qui peuvent dans certains cas constituer un acheminement vers des coopératives d'épargne, de semences, de traitement des arbres, des coopératives sanitaires, etc...

Il sera peut-être possible d'envisager un jour la création de sociétés coopératives ou mutuelles d'assurance contre la mortalité du bétail. Il va de soi que ces sociétés ne devront pas avoir pour effet d'encourager à la négligence dans les soins à donner aux animaux. L'un de leurs objets au contraire sera de faire sur ce point l'édu-

(1) Il ne s'agit pas en effet de supplanter à tout prix les petits moulins indigènes privés. Dans ceux que j'ai vus, le propriétaire se contente généralement d'une modeste rémunération en nature, soit environ 2 % de l'huile produite. Mais il n'est pas certain que ces dispositions raisonnables soient éternelles : on m'a affirmé dans une autre région visitée que les propriétaires de moulins indigènes à huile font un prélèvement de 10 %.

cation des éleveurs, car les sociétés coopératives ou mutuelles d'assurance imposeront des conditions. Comme pour étayer le risque, la société coopérative d'assurance contre la mortalité du bétail doit s'étendre sur un territoire et sur un troupeau suffisamment grands, les territoires sur lesquels fonctionnent certaines sociétés indigènes de prévoyance pourraient servir de cadre.

J'ai déjà fait allusion à la formation coopérative des jeunes, aux *coopératives scolaires*. Les mutuelles scolaires des sections agricoles des écoles musulmanes ont enseigné et enseignent, par la méthode active, de nouveaux modes de culture : la taille, la greffe, le marcottage, le binage, le petit élevage, la culture de nouvelles espèces de fruits et légumes, etc... Par l'essaimage des élèves qui quittent l'école et, déjà, par l'influence de ceux qui la fréquentent encore, ces connaissances ont dépassé le cadre scolaire et opèrent autour de l'école leur œuvre de contagion. Ces mutuelles ont aussi pu donner l'habitude et peut-être le goût de l'effort en commun parce qu'elles en ont démontré les avantages. Si elles pouvaient se transformer progressivement en véritables coopératives scolaires, si leurs membres tenaient des réunions et assemblées générales où ils s'accoutumeraient à discuter dans l'ordre, à comprendre comment fonctionne leur petite entreprise et les problèmes qui s'y posent, à examiner son budget, à en tirer le bilan, etc., il se formerait ainsi non seulement des moniteurs agricoles comme c'est le cas actuellement, mais aussi des administrateurs, des gérants ou des membres éclairés des futures coopératives d'adultes.

Une autre forme coopérative enfin, sur laquelle je désire attirer l'attention, c'est la *coopérative de main-d'œuvre*. J'ai signalé les petites coopératives de ce type constituées spontanément par des équipes de charbonniers dans la montagne de Taza (annexe 3). On en découvrirait sans doute d'autres. Elles méritent d'être encouragées et répandues parce qu'elles sont l'antidote efficace du tâcheronnat. Elles mériteraient en particulier d'être rendues familières aux équipes qui sont employées aux travaux publics, du moins si le renseignement suivant que j'ai cueilli au passage est exact : on m'a affirmé que dans certains cas et parce que des tâcherons s'interposaient entre l'entreprise et les travailleurs, ceux-ci ne reçoivent que les 3/5 du salaire en espèces convenu. Inévitablement, c'est l'administration qui en porte le blâme.

*Relations intercoopératives.* — J'ai déjà mentionné des cas de liaisons possibles et utiles entre coopératives indigènes et coopératives de l'étranger ou coopératives européennes du Maroc.

Il va sans dire que toutes les fois où des coopératives indigènes pourront entretenir entre elles des relations économiques directes elles y trouveront non seulement un avantage économique mais un appui mutuel. Ces relations intercoopératives suivront naturellement la ligne des intégrations verticales : bûcherons dans les montagnes et ébénistes des villes ; lainiers, teinture de la laine, tapis ; takaout, tanneurs ; coopératives de charbon de bois, huileries coopératives, etc... en liaison avec des coopératives d'achat.

## ANNEXE .

### Les Igoudar et les règles coopératives

Mon attention avait été attirée sur les Igoudar par les ouvrages de M. Montagne.

Pour pouvoir préciser la nature de l'intérêt que j'ai pris à cette visite, je dois rappeler brièvement les deux règles que l'on peut considérer comme fondamentales dans le fonctionnement des sociétés coopératives, c'est-à-dire les règles dont on peut faire sortir toutes les autres (1). Si, pour mieux observer la structure d'une société coopérative, on essaie de la décomposer dans ses éléments

(1) Ces règles n'ont nulle part été plus finement analysées et plus nettement mises en évidence que dans le petit livre récent du docteur G. Fauquet, intitulé : « Le secteur coopératif. Essai de la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie » (Les propagateurs de la coopération, Bruxelles).



constitutifs, on en rencontrera deux : un élément social, c'est-à-dire une association de personnes ; un élément économique, c'est-à-dire une entreprise qui satisfait certains besoins des membres de l'association et qui est gérée par eux ou sous leur contrôle.

C'est une règle d'égalité qui régit les rapports humains au sein de l'association. Tous les membres y ont des droits et des devoirs égaux, la même portion d'influence dans l'assemblée générale, indépendamment du nombre de parts sociales que chacun d'eux peut avoir souscrites, les mêmes chances statutaires de siéger dans les organes de gestion ou de contrôle, etc...

Dans les rapports de chacun des usagers avec l'entreprise commune c'est, au contraire, une règle de proportionnalité, c'est-à-dire d'équité, qui intervient. Pour illustrer cette règle qui se vérifie de nombreuses façons, il suffit de retenir une seule de ses manifestations. Chaque usager devra, par exemple, participer aux charges de l'entreprise dans la mesure précise où il utilise ses services ; en d'autres termes, les apports qu'il fera au capital social, ou bien la part de responsabilité qu'il assumera dans les dettes contractées en commun, seront proportionnelles aux opérations qu'il fera ou qu'il aura faites avec l'entreprise.

Il n'est pas nécessaire de forcer les termes (1) pour retrouver dans le fonctionnement de l'agadir d'Azar (2), non point seulement des traces de ces règles, mais, très nettement, ces règles elles-mêmes, élaborées et appliquées dans toutes leurs conséquences, avec une ingéniosité et une souplesse qui ne peuvent manquer de frapper l'observateur.

L'association est de statut privé : elle a sa djemâa distincte ; les règles qui la régissent s'inspirent évidemment des manières traditionnelles de penser et d'agir, mais rien ne permet de supposer qu'elles aient été imposées par une autorité extérieure à l'association ; elle est ouverte à tous, mais elle ne s'identifie pas nécessairement ou pas complètement avec le groupement politique (3), c'est-à-dire qu'elle résulte d'adhésions volontaires. Au sein de la djemâa, les droits de chacun ne sont pas mis en rapport avec le nombre de cellules qu'il possède : ils sont strictement égaux.

Vis-à-vis de l'entreprise (autrement dit qu'on peut considérer l'agadir comme une entreprise), les obligations de chaque usager se mesurent par les avantages qu'il en tire. La charge de la rémunération du gardien n'est pas répartie également entre les usagers : chacun y prend une part proportionnelle au nombre de chambres qu'il possède, donc proportionnelle à l'importance des services que le gardien et l'entreprise lui rendent. De même, c'est une coutume commune à tous les Igoudar qu'en cas de réparations intéressant non pas une chambre particulière mais l'ensemble de l'agadir, les frais (achat de matériaux, salaire des mallemin, etc...) sont supportés par tous les propriétaires de chambres au prorata du nombre de chambres possédées par chacun d'eux.

Ce qu'il y a peut-être de plus caractéristique, dans ces règles, c'est qu'elles ne perdent pas leur sens au moment où elles s'appliquent. Elles restent souples et vivantes, animées de l'esprit qui les a conçues. Par exemple, l'entretien de la citerne de l'agadir d'Azar ne constitue pas une charge qui se répartisse sur tous les propriétaires, selon la règle de proportionnalité, quoique ce soit bien une propriété collective : c'est que, en cas de besoin, l'eau serait répartie également et non proportionnellement au nombre de cellules possédées. Encore un exemple : au moment de ma visite, un pan de mur de 3 à 4 mètres de superficie venait d'être réparé ; les dépen-

ses avaient été supportées par tous dans la même mesure, parce qu'elles étaient modiques et qu'il n'y avait pas d'intérêt réel à faire intervenir une règle compliquée (1).

On trouverait encore dans le coutumier des Igoudar, d'autres pratiques qu'il ne serait, sans doute, pas arbitraire de rapprocher de certaines pratiques d'organisation coopérative (ici j'emprunte davantage à M. Montagne qu'à mes propres observations) : une forte discipline intérieure, une définition très précise des multiples responsabilités des usagers à l'égard du bien commun et à l'égard les uns des autres, la responsabilité collective (par exemple, en cas de vol, pour indemniser la victime lorsque l'auteur n'a pas été découvert), la responsabilité personnelle du gardien, qui peut faire penser à la géranie responsable de certaines coopératives de consommation, aux responsabilités qui pèsent sur les administrations de certaines autres sociétés coopératives, etc...

