



coopératives  
et mutuelles  
**canada**



# DÉMUTUALISATION

## DES COOPÉRATIVES ET DES MUTUELLES

MURRAY FULTON ET  
JEAN-PIERRE GIRARD

**OCTOBRE 2015**



L'AVOIR PROPRE  
DES COOPÉRATIVES



ACTIONS

### QU'EST-CE-QUE LA **DÉMUTUALISATION**?

La démutualisation est la conversion d'une coopérative, une caisse d'épargne et de crédit ou une mutuelle en une autre forme d'organisation (généralement une forme détenue par les investisseurs, une entreprise à capital-actions). La démutualisation peut se produire par la conversion de l'avoir propre en actions, ou elle peut être le résultat d'une fusion, d'une acquisition ou d'un rachat impliquant des entreprises qui ne sont généralement pas des coopératives ou des mutuelles. Quelle que soit la forme qu'elle prend, la démutualisation suppose généralement le transfert à des investisseurs privés d'avoir ou d'actifs qui ont été constitués au fil des ans dans la coopérative.

# DÉMUTUALISATION

## des coopératives et des mutuelles

**OCTOBRE 2015**

### **MURRAY FULTON**

Professeur, Johnson-Shoyama  
Graduate School of Public Policy

Co-operative Retailing System  
Chair in Co-operative Gouvernance

Centre for the Study of Co-operatives  
University of Saskatchewan

### **JEAN-PIERRE GIRARD†**

Les Productions LPS

Chargé de cours, École des  
sciences de la gestion, Université  
du Québec à Montréal

**UN RAPPORT PRÉPARÉ  
POUR COOPÉRATIVES  
ET MUTUELLES CANADA**

†

---

Les auteurs tiennent à remercier Travis Reynolds et Enzo Pezzini pour leur travail de recherche. Merci aussi à Brett Fairbairn qui a rédigé l'annexe sur la démutualisation dans la pensée coopérative : Perspectives sur les actifs en coopératives. Enfin, les auteurs tiennent à remercier Denyse Guy, Madeleine Brillant et les membres du groupe de travail de Coopératives et Mutuelles Canada sur la démutualisation pour leurs références, des exemples de cas, des commentaires et des conseils. Les opinions et points de vue formulés dans ce rapport n'engagent que ses auteurs.

# Sommaire exécutif

La démutualisation est la conversion d'une coopérative, une caisse d'épargne et de crédit ou une mutuelle dans une autre forme d'organisation (généralement une forme détenue par les investisseurs, une entreprise à capital-actions). La démutualisation peut se produire par la conversion de l'avoir propre en actions, ou elle peut être le résultat d'une fusion, d'une acquisition ou d'un rachat impliquant des entreprises qui ne sont généralement pas des coopératives ou des mutuelles. Quelle que soit la forme qu'elle prend, la démutualisation suppose habituellement le transfert à des investisseurs privés d'avoir ou d'actifs qui ont été constitués au fil des ans dans la coopérative.

La démutualisation se produit pour une variété de raisons interdépendantes, y compris :

- Des changements dans l'environnement économique et politique
- Un manque perçu ou réel de l'accès au capital
- Une mauvaise performance financière
- Les efforts déployés par les gestionnaires et d'autres parties prenantes pour repositionner la coopérative et bénéficier personnellement de ce repositionnement
- Le désir de gestionnaires et/ou de membres du conseil d'administration de faire de la coopérative une entreprise similaire aux organisations dominantes appartenant à des investisseurs (entreprise à capital-actions)
- Un intérêt par les membres pour accéder sans contrainte au patrimoine financier de l'organisation
- Un intérêt par d'autres parties prenantes pour accéder sans contrainte au patrimoine financier de l'organisation
- Une perte du sentiment d'appartenance des membres à l'égard de la coopérative

La démutualisation d'une coopérative ou d'une mutuelle est une décision importante et bien qu'il existe des exceptions, ce processus ne peut en général être inversé. La décision de se démutualiser peut être prise en ne disposant que d'une information incomplète ou partielle sur ses conséquences et/ou elle peut être prise par des individus ou des groupes avec des intérêts spécifiques. En conséquence, un certain nombre de préoccupations ont été soulevées à propos de la démutualisation :