Encore une fois, je me garde de prétendre que les Igoudar sont des organisations coopératives.

Mais, on y découvrira peut-être des germes ou des points d'appui pour certaines formes coopératives : coopératives d'emmagasinage, coopératives d'approvisionnement (certains Igoudar ont, paraît-il, des réserves collectives), coopératives d'utilisation en commun d'un petit outillage (cette utilisation est prévue et réglementée), coopératives du « mieux-vivre » ou de « réforme » (le coutumier de l'agadir des Ikounka contient des règles et des sanctions concernant les délits qui n'ont pas de relation apparente avec la fonction de l'agadir et qui expriment plutôt un effort pour réformer certaines mœurs ; il prévoit aussi l'obligation de corvées collectives ou exécutées à tour de rôle dans l'intérêt de la communauté).

## ANNEXE 2

### Le rucher collectif d'Inezerki

Je crois qu'on peut le considérer comme un agadir à but spécial. On y aperçoit pourtant, une préoccupation économique un peu plus caractérisée. En interrogeant le vieux gardien sur les raisons de l'emplacement du rucher, et de la formule collective, on croit les découvrir dans des considérations se rapportant aux conditions de la production du miel (2). D'une part, en ce qui concerne la formule collective, elle pourrait s'expliquer par cette circonstance que si les ruches, au moment de la production, étaient laissées dans les habitations, étroites et encombrées, des propriétaires, les abeilles y seraient trop dérangées. D'autre part, en ce qui concerne l'emplacement, celui qui a été choisi, à distance de tout douar, est considéré comme favorable à la production (arganiers, thym), alors qu'aux environs de certains douars les abeilles ne trouveraient pas leur alimentation.

J'ai vérifié que dans la djemâa du rucher, tous les associés jouissent de droits égaux, c'est-à-dire que ces droits ne dépendent pas du nombre de ruches ou de cases que chaque associé possède. Au contraire, dans la définition des droits et obligations de chacun à l'égard de l'entreprise commune, c'est la règle de proportionnalité qui joue : chaque usager participe à la rémunération du gardien en proportion du nombre de cases qu'il possède ; il est, de même, vraisemblable qu'à l'origine les compartiments du rucher ont été partagés entre les différentes familles au prorata de la contribution que chacune d'elles avait apportée aux travaux de construction. J'ai cru intéressant de reproduire ci-après la description que le capitaine Goubeaux, chef du bureau des affaires indigènes d'Argana, a faite de ce rucher dans une note qui m'a été obligeamment communiquée par le lieutenant Devillars.

(1) C'est pour la même raison que la règle de proportionnalité ne joue généralement pas dans les sociétés coopératives de consommation.

(2) Ceci présenté sous toutes les réserves que comporte une interprétation de cette nature. Le fait historique c'est semble-t-il, que l'emplacement et la forme collective ont été choisis par le marabout Sidi Youcef. Mais il n'est pas interdit de prêter à celui-ci, dans son choix, de bonnes raisons ni de rechercher les raisons qui ont permis à l'institution de se maintenir depuis plus de 80 ans déjà.

(1) Ce n'est guère forcer les termes que d'apercevoir, dans l'Agadir, une entreprise. Cette entreprise n'a pour fonction ni l'achat, ni la vente, ni la production, mais un service particulier : la garde, et, dans une certaine mesure, la conservation.

(2) Et, de même, dans le fonctionnement des autres Igoudar. Cf. les ouvrages de M. Montagne, notamment « Villages et Kasbahs berbères » et « Un magasin collectif de l'Anti-Atlas, l'Agadir des Ikounka ». Cf. aussi une note dactylographiée, datée du 15 mars 1929 et préparée par le lieutenant Dupas, chef du bureau des affaires indigènes d'Imintanout sur « les Igoudar Seksaoua et Ida ou Mahmoud » (ce document ou une documentation semblable, a paru, je crois, dans « L'Esperis », 1929).

(3) Je crois, par exemple, mais sans pouvoir l'affirmer que, dans le bureau d'Imintanout, chez les Idas, l'agadir d'Ankoutouf a reçu des membres d'une autre mouâa.

1° *Emplacement et date de construction.* — Célèbre dans toute la région, ce rucher est situé au nord-est du douar Inezerki Oufella (138 x 429) en sous-fraction Megnouna, fraction Aït Oudrar de la tribu Ida ou Ziki.

Il aurait été construit, vers 1856, par les gens des Megnouna et par quelques Aït Moussi (deuxième sous-fraction des Aït Oudrar).

Le choix de son emplacement aurait été déterminé par la proximité des montagnes des tribus Ida ou Tanan et Ida ou Bouzia, montagnes couvertes d'arganiers et où abonde le thym.

2° *Aspect général.* — Le rucher se présente sous l'aspect d'une petite construction en pisé, longue de plus de 150 mètres, comprenant cinq ou six étages disposés en terrasses et divisés en compartiments. Ceux-ci, de 1 m. 50 de large sur 1 m. 70 de hauteur environ, sont eux-mêmes divisés par des étagères, généralement quatre, sur lesquelles sont placées les ruches.

3° *Les ruches.* — Ce sont de simples paniers cylindriques, fabriqués avec des roseaux tressés, dimensions : 0 m. 25 à 0 m. 30 de diamètre sur 0 m. 70 de longueur. Une des extrémités est fermée lors de la fabrication, tandis que l'autre est laissée ouverte et ne sera obstruée, par une planche et de la boue, qu'au moment où les abeilles y seront placées.

Comme ces ruches sont en général trop petites pour contenir tout le miel fourni annuellement par les abeilles, il est d'usage de fermer le devant de l'étagère avec une planche et de la boue. Les abeilles disposent alors de gâteaux de miel à l'intérieur de l'étagère et ce sont ces gâteaux qui sont récoltés, ceux de la ruche étant laissés presque entièrement aux abeilles pour leur nourriture d'hiver.

4° *Droits de propriété.* — Au moment de la construction, tous les compartiments du rucher furent partagés entre les familles qui avaient pris part aux travaux.

Par la suite, de nombreuses transactions, soit ventes, soit plus fréquemment « rahnia » sont intervenues, et, à l'heure actuelle, toutes les familles Megnouna et quelques Aït Moussi ont des droits de propriété sur le rocher.

Les deux propriétaires les plus importants sont : Mohamed ou Bihi, du douar El Messella (Megnouna), et Embarek ou Saïd N'Aït Isder, du douar Ignane (Megnouna), qui possèdent chacun une trentaine de ruches.

Le nombre total de ruches est maintenant de six cents environ.

5° *Entretien du rucher.* — Chaque propriétaire ou créancier antichrésiste est tenu de veiller à l'entretien de la partie du rucher qu'il possède. Si un créancier antichrésiste refuse de reconstruire une partie démolie qu'il détient en « rahnia », le propriétaire peut la réparer lui-même, mais, dans ce cas, l'acte de « rahnia » est résilié et le créancier ne peut plus poursuivre le remboursement de l'hypothèque.

6° *Coutumes diverses.* — Le rucher est placé sous le patronage de Sidi Youcef ou Mohamed ben Nacer. Le descendant de ce dernier, Sidi el Madani, moqaddem de la zaouïa de Tafilalet, située en fraction Ichkajen Imi, tribu Ida ou Mahmoud, vient à Inezerki, chaque année, pour y recevoir la part de miel promise à son ancêtre lors de la construction du rucher. Chaque propriétaire lui remet, qui un gâteau de miel, qui la récolte d'une ruche entière, suivant sa richesse ou sa générosité.

La garde du rucher est confiée à un indigène du douar Inezerki, désigné par la djemâa. Sa rémunération annuelle est fixée à vingt-cinq centimes par ruche. Il est, en outre, dispensé des prestations et travaux collectifs.

La récolte du miel a lieu en juillet-août. Dès qu'elle est terminée, les propriétaires de ruches emportent celles-ci chez eux et les y gardent jusque mars-avril. Ils ne les rapportent au rucher qu'après le premier essaimage (essaim primaire). Au moment des autres essaimages, le gardien du rucher fait prévenir le propriétaire intéressé qui vient recueillir ses essaims.

Si les abeilles de différentes ruches essaient en même temps et qu'il ne soit pas possible de déterminer exactement à qui elles appartiennent, les essaims sont placés dans plusieurs ruches et, à la récolte, le miel est partagé entre les propriétaires présumés, les ruches res-

tant en association entre eux. S'il y a contestation, les essaims sont placés au milieu du rucher et les abeilles rejoignent la reine-mère de la ruche d'où elles sont sorties.

Celui qui recueille un essaim en forêt ou dans la campagne en devient propriétaire.

Celui qui vole des ruches ou du miel est condamné à rembourser à la victime du vol le prix des objets volés et il doit, en outre, donner quatre chèvres et un repas à la djemâa.

Celui qui commet des déprédations au rucher est tenu de réparer le dommage causé et de payer une amende.

### ANNEXE 3

#### Les charbonniers de la montagne de Taza

Ces équipes, qui vont en forêt d'octobre à juin, étaient composées de très petits agriculteurs (1), se connaissant entre eux par voisinage et qui s'étaient choisis ou suivaient librement leur chef ou « caporal ».

J'ai cherché à savoir comment ces petits groupes (de 6 à 10 ou 12 hommes) avaient organisé leur vie en commun (car les hommes vivent ensemble pendant de longues semaines), leur travail en commun, selon quelle méthode il se répartissaient la rémunération collective de leur travail.

En ce qui concerne leur subsistance, chacun apporte avec soi son pain et son orge. Pour le reste (huile, thé, sucre, etc...), ils ont constitué un fonds commun par le moyen de cotisations égales. Quelques hommes sont détachés, lorsqu'il en est besoin, pour assurer le ravitaillement de l'association (et c'est, en même temps, pour eux, l'occasion de prendre un petit congé).

La cuisine est commune. Chacun s'alimente selon son appétit et, bien entendu, le « caporal » ne jout, dans ce domaine, d'aucun privilège. Voilà, sur des bases très rudimentaires, une authentique coopérative de consommation.

Pour le travail, chacun apporte sa hache. Dans l'une, au moins, des équipes rencontrées, le « caporal » avait, à ses frais, fourni en outre une scie. Constatation qui peut surprendre au premier abord : le prix du charbon est distribué par parts égales entre tous les membres de l'équipe, le chef compris. Si bien que celui qui exerce la fonction de commandement, qui assume des responsabilités spéciales, qui apporte un petit capital sous la forme d'un outil utilisé collectivement, qui prête son âne pour le ravitaillement ne reçoit en échange aucune rémunération spéciale. J'ai, naturellement, demandé l'explication de cette anomalie apparente. La voici : il s'est établi dans l'équipe une certaine division du travail ; mais la différenciation des fonctions ne justifie pas une différenciation dans la rémunération, car toutes les fonctions sont également nécessaires à l'exécution de la tâche commune ; en outre, le chef, s'il a fait quelques menus apports particuliers ne prend pas au travail de la charbonnière une part identique à celle de ses coéquipiers, il lui arrive même de s'absenter ; pourtant il reçoit la même part qu'eux à la rémunération collective alors que ceux-ci ne sont payés que pour les journées de travail effectif.

On estimera, après réflexion, que cela est très simple. Cela est simple, il est vrai ; mais, pour moi, je vois dans cette cote mal taillée un souci d'équité (très simple, en effet) en même temps qu'une naturelle aversion pour la chicane futile, qui constituent des éléments nécessaires à toute organisation collective durable. Cette formule est simple et même primitive, mais elle répond exactement et efficacement à certaines revendications profondes d'une élite des travailleurs dans les pays les plus évolués (2) et elle n'a trouvé jusqu'ici qu'une application exceptionnelle au sein de corporations ouvrières particulièrement éclairées. Il est piquant de rencontrer, dans la montagne de Taza, une « commandite de travail »

(1) Cultivant un hectare, un hectare et demi.

(2) On lira avec intérêt sur cette question le livre d'un ancien ouvrier métallurgiste, H. Dubreuil : « A chacun sa chance. L'organisation du travail fondée sur la liberté » (Grasset).

très semblable à celle qui fonctionne à l'Imprimerie nationale, et de constater que le charbon de bois s'y produit dans les mêmes conditions où se compose le *Journal officiel*, à Paris (1).

On m'a informé qu'à Taza et ailleurs, toutes les équipes de charbonniers n'ont pas organisé leur vie et leur travail sur les bases que je viens de définir ; qu'assez souvent, le chef d'équipe se charge, à son bénéfice, de l'alimentation de ses hommes ; ou bien leur fait des avances ; bref se conduit en « tâcheron ». Je n'en doute pas. Le contraire serait trop beau. Mais ce sont, évidemment, les équipes du type de celles que j'ai rencontrées qui méritent d'être encouragées. J'ajoute que des équipes présentant cette cohésion offriraient une fondation solide à une coopérative de vente du charbon de bois, comme il est question d'en créer à Taza, sur la base d'un projet d'ailleurs bien conçu dans l'ensemble.

## ANNEXE 4

**La caisse mutuelle des bouchers de Fès**

La visite obligatoire des bêtes abattues dans la médina a amené la corporation des bouchers à créer une caisse de secours mutuels pour dédommager les membres de la corporation qui subissent des pertes du fait des animaux refusés par le vétérinaire municipal comme impropres à la consommation. Cette initiative privée remonte à 20 ans environ.

La caisse est alimentée par des versements faits par les bouchers sur la base de 0,50 par ovin ou caprin et 3 francs par bovin. Les sommes sont encaissées personnellement par l'amine assisté d'un membre de la corporation qui remplit les fonctions de trésorier. Les sommes ainsi réunies s'élèvent mensuellement à 3 ou 4.000 francs suivant les saisons. Tous les mois, les membres de la corporation se réunissent et chacun est dédommagé des pertes qu'il a subies au cours du mois. Pour éviter toute fraude, l'amine auquel est adjoint un membre de la corporation, assiste à la visite journalière de la viande et prend note des bêtes refusées.

Le plus souvent les sommes encaissées suffisent à couvrir les pertes, parfois même il y a un excédent qui est reporté sur le mois suivant.

La caisse sert aussi à venir en aide aux membres de la corporation malades mais seulement quand il y a un reliquat ; dans ce cas, une somme de 10 francs par jour est remise à la famille momentanément dans la gêne.

Cette institution fonctionne à la satisfaction de tous les bouchers cependant ont préféré conserver leur indépendance et ne versent pas à la caisse, ils préfèrent supporter les pertes éventuelles. Les bouchers qui versent à cette caisse représentent environ 80 % de la corporation.

## ANNEXE 5

**Schéma d'un mécanisme simple pour la transformation d'un capital emprunté en capital social**

Pour décrire plus clairement et plus sûrement ce mécanisme, j'utiliserai des données concrètes que me fournit le cas d'une entreprise réelle ayant un an d'activité : le moulin indigène de Biougra.

L'entreprise a pu se créer grâce à une avance de la société indigène de prévoyance : avance de 12.500 francs ; ne portant pas intérêt et remboursable en trois ans. Il faut supposer que les usagers étaient tout-à-fait incapables d'apporter tout ou partie de ce capital. Pourtant, ils sont aujourd'hui 500, ce qui établit à 25 francs la part contributive qui aurait été exigible de chaque famille. Certaines d'entre elles auraient, peut-être, pu réunir une partie au moins de cette somme.

Quoi qu'il en soit, les usagers ne sont pas tous membres de l'association, ceux-ci, au nombre de 40 étant les garants du capital emprunté, à raison, par conséquent, de 312 fr. 50 par tête.

Un groupe de mouture a été acheté pour la somme de 12.150 francs.

Les tarifs de mouture ont été fixés à un taux sensiblement inférieur aux tarifs les plus bas pratiqués par les moulins à moteur de la région d'Inezgane : 5 francs au sac de 80 kilos d'orge (au lieu de 5 fr. 70) ; 10 francs au sac de 100 kilos de maïs (au lieu de 11 fr. 10) ; 6 francs au sac de 100 kilos de blé (au lieu de 8 fr. 33).

L'expérience a pleinement réussi : 334 tonnes de grains ont été moulues au cours de l'exercice 1936. Les recettes brutes se sont élevées à 22.050 francs. Défalcation faite des dépenses (achat du groupe de mouture ; achat de mazout, d'huile de graissage, réparations et entretien, salaires et divers) les recettes nettes ont été de 2.650 francs.

Même en tenant compte de l'achat (qui a été réalisé) d'un second groupe de mouture, même en portant au double (soit 14.500 francs), dès la deuxième année les frais de mazout, d'huile de graissage, de réparation et entretien, etc... (ce qui est exagéré, car les deux groupes ne fonctionneront pas toujours ensemble), on voit que le capital emprunté peut être facilement amorti en moins de quatre ans, ce qui est très raisonnable, et probablement, en trois ans, même si, contrairement à ce qu'on attend, les recettes n'augmentent pas par suite de l'accroissement du nombre des usagers.

Mais, ce qui m'intéresse ce n'est pas cette comptabilité que j'ai volontairement schématisée et, peut-être, involontairement faussée ; c'est le mécanisme qui, dans un cas analogue, pourrait rendre les usagers propriétaires de leur entreprise.

Observons que ce sont les usagers qui permettent l'amortissement du capital emprunté, ce sont leurs apports sous la forme du prix de mouture. Quoique ce prix ait été établi aussi faible que possible, il a, comme il convenait, dépassé les frais réels puisque l'entreprise a réalisé un excédent.