- Les membres peuvent ne pas être pleinement informés sur les conséquences de la démutualisation, à la fois pour eux et pour les futurs membres
- Toutes les options (par exemple, une fusion avec une autre coopérative ou une mutuelle ou l'apport d'une nouvelle source de financement) n'ont pas été explorées à fond
- Le processus de démutualisation est dominé par la direction et/ou par un petit groupe de membres influents
- Les gestionnaires s'enrichissent plus que ce qui est justifié
- Les membres reçoivent une plus grande part de la valeur de la vente que ne le justifie leur contribution au patrimoine financier de la coopérative (par exemple, les membres actuels reçoivent le fruit de la contribution d'anciens membres au patrimoine financier de l'organisation)
- La cessation d'activité d'une coopérative ou d'une mutuelle dans l'industrie provoquera une prestation de services ou l'offre de produits de moindre qualité et/ou des prix plus élevés, affectant ainsi à la fois, les membres et les non-membres
- La démutualisation rendra le modèle coopératif et mutualiste moins attrayant pour les membres actuels et potentiels, portant ainsi atteinte à l'image ou la notoriété des coopératives
- Un nombre réduit de coopératives et de mutuelles va affaiblir le mouvement coopératif et diminuer sa capacité à soutenir des initiatives d'éducation coopératives et d'influencer les gouvernements.

La démutualisation peut se justifier dans certaines circonstances. La restructuration organisationnelle est un élément clé d'une économie dynamique et représente un moyen important pour les organisations de se repositionner et rester en activité. À titre d'exemple de cette restructuration, la démutualisation peut, dans des circonstances appropriées, permettre de poursuivre la prestation de biens ou de services, l'offre de produits et services de qualité accrue à des coûts inférieurs, le développement d'une économie plus compétitive et dynamique et la protection d'investissements ou d'actifs qui pourraient autrement être en péril. La protection d'investissements ou d'actifs pourrait être important du point de vue des membres (par exemple, le désir de pouvoir encaisser ses parts à la retraite dans le cas des coopératives), et/ou il pourrait être également important du point de vue du gouvernement, si l'on estime qu'il devrait verser une compensation si le processus échoue (par exemple, sur le plan financier).

Le but de ce rapport est d'examiner les pressions qui s'exercent pour inciter à la démutualisation et de montrer que ces pressions sont liées à ce qui peut être appelé la «saine gouvernance». La principale conclusion de ce rapport est que la démutualisation, si elle se produit, n'est pas le résultat d'un seul facteur. En fait, la démutualisation prend forme lorsque la coopérative éprouve des problèmes à divers niveaux, par exemple, sur le plan financier, en terme d'engagement des membres et surtout en matière de gouvernance. En somme, la démutualisation est symptomatique d'une coopérative où l'on n'a pas prêté attention à des dimensions clés de son succès.

Trouver le bon équilibre pour garder une coopérative en santé n'est pas facile. Il n'y a pas de stratégie unique qui peut faire seule le travail. Un bon exemple de cela est le principe de la réserve impartageable. Le concept de réserve impartageable exprime à la fois l'idée d'intérêt limité sur le capital, des surplus non répartis aux membres et l'exigence que dans un cas de liquidation d'une coopérative ou d'une mutuelle, le solde de l'actif net puisse être transféré à une autre coopérative, un regroupement de coopératives ou un organisme de bienfaisance. Le principe de la réserve impartageable présente des avantages réels pour diminuer la probabilité d'une démarche de démutualisation. Ainsi, c'est une source permanente de capital et cette règle assure de l'absence d'incitation financière que les membres pourraient avoir à vendre la coopérative ou la mutuelle. Ce seul principe n'est cependant pas suffisant pour dissuader de s'engager dans une démarche de démutualisation. En outre, les incidences fiscales qui peuvent être associées à la réserve impartageable peuvent affecter négativement la rentabilité de l'organisation. De plus, la réserve impartageable peut également freiner la motivation de constituer des coopératives (en particulier en ce qui a trait aux coopératives de travailleurs).