Plus précisément, chaque usager aura participé à l'amortissement du capital emprunté dans la mesure exacte où il aura participé aux opérations de l'entreprise.

Au fur et à mesure, donc, que le capital s'amortit chaque usager pourrait (sous quelque forme que ce soit) recevoir un titre de créance sur l'actif de l'entreprise, créance qui serait proportionnelle aux sommes apportées par chacun à l'occasion de la mouture.

Lorsque le capital aurait été entièrement amorti, l'entreprise serait devenue la propriété collective des usagers, chacun de ceux-ci ayant dans cette propriété un titre correspondant aux services qu'il aura reçus de l'entreprise et au prix dont il aura payé ces services.

Ces titres de créances constituent des ristournes différées. Une fois le capital amorti, ils pourraient, au cours des exercices suivants, être remboursés à leurs porteurs, à commencer par les titres les plus anciens. Ou bien, naturellement, le capital ainsi constitué pourrait être employé à une autre œuvre ou entreprise collective.

## ANNEXE 8

**Quelques spécimens de Sociétés coopératives primaires en Yougoslavie**

*Coopératives agricoles.* — Les quelques notes qui vont suivre résultent d'un certain nombre d'observations faites sur place. Les observations ont été rapides : les descriptions seront nécessairement incomplètes. Un simple échantillonnage, et très éloigné d'être exhaustif ; la notation de détails qui ont attiré l'attention et dont certains sont minuscules ; l'absence peut-être, ici et là, de traits essentiels ; cela ne suffit pas pour présenter un tableau d'ensemble, bien composé et achevé, de tout le mouvement coopératif yougoslave. Mais cela peut aider à en éclairer la physionomie et la vie profonde : tel détail, même isolé, même modeste, peut suffire à révéler

(1) Cf. : Les « Commandites », associations de travail dans l'atelier patronal, par Charles Maraux, *Revue internationale du travail*, Genève, novembre 1925.

l'effort de construction coopérative dans certains de ses mobiles ou certaines de ses méthodes : tel autre peut en faire apparaître la spontanéité et l'esprit d'invention qui l'anime à tout instant ; et de ces traits épars et imparfaitement dessinés, mais multiples, se dégage, dans quelques-uns de ses mouvements divers, la souplesse de l'organisation coopérative, sa faculté d'adaptation aux besoins, aux circonstances de temps et de lieu les plus variées.

*Coopératives viticoles.* — La coopérative viticole de Gorni Desinetz, non loin de Zagreb, a été fondée en 1929. Elle n'est donc pas remarquable par son ancienneté. Elle ne l'est pas non plus par ses dimensions : elle compte une cinquantaine de membres et la capacité de sa cave est de 2.000 hectolitres.

Mais elle présente à l'observation un exemple que son jeune âge et ses faibles dimensions rendent simple et qui est en outre typique de la manière dont s'exprime chez le paysan yougoslave son sens inné de la coopération.

Malgré le voisinage de Zagreb, elle n'est pas le produit d'une propagande venue du dehors. Elle est née de l'initiative des intéressés eux-mêmes, petits vigneron exploitant chacun un vignoble dont la superficie varie entre un quart et trois *joch* et demi (1). Groupés depuis l'année précédente en coopérative de crédit et sentant venir la crise des débouchés, dit-on, ils décidèrent, sous l'influence particulièrement de celui qui est devenu leur président, de pratiquer en commun la vinification, la conservation du vin et son écoulement.

A cette spontanéité s'ajoute un autre trait qui n'est pas exceptionnel chez les coopérateurs yougoslaves : la prestation de travail à l'entreprise coopérative. Ce sont les membres qui ont effectué les travaux de terrassement et le transport des matériaux nécessaires à la construction du bâtiment abritant maintenant pressoirs et tonneaux. La valeur des travaux ainsi exécutés s'est élevée à 160.000 dinars, qui furent d'ailleurs remboursés aux membres sous forme de parts sociales.

Le reste du capital social a été constitué par des apports en espèces, la contribution de chaque membre étant calculée à raison de 2.000 dinars (2) pour chaque demi-hectare de vigne cultivé (au total, 88.000 dinars en décembre 1934). En garantie des opérations faites par la société, chaque membre s'engage en outre pour le décuple de la somme qu'il a apportée au capital social. Les ressources de la société ont été complétées par une subvention du ministère de l'agriculture (400.000 dinars), une autre de la Banque de Zagreb (200.000 dinars) et une avance de l'Union centrale des coopératives agricoles croates (80.000 dinars). Ses réserves, au début de décembre 1934, atteignaient 48.000 dinars.

La règle suivant laquelle les membres font à l'entreprise des apports proportionnels aux services qu'ils attendent d'elle ne joue pas seulement une fois pour toutes dans la constitution du capital. Comme le seul salarié de l'entreprise est le maître-caviste, ce sont les membres eux-mêmes qui effectuent les autres travaux et chacun d'eux est tenu à des prestations de travail dont la durée est fixée en rapport avec l'importance de sa production.

La fonction principale de l'entreprise coopérative, c'est la vinification et l'écoulement du vin pour le compte des membres. Ceux-ci ne reçoivent le prix de leur récolte qu'au fur et à mesure des ventes et les premiers versement sont réservés aux membres qui en ont le plus besoin.

La coopérative viticole assure aussi l'approvisionnement de ses membres en matières et en instruments nécessaires à la viticulture. Elle est partiellement suppléée dans cette fonction par la coopérative locale de crédit. Celle-ci, créée en 1928, avec 26 membres, en compte aujourd'hui 102, parmi lesquels figurent aussi les membres de la coopérative viticole. Les deux sociétés du village ont d'ailleurs aussi le même trésorier. A la coopérative de crédit, la part sociale est de 10 dinars. Au début de décembre 1934, les réserves s'élevaient à 45.000 dinars, le montant des dépôts à 280.000 dinars.

(1) Un *joch* = 0,58 ha. environ.

(2) 100 dinars = 35 à 40 francs français.

Les prêts ont pour la plupart (230.000 dinars) été consentis en marchandises (denrées alimentaires ou articles nécessaires à la viticulture).

L'une des plus anciennes et des plus importantes des coopératives viticoles yougoslaves est celle de Selo Banja (Vedcacka Zemljoradnicka Vinogradarska Zadruga), à une cinquantaine de kilomètres au sud de Belgrade. Elle s'est créée en 1903, avec 18 membres ; elle en compte aujourd'hui 113, dont la propriété est de 10 hectares en moyenne (le plus grand propriétaire parmi ses membres possède 25 hectares).

Sa vaste cave, à deux étages, est aménagée pour recevoir le vin de mille tonnes de raisin ; utilisé au maximum, l'espace dont elle dispose permettrait d'en recevoir 2.700. Au début de décembre 1934, elle en contenait 800, dont 400 provenant de la dernière récolte.

Comme à Gorni Desinetz, chaque membre doit contribuer à la formation du capital en proportion de sa récolte, c'est-à-dire en proportion de l'utilisation qu'il fera ou fait normalement de l'entreprise commune. La part est de 100 dinars pour mille pieds de vigne possédés : les nouveaux membres doivent en outre verser un droit d'entrée fixe de 25 dinars.

En décembre 1934, le capital social s'élevait à 900.000 dinars, les réserves à 700.000 dinars. La société avait contracté auprès de la Banque agricole privilégiée un emprunt de 1.600.000 dinars et reçu de ses membres des dépôts pour un montant de 300.000 dinars, dépôts recevant un intérêt de 5 pour cent.

Son capital d'exploitation lui permet de verser sur le champ à ses membres la moitié du prix approximatif de la récolte qu'ils livrent. Les paiements complémentaires se font ensuite, au fur et à mesure des ventes. Plus exactement, ils s'inscrivent d'abord au compte individuel et sur le carnet individuel entretenus pour chaque membre. Ces comptes reçoivent aussi l'indication des achats effectués par chaque membre, car la société fournit les matières anti-cryptogamiques et autres articles nécessaires à la viticulture, dont elle s'approvisionne auprès de la coopérative centrale agricole d'achats, à Belgrade.

Plus ou moins anciennes, plus ou moins importantes, il existait, au 31 décembre 1933, 90 coopératives de vinification, de viticulture et de caves coopératives au sein de la fédération générale des unions coopératives du royaume de Yougoslavie. Leur nombre avait exactement triplé depuis 1928.

*Coopératives de villages.* — Dans l'ancienne Serbie, en Croatie et en Slovénie, la plupart des villages offrent des exemples de la manière dont l'organisation coopérative a éliminé ou tend à éliminer le « marchand de village » en le remplaçant, c'est-à-dire en se substituant progressivement à lui dans ses fonctions multiples et essentielles : crédit, approvisionnement en fourrage, semences, articles de consommation domestique, écoulement des récoltes, etc...

En principe, ces différentes fonctions sont exercées chacune par une société coopérative distincte. La fonction de rassemblement des épargnes, toutefois, est ou peut être assurée par n'importe quelle société coopérative. Bien entendu, les effectifs des différentes sociétés du même village se recouvrent en partie, et ce sont aussi partiellement les mêmes hommes qui assument les charges de directeur, secrétaire, trésorier, etc... Toutes les fois que cela est possible, toutes les sociétés coopératives du village ont leur siège dans la même maison, le « foyer coopératif » ; dans certains cas c'est le local de la coopérative sanitaire qui abrite les autres coopératives.

Voici deux exemples observés en Serbie, non loin de Belgrade.

*Ostruznica* possède une coopérative d'approvisionnement et de consommation et une coopérative de crédit. L'une et l'autre sont petites.

La coopérative d'approvisionnement et de consommation groupe 120 membres. Pourtant, son fonds de réserve statutaire est relativement important : 64.807 dinars. Surtout il est intéressant de constater qu'elle entretient encore plusieurs autres fonds spécialisés grâce auxquels, au delà des besoins qui répondent à ses fonctions principales (fourniture d'épicerie, de chaussures, de quincaillerie, d'instruments et outils, etc...), elle s'efforce, avec

une grande ingéniosité de moyens, d'adapter ses services aux besoins variés de la vie paysanne.

C'est ainsi que cette coopérative d'approvisionnement a acheté, pour l'utilisation en commun, une machine à trier les graines : les recettes modestes qui proviennent de la location de la machine (3.827 dinars au total, au début de décembre 1934) sont versées à un fonds spécial, qui, le moment venu, servira à l'achat d'une autre machine mise dans les mêmes conditions, à la disposition des membres.

Un fonds « de maladie et de décès » (28.685 dinars) intervient utilement dans le moment pour lequel les faibles budgets familiaux n'ont rien pu prévoir. Il permet d'accorder des avances en cas de maladie et une avance de 500 dinars pour les frais funéraires.

De même encore, un fonds de 20.011 dinars s'efforce de pourvoir aux besoins culturels des membres.

Enfin une somme de 67.706 dinars a déjà été placée en réserve pour la construction du futur « foyer coopératif ».

La coopérative de crédit du même village est plus petite encore. Elle compte 60 membres. Elle a un capital social constitué par des parts de 10 dinars, lesquelles reçoivent une rémunération de 4 %. Les épargnes qu'elle rassemble sont, les unes obligatoires (10 dinars par mois), avec un intérêt de 4 %, les autres facultatives avec un intérêt de 6 %. Les prêts consentis, au maximum de 5.000 dinars et à 10 % d'intérêt, ont principalement pour objet l'achat de bétail.

La coopérative d'approvisionnement et de consommation de Zeleznicka, avec ses 270 membres (pour un village de 400 habitations) ; ses trois magasins, ses 3 millions et demi à 4 millions de dinars de chiffre d'affaires annuel, est plus importante que celle de Ostruznica, dont elle a d'ailleurs le même caractère de coopérative à fonctions multiples. C'est en elle aussi que les coopérateurs mettent en œuvre leur esprit d'invention et leur tenace patience, c'est-à-dire leur sens exact du possible et de l'adaptation des moyens à la fin, recherchent la solution de tous leurs problèmes en commençant par les plus urgents ou les plus proches. Comme à Ostruznica, la coopérative met à la disposition de ses membres une trieuse dont l'acquisition a coûté 17.000 dinars et qu'elle loue à raison de 2 dinars par 100 kilogrammes de graines triées. De même, elle possède son fonds de maladie et de décès, grâce auquel elle pourvoit aux frais d'enterrement des pauvres et consent des avances en cas de maladie, avançant sans intérêt pendant 6 mois et au taux de 5 ou 6 % au delà de 6 mois.

La contribution des membres au capital social est de 100 dinars (10 parts de 10 dinars), mais un premier versement de 40 dinars (4 compris 10 dinars de finance d'entrée) suffit à conférer les droits de membre. La société reçoit aussi les épargnes de ses membres.

À la clôture de l'exercice précédent, elle a pu distribuer une ristourne de 3,40 %.

Dans le village de Zeleznicka, la coopérative de crédit, qui est en principe une coopérative à fonction unique, n'hésite pas non plus à rendre les services complémentaires que les circonstances appellent et que sa bonne gestion permet. C'est ainsi que, pour éviter aux plus pauvres de ses membres démunis de moyens suffisants d'entreposage, la nécessité de se défaire de leur maïs, dès la récolte faite, à vil prix, elle le leur a acheté à un prix d'ailleurs supérieur à celui du marché et le leur revendra moulu au printemps.

Les deux coopératives de Zeleznicka ont, bien entendu, partiellement, les mêmes membres, et sont aussi en partie dirigées par les mêmes hommes. C'est le père du village qui est secrétaire de la coopérative d'approvisionnement et directeur de la coopérative de crédit.

Parmi les artisans et les petits producteurs où domicile, pour des raisons quelquefois géographiques ou économiques, quelquefois purement accidentelles, certaines petites industries depuis toujours en relations avec le marché international, se sont établies dans des régions où l'on s'étonne parfois de les retrouver encore aujourd'hui. Telles sont, par exemple, l'industrie de la corne, de l'écaille, puis des matières plastiques à Oyonnax, la pipe et la taille du diamant à Saint-Claude, la

taille des pierres précieuses à Septmoncel, l'horlogerie dans le Jura français et suisse, les boîtes à musique puis les gramophones à Sainte-Croix, la coutellerie à Solingen, Thiers, Sheffield, Pavlovo, la ganterie dans le Grésivaudan et de même les « nids de koustars », etc... Lorsque ces industries n'ont pas disparu ou ne sont pas déplacées, c'est le plus souvent qu'aux raisons anciennes, qui expliquaient la première localisation, d'autres raisons se sont substituées ou se sont ajoutées au cours des âges, notamment une habileté professionnelle léguée et développée de génération en génération, une sorte d'intimité entre la main-d'œuvre et son outillage, qu'elle a quelquefois créé et perfectionné elle-même, souvent aussi la faculté d'adaptation et de défense apportée par l'organisation coopérative.

La vallée qui, à partir de Ljubljana, monte vers les Alpes Juliennes, offre des exemples de ces spécialisations industrielles traditionnelles, locales ou régionales et du rôle que joue la coopération dans le maintien et le succès de formes non capitalistes de production et de travail. Il en est de typiques comme à Saint-Vid, Strazisce, Terzic, Kropa.

Kropa est un village industriel qui s'est spécialisé dans le travail du fer depuis 400 ans, d'après les documents écrits, et depuis plus longtemps encore selon la tradition. C'est sa « première coopérative de l'industrie du fer et des clous » qui a su à la fois conquérir sur l'entreprise privée et sauver dans la région l'industrie traditionnelle. Une des caractéristiques de cette entreprise coopérative, c'est sa très grande faculté d'adaptation. Elle dispose à la fois de l'outillage le plus rudimentaire, c'est-à-dire le moins coûteux, et de l'outillage le plus moderne, c'est-à-dire le plus efficace ; elle fabrique elle-même une partie de son outillage, quelquefois après des plans et des idées qui naissent de ses besoins particuliers et de l'esprit inventif de ses membres. Elle est ainsi en mesure de suivre les variations dans les besoins de la clientèle et les fluctuations dans l'importance des commandes, passant, quand cela est préférable, de la fabrication mécanique à la fabrication à la main-d'œuvre et vice-versa.

Comme c'est généralement le cas dans les coopératives yougoslaves, si modestes soient-elles, cette coopérative s'efforce, bien entendu, de répondre aux besoins de culture générale de ses membres. Outre son organe mensuel, où les problèmes économiques, techniques, sociaux et aussi l'histoire et toute la vie locale ont une large place, outre les cours variés qu'elle a organisés, elle vient de créer, à l'usage de ses membres, une bibliothèque et une salle de lecture. Celles-ci sont installées dans le « home coopératif » qu'elle a établi en collaboration avec la coopérative de consommation et qui contient, entre autres, une très belle salle de conférence et de fêtes. On a l'intention d'y créer aussi un musée local.