## **IMPLICATIONS POUR LES COOPÉRATIVES : UNE LISTE DE CONTRÔLE**

Ce rapport identifie cinq facteurs auxquelles les coopératives et les mutuelles doivent porter attention pour diminuer le risque d'un processus de démutualisation. Pris isolément, aucun de ces facteurs n'est suffisant en soi pour avoir un impact, mais c'est plutôt la combinaison des 5 facteurs qui est nécessaire pour réduire la possibilité d'un processus de démutualisation. Ces cinq facteurs sont :

## **1. Une situation financière robuste, incluant une solide performance financière, un apport suffisant de capital et une attention constante sur l'évolution des conditions économiques**

Les coopératives et les mutuelles peuvent considérer la conversion ou la démutualisation si elles sont financièrement insolvables, ou si elles souffrent d'une carence d'apport en capital, ce qui nuirait à leur efficacité et compétitivité. Bien que les coopératives et les mutuelles doivent toujours se préoccuper d'avoir une saine gestion, la nécessité de bonnes pratiques d'affaires et de processus de prise de décision efficient est renforcée lorsqu'une mauvaise gestion augmente le potentiel de démutualisation. De même, avant n'y ait des besoins urgents, en portant une attention à des manques à venir sur le plan de la capitalisation, peut être un bon moyen de se prémunir contre la démutualisation. Quels sont des moyens concrets pour maintenir une saine situation financière? S'assurer que les seuils de tolérances aux risques appropriées soient établis et respectés; identifier, faire le suivi (monitorage) et intervenir sur des indicateurs clés de performance financière – qui varieront selon que ce soit une coopérative ou une mutuelle; et maintenir un bilan sain.

## **2. Motivations des membres, incluant la volonté d'avoir accès sans contrainte au patrimoine financier de l'organisation**

Les membres peuvent avoir des motivations financières personnelles pour engager l'organisation sur la voie de la démutualisation. Ces motivations se manifestent en raison de la façon dont les surplus ont été distribués (par exemple, le versement de surplus dans des réserves de type impartageable, des ristournes versées comptant aux membres ou allouées en terme de parts), les règles juridiques qui régissent la façon dont les réserves et le solde de l'actif net peuvent être disposés en cas de liquidation de la coopérative, les réglementations fiscales qui s'appliquent selon les scénarios de répartitions des excédents et la compréhension que les membres ont au sujet de la propriété collective et individuelle au sein d'une coopérative ou d'une mutuelle. Prêter attention à la démutualisation signifie comprendre ces motivations, et, si nécessaire, modifier certaines politiques ou règles. Pour maintenir ces préoccupations à l'avant-plan, il est important de saisir comment les membres perçoivent le coût/bénéfice des politiques et règlements qui sont en place. En outre, les coopératives et les mutuelles devraient prendre le temps nécessaire pour déterminer si une disposition sur la réserve impartageable serait bénéfique pour leur organisation.

### **3. Les valeurs coopératives et l'engagement démocratique, incluant la compréhension par les membres de la valeur ajoutée de leur coopérative**

Pour les membres, une façon d'éviter un processus de démutualisation est d'avoir une idée précise de la valeur ajoutée de leur coopérative. Une partie de cette valeur, à savoir les avantages financiers, est relativement facile à démontrer. Une autre partie de cette valeur ajoutée est cependant plus difficile à illustrer. Cette partie consiste à porter attention aux dimensions suivantes : Quelle serait la situation si la coopérative cessait ses activités? Est-ce que les membres pourraient obtenir un service semblable en terme de coût ou prix avec une prestation de même qualité? Quel serait l'impact de cette disparition de la coopérative à court et à long terme sur la communauté ou le milieu d'appartenance? Réfléchir sur ses diverses dimensions de l'impact d'un processus de démutualisation d'une coopérative ou d'une mutuelle exige que l'ensemble des acteurs au sein de la coopérative – les membres, l'équipe de gestionnaires, le conseil d'administration – puisse répondre à ces questions sur une base quotidienne. Veiller à ce que les membres soient capables de faire cela exige des efforts continus en terme d'engagement de la coopérative pour animer la vie démocratique. Ces efforts doivent aller au-delà de la tenue de réunions annuelles, l'envoi de bulletins d'information et le rappel de la mission et de la vision que se donne la coopérative. Au lieu de cela, des moyens doivent être trouvés pour faire la démonstration sur une base régulière de la raison d'être de la coopérative ou de la mutuelle, et ce, en terme très concret du genre : Pourquoi la coopérative a tel été constitué et pourquoi devrait-elle poursuivre ses activités?