Saint-Vid, non loin de Ljubljana, est dans une région réputée pour la fabrication des meubles, dont une partie est destinée à l'exportation. Pour répondre aux exigences du marché, il a fallu suivre les progrès de l'outillage et de la technique. Une partie de la production se fait en usine, mais, à côté des usines, les petites entreprises artisanales conservent une place. Pour la conserver, elles ont dû, elles aussi, perfectionner leurs méthodes de fabrication. Certains artisans ont dû se grouper pour acheter et utiliser en commun les machines dont ils ont besoin mais qu'aucun d'eux ne pourrait se procurer seul ni utiliser à plein. C'est la fonction de la coopérative des ébénistes de Saint-Vid qui s'est créée en 1919. Les membres qui ont conservé leurs exploitations individuelles et leurs propres relations avec le marché disposent, dans un atelier commun, de machines qu'ils utilisent au fur et à mesure de leurs besoins, pour un prix de location de 55 dinars l'heure, correspondant aux frais d'énergie et à l'amortissement. Ils sont peu nombreux (9 au début de décembre 1934) et on estime qu'une entreprise coopérative de ce genre ne doit pas être à la disposition d'un trop grand nombre d'associés. Il faut en effet que chacun de ceux-ci puisse, sans de trop longs délais, utiliser la machine dont il a besoin. Il y a une autre raison encore, comparable à celle qui détermine les dimensions désirables d'une société coopérative rurale de crédit. Celle-ci, pour exercer ses fonc-

lions avec aisance et sécurité, doit être composée autant que possible d'un petit nombre de membres qui se connaissent et se font confiance mutuellement, au point que chacun s'engage par la totalité de ses biens pour couvrir les dettes de l'association. Cette solide cohésion et cette confiance mutuelle étaient également nécessaires aux ébénistes de la coopérative de Saint-Vid. Chacun ne pouvait contribuer au capital social que pour une somme relativement faible : la part sociale est de 1.000 dinars (1). Pour la raison déjà dite, ils ne pouvaient augmenter le capital social en augmentant le nombre des membres. Les sommes réunies étaient donc tout à fait insuffisantes pour l'achat de l'outillage nécessaire. Il fallut avoir recours à l'emprunt et c'est en engageant leur responsabilité solidaire et illimitée que les associés purent obtenir de la coopérative de crédit (type Schulze-Delitzsch) un prêt de 150.000 dinars (2).

Plus haut, *Strazisce*, près de Kranj, est une localité aux habitations assez dispersées et qui expriment une certaine aisance. Une partie de la population tire ses ressources à la fois de l'agriculture et d'une occupation industrielle qui n'a d'ailleurs aucun lien avec leur production agricole : la fabrication des toiles de crin pour tamis. Cette fabrication se fait à domicile sur de petits métiers à tisser à la main. La matière première, c'est-à-dire le crin de cheval de cent sortes différentes, vient surtout de Sibérie et d'Amérique du Sud. Les tamis, extrêmement divers eux aussi quant à leur finesse, et qui sont utilisés dans un grand nombre d'industries (notamment la minoterie, la brasserie, les produits chimiques) sont exportés en particulier vers l'Allemagne, l'Algérie, la France, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, la Tunisie et l'Amérique du Sud. Voilà donc une industrie locale en relations avec le marché extérieur aussi bien pour son approvisionnement que pour ses débouchés. Il était manifestement impossible à chacun de ces petits producteurs intéressés d'entretenir ces relations lointaines et compliquées, de connaître les conditions mouvantes du marché, de manier toutes les réglementations douanières, elles-mêmes soumises à d'incessantes modifications. Entre eux et le marché, ils avaient besoin d'un intermédiaire ; placé dans cette forte position, c'est un intermédiaire qui aurait facilement pu être leur maître. Ce qu'ils voulaient, c'était un service. Ils le reçoivent de l'entreprise coopérative qu'ils ont créée en 1927. Celle-ci est d'abord l'organe d'approvisionnement : 30.000 kilos de matières premières par an. C'est elle aussi qui nettoie et prépare différentes sortes de crin pour le tissage (les ouvriers chargés de ces travaux sont également membres de la société). C'est elle enfin qui assure l'écoulement des tamis tissés au domicile des membres : contre rémunération convenue, les tamis deviennent la propriété de l'entreprise commune qui assume les frais et les risques de la vente. Chacun de ces petits producteurs peut tisser quatre tamis par jour et recevoir ainsi une rémunération de 300 dinars par semaine.

Les excédents d'exercice ne sont pas partagés, ils sont affectés à un fonds de prévoyance au profit des membres. Le montant de la part sociale est de 100 dinars. Au 31 décembre 1933, la société comptait 88 membres ; ses réserves s'élevaient à 68.489 dinars, son fonds de prévoyance à 10.000 dinars ; le total de ses ressources à 1.173.669 dinars. En décembre 1934, elle groupait 150 membres et son magasin abritait de la marchandise pour une valeur de 2 millions de dinars.

Dans une autre localité de la région fonctionne, dans des conditions semblables, une coopérative de petits producteurs à domicile de chapeaux de paille.

Terzic est un grand centre de l'industrie du cuir. La société coopérative « Runo », créée en 1924, aide les

petits producteurs à conserver leur indépendance et leur faculté de concurrence à l'égard des grandes fabriques.

Au moment de sa fondation, elle comptait 10 membres, les uns ouvriers tanneurs, les autres maîtres artisans cordonniers. Par sa composition comme par son objet, elle représentait donc — et elle représente encore — deux sociétés coopératives en une seule : une coopération ouvrière de production pour fournir du travail aux ouvriers tanneurs et une coopérative artisanale d'approvisionnement en cuir pour les maîtres artisans.

La part sociale étant de 5.000 dinars et chaque membre ayant souscrit une part, le capital social de la société s'élevait donc à 50.000 dinars : un emprunt pour le même montant auprès de la coopérative de crédit porta le capital d'exploitation à 100.000 dinars.

Au 9 mai 1933, la société comptait 124 membres et son seul capital social s'élevait à 209.125 dinars. La société étant empêchée d'employer ou d'approvisionner d'autres personnes que ses membres, a dû donner la qualité de membre à certains ouvriers auxiliaires et à certains acheteurs occasionnels, ces deux catégories n'ayant à souscrire qu'une part de 25 dinars. A noter qu'au début tous les membres, quel que soit le montant de leur contribution au capital social, jouissaient des mêmes droits à l'assemblée générale. Une décision du tribunal a, parait-il, obligé la société à mettre le droit de vote en rapport avec le montant de la part contributive des membres. Cette circonstance — qui n'est pas le fait des membres — est sans grandes conséquences dans la pratique, grâce à l'excellent esprit qui règne parmi les membres de toutes les catégories et d'où est exclue toute préoccupation d'intérêt personnel.

Les excédents d'exercice ne sont pas répartis entre les membres. Ils restent dans l'entreprise pour en perfectionner l'outillage et le fonctionnement. En cas de dissolution, il est prévu que l'actif net ne serait pas d'avantage distribué mais serait affecté à des œuvres de bienfaisance.

Dans les ateliers sans contremaîtres, la discipline est une forme de l'entraide, les tâches sont distribuées selon les capacités individuelles que des travailleurs égaux se reconnaissent entre eux, et les ouvriers âgés eux-mêmes trouvent l'emploi qui leur convient. Le rendement individuel et collectif est, dit-on remarquable.

Les membres ouvriers qualifiés — tout comme le président — reçoivent un salaire de 6 dinars 1/2 l'heure, ce qui passe pour le plus haut salaire de la corporation en Yougoslavie (le salaire généralement pratiqué étant de 4 dinars l'heure). Ils travaillent 7 heures par jour depuis deux ans.

Malgré ces conditions de travail exemplaires, le cuir préparé est livré au meilleur compte aux membres acheteurs : dès le début, le fonctionnement de « Runo » a amené les commerçants en cuir à baisser leurs prix de 10 %.

Le chiffre d'affaires, en 1933, s'est élevé à 31.016.530 dinars. « Runo » achète certaines variétés de clous à la coopérative des cloutiers de Kropa.

#### ANNEXE 7

##### Le comité de « tutelle ou de patronage »

Je ne crois pas du tout qu'il soit nécessaire de munir chaque coopérative indigène de cet organe un peu adventice. Mais on pourra désirer en faire l'expérience lorsqu'une société aura à exercer une fonction particulièrement difficile ou lorsque, pour tout autre raison, son fonctionnement devra être soumis à une surveillance spéciale.

Le comité de tutelle ou de patronage sera composé de personnes étrangères à l'association, celles par exemple (ou quelques-unes de celles) qui siègeraient dans son conseil d'administration si l'autorité de contrôle, se substituant aux membres de l'association, désignait les membres de ce conseil.

L'autorité pourra donc constituer le Comité de tutelle comme elle l'entendra. Il serait intéressant, pourtant, d'observer ce que ferait l'assemblée générale des

(1) 100 dinars = 35 à 40 francs français.

(2) Cette coopérative ne figure-t-elle pas aussi comme un moment dans l'évolution schématique — mais qui a été effectivement suivie dans certains cas — qui conduit quelquefois la coopérative artisanale à devenir une coopérative ouvrière de production ? Entreprises individuelles encore distinctes, mais atelier commun où il peut arriver que tous les membres se trouvent ensemble à un moment donné. Qu'interviennent quelques achats en commun de matières premières, une certaine répartition des commandes, peut-être une commande qui sera exécutée collectivement, dans quelle catégorie faudra-t-il classer cette société coopérative ?



membres si elle était appelée à faire elle-même les désignations. Il est probable que l'autorité locale de contrôle ne serait pas oubliée.

Ou bien, une partie des membres de ce comité pourrait être désignée par l'autorité de contrôle, l'autre par l'assemblée générale de la société.