### **4. Les structures de réglementation et les exigences des meilleures pratiques de gestion**

À la suite de scandales très médiatisés d'entreprises fautives (par exemple, Enron) et la crise financière de 2008, les gouvernements et les organismes de surveillance et de réglementation ont imposé des cadres réglementaires plus stricts et exigés de meilleures pratiques de gestion dans le but d'avoir une amélioration de la performance financière et de restaurer la confiance des investisseurs. Bien que de telles exigences pourraient être avantageuses, par exemple, la nomination d'administrateurs externes, elles ont aussi le potentiel d'affaiblir la performance des coopératives, notamment dans les aspects qui sont importants pour les membres. En outre, ces exigences peuvent pousser les coopératives et les mutuelles à adopter des configurations organisationnelles qui sont de plus en plus semblables à celles d'autres entreprises, rendant ainsi plus facile la démutualisation. Pour contrer cette pression au mimétisme, les coopératives et les mutuelles doivent veiller à ce qu'elles puissent valoriser clairement les points forts du modèle coopératif ou mutualiste et elles ont besoin de travailler constamment avec les organismes responsables de la réglementation et les regroupements de leur industrie pour faire part de leurs caractéristiques spécifiques.

## 5. Mode de gouvernance d'entreprise, incluant le désir de gestionnaires pour augmenter leur rémunération ou leur influence et l'impact de mauvaises décisions prises par les gestionnaires ou le conseil d'administration

Des modes appropriés de gouvernance d'entreprises contribuent à ce que les décisions soient prises dans l'intérêt supérieur des membres tout en assurant la poursuite des activités de la coopérative. Comme les coopératives et les mutuelles deviennent plus grandes et plus complexes, les membres et le conseil d'administration sont de plus en plus tributaires des systèmes d'information de gestion portant sur les opérations et les finances. Ayant une connaissance plus fine de l'organisation que d'autres parties prenantes, les gestionnaires peuvent faire usage de cette information à leur seul bénéfice – et parfois à l'avantage d'organismes externes qui peuvent eux-mêmes influencer les gestionnaires – plutôt qu'au bénéfice des membres. En outre, les conversions et les démutualisations créent souvent des contextes financiers avantageux pour les gestionnaires ce qui les emmène en premier lieu, à privilégier ces modes de réorganisation plutôt que d'autres. Avoir un souci de pratiques constantes de saine gouvernance contribue à assurer une bonne répartition de l'autorité au sein de la coopérative. Ainsi, on s'assure que si la conversion est proposée, elle sera bénéfique pour la coopérative et de ses membres. La saine gouvernance signifie établir un programme d'incitation pour les gestionnaires, les membres du conseil et les membres, faire en sorte que les projets qui sous-tendent l'appel à l'investissement soient correctement examinés, et assurer la transparence et la responsabilisation dans le processus de prise de décision afin que la légitimité et la confiance soient maintenues.

# Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF .....	i	L'incitatif d'accéder sans contrainte au patrimoine financier	11
Signification pour les coopératives : une liste de contrôle	iii	Normes, valeurs et stimulants financiers	14
1. Une situation financière robuste, incluant une solide performance financière, un apport suffisant de capital et une attention constante sur l'évolution des conditions économiques	iii	La réserve impartageable et les incitatifs	16
2. Motivations des membres, incluant la volonté d'avoir accès sans contrainte au patrimoine financier de l'organisation	iii	Canada	17
3. Les valeurs coopératives et l'engagement démocratique, incluant la compréhension par les membres de la valeur ajoutée de leur coopérative	iv	Québec	18
4. Les structures de réglementation et les exigences des meilleures pratiques de gestion	iv	États-Unis	18
5. Mode de gouvernance d'entreprise, incluant le désir de gestionnaires pour augmenter leur rémunération ou leur influence et l'impact de mauvaises décisions pris par les gestionnaires ou le conseil d'administration	v	Autres pays	19
TABLE DES MATIÈRES .....	J	Les avantages et les inconvénients de la réserve impartageable pour éviter une démarche de démutualisation	20
INTRODUCTION .....	1	La vente d'actifs	22
DÉMUTUALISATION ET GOUVERNANCE .....	4	Autres options pour contrôler la démutualisation	23
<b>INCITATIFS – CAPITAL ET FINANCES</b> .....	9	<b>INCITATIFS – L'ENGAGEMENT DES MEMBRES</b> ..	25
Incitatifs financiers : Une introduction	9	<b>INCITATIFS – GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LES QUESTIONS D'AGENCES</b> .....	28
		CARTE COGNITIVE .....	32
		LÉGITIMITÉ .....	34
		PERFORMANCE COOPÉRATIVE ET DÉMUTUALISATION .....	35
		LISTE DE CONTRÔLE POUR PRÉVENIR LA DÉMUTUALISATION .....	40
		1. Une situation financière robuste, incluant une solide performance financière, un apport suffisant de capital et une attention constante sur l'évolution des conditions économiques	40