Le comité de tutelle pourra n'avoir qu'exceptionnellement l'occasion de siéger. Il désignera l'un de ses membres pour le représenter aux séances du conseil d'administration et aux assemblées générales.

Ce représentant n'aura pas voix délibérative. Il pourra intervenir par des conseils ou des informations, soit spontanément, soit s'il en est sollicité.

Il aura en outre le pouvoir de déclarer qu'une décision, qu'il aura jugée inopportune ou dangereuse, ne sera exécutable qu'après examen par le comité de tutelle.

Toutes les fois qu'il le jugera utile, le comité de tutelle pourra opposer un *veto* définitif aux décisions prises soit par le conseil d'administration, soit par l'assemblée générale.

Cette procédure du double *veto*, d'abord suspensif, puis absolu doit suffire pour éviter à l'association des erreurs de nature à compromettre son existence.

Mais, le fonctionnement du comité de tutelle ne doit pas aboutir à un partage des responsabilités entre lui et le conseil d'administration ou l'assemblée générale.

Il peut, même, n'être pas inutile de laisser à l'un ou l'autre des organes de la société, la faculté de commettre quelques erreurs sans gravité décisive. L'information utile, le conseil, l'avertissement auront été donnés ; on aura essayé de faire prévoir le risque, de faire comprendre la faute de gestion qui se prépare. Ensuite — pour les cas bénins, j'y insiste — liberté de se tromper : l'erreur qu'on a commise soi-même, si elle est reconnue et méditée, est la meilleure des éducatrices. Et le prestige de l'autorité, qui aura si bien prévu et prévenu, n'y perdra rien, au contraire.

### ANNEXE 8

#### Quelques difficultés économiques des artisans

Il s'agit ici de difficultés dont la solution ne dépend pas en général de l'action propre des intéressés. Je n'ai pas eu le temps et je n'avais pas mission de les étudier méthodiquement et dans le détail. Je ne les mentionne donc que sous toutes réserves et je n'attache pas une valeur particulière aux suggestions qu'il pourra m'arriver de faire à leur sujet. Je signalerai seulement :

- a) La question des taxes ;
- b) L'insuffisance du pouvoir d'achat, qui conduit à la dépression des prix ; la nécessité de fabriquer à bas prix tend à agir défavorablement sur la qualité, et la mauvaise qualité ferme naturellement certains débouchés. Il y a là un cercle vicieux qui ne pourra sans doute être rompu que par une élévation du pouvoir d'achat, de la masse paysanne notamment, du moins en ce qui concerne les objets d'usage courant. J'ai cité des cas où, à mon avis, ce pouvoir d'achat pourrait être assez facilement accru ;
- c) Dans certains cas, une technique rétrograde ;
- d) Un manque d'adaptation à des besoins nouveaux ;
- e) Plusieurs formes de concurrence.

En ce qui concerne les taxes, ce que j'ai entendu dire c'est : « Nous voulons bien payer les taxes, mais dans la mesure de nos capacités ». Certaines de ces taxes, quelle que soit la justification qu'on en puisse donner, apparaissent comme représentant une portion trop considérable du prix que reçoit le producteur (taxe forestière, par exemple). D'autres s'accumulent en passant d'une phase de la production à l'autre : de la laine au filage, du filage au tissage, du tissage à la confection. Elles font quelquefois plus que s'additionner, lorsque l'une ou l'autre est calculée en fonction du prix du produit à un certain stade de la production.

Dans les cas de technique rétrograde, la corporation revivifiée et organisée pourra exercer une influence utile et, de même, l'action coopérative. Mais il serait vain, je crois, de vouloir apporter trop rapidement à la technique des modifications trop profondes, de passer brusquement de la technique traditionnelle à la technique moderne. Mieux vaudrait faire passer l'artisan marocain par tous les stades de l'évolution que la technique de son métier a historiquement suivie : l'éducation aurait, bien entendu, un rythme plus rapide que l'histoire. Cette méthode n'est la plus longue qu'en apparence.

Certains métiers, notamment ceux qui produisent des objets d'usage courant, pourront et devront s'adapter aux modifications survenues dans les besoins. Il y a des besoins qui ont perdu de leur importance, d'autres sont nés. La babouche conservera, semble-t-il, une partie de sa clientèle, ne serait-ce que par la commodité qu'elle offre au fidèle qui pénètre dans la mosquée. Elle est, néanmoins, en partie délaissée pour les raisons qu'on connaît. Je signale à cette occasion l'essai tenté à Salé par M. le contrôleur Abadie qui a réussi à faire établir deux types de babouches-souliers avec lacets. Les cordiers ont, paraît-il, perdu une partie de leurs débouchés en raison du développement des transports automobiles ; leur activité pourra, peut-être, être orientée vers d'autres productions : sacs, toiles de bâches, etc...

La concurrence se présente sous des formes diverses. Voici un exemple de concurrence illicite qui m'a été signalé par des artisans du bois à Marrakech, qui montent des araires, confectionnent des fourches, des manches d'outils ; certains riverains de la forêt qui n'acquittent pas (qui n'ont pas à acquitter) de taxe, peuvent vendre 10 ou 12 francs des objets que les artisans, lesquels paient la taxe et paient patente, vendent au minimum 15 francs.

Il y a la concurrence exercée par l'industrie concentrée, installée au Maroc même. Si, comme je le crois, certaines grandes fabriques marocaines cumulent à leur profit les avantages de l'outillage mécanique et de la main-d'œuvre relativement peu coûteuse, si, comme on me l'a affirmé, elles peuvent, dans ces conditions, porter aux industries européennes similaires, en Europe même, une concurrence victorieuse, il y a là un problème qui mériterait examen. Car cette concurrence est plus forte encore, évidemment, devant les artisans marocains. On peut se demander (sous les réserves déjà faites) si, socialement, une taxe spéciale ne se justifierait pas, qui rétablirait partiellement des conditions équitables de concurrence et dont le produit pourrait servir à aider les métiers marocains menacés.

En ce qui concerne la concurrence étrangère, je n'aborde pas, naturellement, le grand problème de la politique commerciale.

Il y a la concurrence apportée par des objets de substitution aux objets d'usage courant. En la combattant par des taxes douanières, force est d'être prudent par crainte d'élever, au détriment de consommateurs pauvres, le prix de ces objets.

Quant aux produits des métiers d'art, achetés par une clientèle aisée, ils peuvent être plus facilement protégés, par l'interdiction, par exemple, d'importer des objets imitant les objets indigènes. En sens inverse, des arrangements pourraient peut-être intervenir pour rendre plus facile l'introduction en France de certains articles des métiers d'art : un obstacle qui m'a été signalé, c'est que les frais d'expédition et d'entrée en douane en France représentent quelquefois le double ou le triple du prix de vente au départ.

### ANNEXE 9

#### Catalogue des objets produits par les métiers d'art

J'ai mis cette suggestion à l'épreuve, aussi souvent que j'en ai eu l'occasion, auprès des intéressés et auprès de différentes autorités. L'idée a été généralement accueillie comme canable, si elle trouve sa réalisation, de développer les débouchés des métiers d'art et d'ouvrir de nouveaux débouchés.

Il est certain, d'une part, que la production des métiers d'art marocains n'est pas aussi largement connue qu'elle le mériterait, pour une bonne partie, et qu'elle le pourrait. Il y a lieu de penser, d'autre part, qu'un certain nombre d'acheteurs éventuels sont déçus et s'absentent, par suite de l'absence de tout prix fixe à tout moment donné et en raison de l'ignorance où ils sont du prix réel ou du prix équitable de l'objet qui les tenterait. Cela est certain des acheteurs lointains et qui n'ont jamais séjourné au Maroc (1). Cela est sans doute vrai aussi d'une partie des touristes. Parmi ceux-ci, les uns, il est vrai, s'amuse à marchander et jouent au plus fin avec les vendeurs ; mais les autres, beaucoup d'autres, sont prêts à payer le prix qu'il faut, pourvu seulement qu'ils aient la sécurité de n'être pas trompés.

Un catalogue illustré, en anglais et en français, servirait ce double objet de propagande publicitaire et de sécurité dans les prix.

Il ne fournirait pas l'indication des prix, il est vrai. Car, pour avoir sa vertu efficace, cette indication devrait comporter une sorte d'engagement de la part des vendeurs. Or, un engagement de cette nature ne pourrait pas être pris d'une année à l'autre par exemple, en raison de variations possibles du prix des matières premières et du coût de la vie.

Mais la représentation de chaque objet figurant au catalogue serait accompagnée d'une définition précise (matière, dimensions, nature du travail, etc...) et d'un numéro de référence correspondant, sur un document distinct, à une liste des prix. Par ce moyen, la liste des prix pourrait être modifiée aussi souvent que ce serait nécessaire sans réimpression du catalogue.

Il serait utile que chacun des pièces-types, reproduites au catalogue figurât au musée, à la maison du tourisme ou à la maison de l'artisanat, dans la ville où elle est fabriquée.