2. Motivations des membres, incluant la volonté d'avoir accès sans contrainte au patrimoine financier de l'organisation . . . . .	40	Les principes de l'ACI : 1937, 1966 et 1995	74
3. Les valeurs coopératives et l'engagement démocratique, incluant la compréhension par les membres de la valeur ajoutée de leur coopérative . . . . .	41	1937 . . . . .	74
4. Les structures de réglementation et les exigences des meilleures pratiques de gestion . . . . .	41	1966 . . . . .	76
5. Mode de gouvernance d'entreprise, incluant le désir de gestionnaires pour augmenter leur rémunération ou leur influence et l'impact de mauvaises décisions prises par les gestionnaires ou le conseil d'administration . . . . .	42	1995 . . . . .	78
CONCLUSION . . . . .	43	Conclusion	80
RÉFÉRENCES . . . . .	44	Références	81
<b>ANNEXE A – ÉTUDES DE CAS</b> . . . . .	49	<b>ANNEXE D – LOIS COOPÉRATIVES</b>	
Références	63	PROVINCIALES, TERRITORIALES ET FÉDÉRAL :	
<b>ANNEXE B – DÉFINITION D'UNE</b>		LE PARTAGE DES ACTIFS EN CAS DE	
<b>COOPÉRATIVE ET D'UNE MUTUELLE</b> . . . . .	66	DISSOLUTION . . . . .	82
<b>ANNEXE C – LA DÉMUTUALISATION DANS</b>		<b>ANNEXE E – LE TRANSFERT DÉSINTÉRESSÉ</b>	
<b>LA THÉORIE COOPÉRATIVE : REGARDS</b>		<b>DES ACTIFS EN CAS DE LIQUIDATION :</b>	
<b>SUR LES ACTIFS DES COOPÉRATIVES</b> . . . . .	68	EXEMPLES INTERNATIONAUX . . . . .	86
Vue d'ensemble	68	<b>ANNEXE F – LA RÉSERVE IMPARTAGEABLE</b>	
La question de la nature du capital et des actifs dans les coopératives : Point de vue des théoriciens britanniques	69	AUX ÉTATS-UNIS : EXEMPLES DE L'ÉTAT DE	
La question de la nature du capital et des actifs dans les coopératives : Point de vue des théoriciens européens	72	NEW YORK ET DU NEW HAMPSHIRE . . . . .	89
		<b>ANNEXE G – L'APPLICATION DE LA</b>	
		<b>RÉSERVE IMPARTAGEABLE AU QUÉBEC :</b>	
		SURVOL HISTORIQUE . . . . .	91
		Références	94
		<b>ANNEXE H – LISTE DES PERSONNES</b>	
		<b>INTERVIEWÉES (QUÉBEC, ONTARIO</b>	
		<b>ET NOUVEAU-BRUNSWICK)</b> . . . . .	95
		<b>ANNEXE I – LES MODÈLES</b>	
		<b>ORGANISATIONNELS DE LA CAPITALE,</b>	
		<b>SSQ GROUPE FINANCIER ET AGROPUR</b> . . . . .	96



# Introduction

La démutualisation est la conversion d'une coopérative, une caisse d'épargne et de crédit ou une mutuelle dans une autre forme d'organisation (généralement une forme détenue par les investisseurs, une entreprise à capital-actions)<sup>1</sup>. La démutualisation peut se produire par la conversion de l'avoir propre en actions, ou elle peut être le résultat d'une fusion, d'une acquisition ou d'un rachat impliquant des entreprises qui ne sont généralement pas des coopératives ou des mutuelles<sup>2</sup>. Quelle que soit la forme qu'elle prend, la démutualisation suppose généralement le transfert à des investisseurs privés d'avoir ou d'actifs qui ont été accumulés au fil des ans dans la coopérative. La démutualisation se produit pour une variété de raisons interdépendantes, y compris<sup>3</sup> :

- Des changements dans l'environnement économique et politique
- Un manque perçu ou réel de l'accès au capital
- Une mauvaise performance financière
- Les efforts déployés par les gestionnaires et d'autres parties prenantes pour repositionner la coopérative et bénéficier personnellement de ce repositionnement
- Le désir de gestionnaires et/ou de membres du conseil d'administration de faire de la coopérative une entreprise similaire aux organisations dominantes appartenant à des investisseurs (entreprise à capital-actions)
- Un intérêt par les membres pour accéder sans contrainte au patrimoine financier de l'organisation
- Un intérêt par d'autres parties prenantes pour accéder sans contrainte au patrimoine financier de l'organisation
- Une perte du sentiment d'appartenance des membres à l'égard de la coopérative

---

1 Voir Chaddad et Cook (2004), Galor (2008) et Battilani et Schröter (2011) pour des définitions supplémentaires de la démutualisation

2 Une fusion implique une décision mutuelle de deux organisations de se joindre pour créer une entité organisationnelle unique. Une prise de contrôle signifie l'achat d'une organisation par une autre. Un rachat implique généralement un achat partiel d'une autre organisation, avec l'intention de prendre le contrôle entier. Une démutualisation commanditée se produit lorsque les actions de la coopérative ou de la mutuelle faisant l'objet d'une conversion sont émises à un commanditaire (McDowell et al., 2008). Le promoteur peut ou ne peut pas être une coopérative.

3 Voir Chaddad et Cook (2004), Hogeland (2006), Galor (2008), Fulton et Hueth (2009), Battilani et Schröter (2011), le Mouvement Desjardins (2011) et Kenkel (2014) pour une discussion de ces diverses raisons.

La démutualisation d'une coopérative ou d'une mutuelle est une décision importante et bien qu'il existe des exceptions, ce processus ne peut en général être inversé<sup>4</sup>. La décision de se démutualiser peut être prise en ne disposant que d'une information incomplète ou partielle sur ses conséquences et/ou elle peut être prise par des individus ou des groupes avec des intérêts spécifiques. En conséquence, un certain nombre de préoccupations ont été soulevées à propos de la démutualisation :

- Les membres peuvent ne pas être pleinement informés sur les conséquences de la démutualisation, à la fois pour eux et pour les futurs membres
- Toutes les options (par exemple, une fusion avec une autre coopérative ou une mutuelle ou l'apport d'une nouvelle source de financement) n'ont pas été explorées à fond
- Le processus de démutualisation est dominé par la direction et/ou par un petit groupe de membres influents
- Les gestionnaires s'enrichissent plus que ce qui est justifié
- Les membres reçoivent une plus grande part de la valeur de la vente que ne le justifie leur contribution au patrimoine de la coopérative (par exemple, les membres actuels reçoivent le fruit de la contribution d'anciens membres au patrimoine de l'organisation)
- La cessation d'activité d'une coopérative ou d'une mutuelle dans l'industrie provoquera une prestation de services ou l'offre de produits de moindre qualité et/ou des prix plus élevés, affectant ainsi à la fois, les membres et les non-membres
- La démutualisation rendra le modèle coopératif et celui de la mutuelle moins attrayants pour les membres actuels et potentiels, portant ainsi atteinte à l'image ou la notoriété des coopératives
- Un nombre réduit de coopératives et de mutuelles va affaiblir le mouvement coopératif et diminuer sa capacité à soutenir des initiatives d'éducation coopératives et d'influencer les gouvernements

---

4 Briscoe, McCarthy et Ward (2012) donnent un exemple d'une coopérative irlandaise qui s'est démutualisée, et ensuite, reconverte en une coopérative.

La démutualisation peut se justifier dans certaines circonstances. La restructuration organisationnelle est un élément clé d'une économie dynamique et représente un moyen important pour les organisations de se repositionner et rester en activité. À titre d'exemple de cette restructuration, la démutualisation peut, dans des circonstances appropriées, permettre de poursuivre la prestation de biens ou de services, l'offre de produits et services de qualité accrue à des coûts inférieurs, le développement d'une économie plus compétitive et dynamique et la protection d'investissements ou d'actifs qui pourraient autrement être en péril. La protection d'investissements ou d'actifs pourrait être important du point de vue des membres (par exemple, le désir de pouvoir encaisser ses parts à la retraite dans le cas des coopératives), et/ou il pourrait être également important du point de vue du gouvernement, si l'on estime qu'il devrait verser une compensation si le processus échoue (par exemple, sur le plan financier).