Pour atteindre aussi rapidement que possible un résultat, on ne cherchera pas à réaliser, dès le premier essai, un catalogue complet et parfait.

Il suffira d'y faire représenter, par ville et par métier un petit nombre de pièces caractéristiques.

Pour construire le catalogue progressivement, on pourra employer l'un des deux procédés suivants :

a) Soit commencer par quelques métiers seulement et en augmenter le nombre jusqu'à couvrir leur totalité ;  
b) Soit établir, dès le début, un catalogue d'ensemble mais ne représentant qu'un nombre extrêmement petit d'objets et qui s'enrichirait avec le temps.

Dans l'un et l'autre cas, le catalogue pourrait prendre la forme de fiches de carton (format de cartes postales, par exemple) portant représentation d'un seul objet ou de plusieurs objets d'un même métier. Les premières fiches prêtes seraient immédiatement utilisables sans qu'il soit nécessaire d'attendre que le travail d'ensemble soit achevé ; et le catalogue serait ainsi une création continue. Ces fiches pourraient être expédiées plus facilement et à frais moindres qu'un volume entier. Pourtant, un procédé pourrait sans doute être imaginé qui permettrait de les classer et de les relier si cela est désiré.

Un grand nombre de clichés photographiques et même de clichés d'imprimerie existent déjà qui pourraient être utilisés pour la confection de ce catalogue.

#### ANNEXE 10

### L'utilisation des docks-silos coopératifs de Rabat pour le blé tendre indigène

Voici, sur cette question, un projet qui a été porté à ma connaissance par M. Rabourdin, sous-directeur des docks-silos de Rabat :

« Le projet que voici poursuit le but de permettre « à la masse des cultivateurs indigènes, même aux « moins importants d'entre eux, de participer aux bénéfices de la coopération, en ce qui concerne la réalisation de leur récolte de blé.

(1) J'ai vu, chez certains dinandiers à Fès, des lettres venant de l'étranger, et demandant l'envoi de catalogues avec l'indication des prix.

« Nous aurons le souci de ne pas bouleverser l'organisation existante, car elle a fait ses preuves, mais « d'en tirer au contraire tout le parti possible.

« D'abord, et contrairement à ce que généralement « on pense, les docks-silos de Rabat ne sont pas réservés aux seuls Européens. Tout cultivateur de la région, « quel qu'il soit, peut demander à y être admis, et c'est « pour ne pas éloigner les déposants modestes que les « parts de sociétaires furent créées très petites (10 quintaux).

« De même, tout sociétaire peut devenir administrateur à la seule condition de posséder cinq parts « (50 quintaux) et d'être Français ou Marocain non protégé par une puissance étrangère.

« En fait les docks-silos comptent seize sociétaires « indigènes dont un est, par surcroît, administrateur.

« La masse des fellahs n'est pas venue à nous parce « que notre système de warrantage n'était pas à la portée de son esprit et que nous ne nous occupions pas « de la question de l'ensilage et des transports.

« Or, avec l'Office du blé, il ne sera plus question « des warrants. Le paiement de la marchandise sera « effectué au comptant et définitivement, la soule à « revenir en fin de campagne prenant l'allure d'une « ristourne.

« D'autre part, en créant dans le bled des dépôts « ou sous-docks qui fonctionneraient le jour du souk « local, nous pouvons résoudre la question de l'ensilage et des transports, et rendre notre organisation « tangible pour l'indigène.

« L'emplacement de ces dépôts ou sous-docks serait « déterminé par les docks de Rabat sur proposition de « l'administration.

« Il serait souhaitable que, la première année tout « au moins, leur nombre n'excédât pas six, afin de « permettre à un même agent de les visiter tous chaque semaine, du dimanche inclus au vendredi inclus.

« La structure de ces sous-docks appelés à fonctionner seulement pendant l'été pourrait varier du magasin bâti ou loué jusqu'à la simple aire clôturée.

\* \* \*

« Pour la mise en œuvre du projet ci-dessus, nous « ne demandons à l'administration aucun concours « financier.

« Seul, son appui moral nous est nécessaire pour :  
« a) Obtenir de la Société des ports marocains la « location à bon compte et pour une durée de trente ans « d'une parcelle d'environ 6.000 mètres carrés de terrain, sise à Rabat au terre-plein de la Tour-Hassan, « à proximité des docks existants ;

« b) Obtenir dans le bled les terrains nécessaires et « d'ailleurs d'importance minime pour l'installation des « sous-docks ;

« c) Faire, dans les milieux indigènes, la propagande « nécessaire qui nous amènera les cultivateurs.

« Enfin, et ceci est le point le plus important, « l'administration devrait nous indiquer le plus exactement possible les quantités de blé tendre ou dur, d'origine indigène, que nous sommes appelés à endocker « en année normale.

« Ce renseignement nous est indispensable pour « nous permettre de prendre à temps nos dispositions « (construction de hangars, sacherie...).

\* \* \*

« Les docks devront par-dessus tout éviter le désordre.

« En conséquence, ils feront confectionner des « livrets solides qui seront remis à chaque déposant « éventuel par les divers contrôles après que ces derniers « auront inscrit sur la garde, la désignation du contrôle, « un numéro d'ordre, le nom du caïd et celui du cheikh « dont dépend le bénéficiaire ; enfin le nom de ce dernier.

« Une feuille amovible annexée au carnet relatara, « campagne par campagne, et dans tous leurs détails « (quantités, nature, frs.) les opérations effectuées par « le fellah avec les docks-silos.

« Ce livret sera laissé au fellah ou repris à celui-ci  
 « par les autorités de contrôle.  
 « Naturellement, l'agent des docks inscrirait sur  
 « ses registres les mêmes renseignements.

\* \* \*

« Nous avons dit que des tarares à main seraient  
 « laissées toute la semaine dans les sous-docks pour  
 « permettre un premier nettoyage des blés.

« Le jour du souk, dans chacun des six centres  
 « choisis, l'agent se présente avec des auxiliaires.

« Il agrée, pèse et paye immédiatement les blés qui  
 « lui sont présentés.

« Ces traclations sont inscrites obligatoirement sur  
 « les livrets individuels.

« L'Administration peut se faire représenter à ces  
 « diverses opérations.

« La mise en pile, la garde et l'acheminement de  
 « la marchandise sur Rabat sont travail intérieur des  
 « docks.

« Le paiement du blé est effectué sur les bases  
 « établies par l'Office du blé, c'est-à-dire compte tenu  
 « du poids spécifique des impuretés. Il ne semble pas  
 « que la valeur boulangère doive pour le moment tenir  
 « un grand rôle. Elle pourrait toutefois être prise en  
 « considération si le blé présenté est de variété « de  
 « force ».

« Du prix au quintal fixé par l'Office du blé et  
 « toutes bonifications ou réfections ayant été effectuées,  
 « il sera déduit :

« a) Le montant des parts de sociétaires dues au  
 « dock. Elles se chiffrent en gros à 2 fr. 50 par quintal,  
 « ne sont exigibles qu'une seule fois et servent à l'amé-  
 « nagement des docks. Elles peuvent être remboursées  
 « ensuite, moyennant certaines formalités, si le sociétaire  
 « quitte les docks pour des raisons plausibles.

« b) Une provision pour permettre de couvrir les  
 « frais généraux des docks ; personnel, conservation,  
 « entretien des magasins, sacherie... Jusqu'ici, cette  
 « provision était pour les colons de 3 francs par quintal.  
 « Elle pourrait sans doute être abaissée si les quantités  
 « le permettaient ;

« c) Le montant du transport depuis le sous-dock  
 « jusqu'à Rabat, dans le cas où ce débours ne serait  
 « pas pris en charge par l'Office du blé.

\* \* \*

« Au sein des docks de Rabat, il serait constitué  
 « deux sections : section européenne et section indigène.

« Chacune aurait ses frais généraux distincts, sa  
 « comptabilité-matière distincte. Seuls, les appointe-  
 « ments du directeur procéderaient de l'une et de l'au-  
 « tre.

« En fin d'exercice, on ristournerait au fellah, au  
 « prorata des quintaux endockés :

« a) La prime éventuelle allouée par l'Office du  
 « blé ;

« b) Le produit de la vente de l'excédent hygromé-  
 « trique ;

« c) Le produit de la vente des déchets de triage.

« Ces ristournes seraient remises au fellah dans les  
 « sous-docks dont il dépend, un jour de souk, et inscrites  
 « sur son carnet individuel.

« Le conseil d'administration des docks de Rabat  
 « s'adjoindrait des membres indigènes qui s'occupe-  
 « raient de la section indigène, de même que le conseil  
 « actuellement existant continuerait à veiller sur la sec-  
 « tion européenne.

« De même l'assemblée générale nommerait tous les  
 « ans deux commissaires aux comptes. L'un d'eux pro-  
 « posé par l'administration vérifierait principalement  
 « les opérations de la section indigène. »