Le but de ce rapport est d'examiner les pressions qui s'exercent pour inciter à la démutualisation et de montrer que ces pressions sont liées à ce qui peut être appelé la « saine gouvernance ». La principale conclusion de ce rapport est que la démutualisation, si elle se produit, n'est pas le résultat d'un seul facteur. En fait, lorsqu'un processus de démutualisation se produit, c'est plutôt symptomatique de dysfonctionnements variés au sein de la coopérative, par exemple, en matière de performance financière, d'engagement des membres et, surtout, de la gouvernance. En effet, la démutualisation est le signe d'une coopérative dont la vitalité coopérative laisse à désirer, une organisation qui n'a pas porté attention à des questions clés nécessaires à son succès.

 ***se produit, c'est plutôt symptomatique de dysfonctionnements variés au sein de la coopérative, par exemple, en matière de performance financière, d'engagement des membres et, surtout, de la gouvernance.***

# Démutualisation et Gouvernance

Le point de départ d'une réflexion sur la démutualisation et la gouvernance est l'organisation. Le terme « organisation » - et cela inclut les coopératives - implique l'organisation des personnes et des tâches dans le but d'accomplir une série d'objectifs. L'autorité et le pouvoir sont une partie intégrante d'une organisation et de l'organisation des processus; ils s'appliquent parce que les gens et les groupes utilisent les règles fixées dans les systèmes juridiques et dans les statuts, renforcés par l'influence qu'ils peuvent exercer en raison des ressources dont ils disposent, pour exercer un contrôle sur les décisions particulières. La gouvernance porte sur la manière dont ce pouvoir et l'autorité sont distribués. Comme l'Institut sur la gouvernance l'indique, la gouvernance « détermine qui a le pouvoir, qui prend les décisions, comment les autres joueurs font entendre leur voix et comment s'exprime l'imputabilité » (Institut sur la gouvernance 2015). En termes simples, la gouvernance est préoccupée par « qui décide de quoi? »

« Qui décide de quoi? » est important parce que, selon la personne qui a le pouvoir et l'autorité, les décisions qui sont prises seront, soit bénéfique pour l'organisation et tous ses intervenants, ou elles seront bénéfiques pour seulement un petit groupe. Dans le cas des coopératives, il y a quatre groupes clés qui ont le pouvoir et l'autorité, mais dans différents domaines et à différents degrés : les membres, le conseil d'administration, la direction et les employés. La gouvernance coopérative implique de déterminer qui de ces groupes a le pouvoir et l'autorité de prendre des décisions dans chacun des nombreux domaines où les décisions sont nécessaires (par exemple, tout, depuis le choix du directeur à la planification stratégique, aux pratiques d'embauche et à l'offre de services). La bonne gouvernance coopérative se manifeste lorsque le partage de l'autorité se traduit par de bonnes décisions, c'est-à-dire des décisions qui profitent aux membres et assurent une pérennité tant d'un point de vue organisationnel que financier.

Le fonctionnement efficace d'une organisation signifie que l'attribution de l'autorité et du pouvoir doit être faite de façon à répondre à trois problèmes généraux propres aux organisations. Ces problèmes sont les suivants :

1. Les encouragements financiers appropriés doivent être adoptés;
2. Les cartes ou cadres cognitifs appropriés pour prendre des décisions concernant l'avenir doivent être mis au point, et
3. la légitimité de l'autorité qui est exercée doit être maintenue<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Voir Fulton, Pohler et Fairbairn (2015) pour une discussion sur un cadre de gouvernance qui incarne ces trois éléments et pour une application de ce cadre à des cas spécifiques de coopératives.

L'échec d'une structure de gouvernance pour accorder correctement le pouvoir et l'autorité pour résoudre ces trois problèmes est une des principales causes de la démutualisation. Considérons, par exemple, le cas de la Saskatchewan Wheat Pool (SWP). Les problèmes qui sont survenus dans la SWP ont abouti à une incapacité du conseil d'administration de superviser efficacement les cadres supérieurs (le problème d'incitation), l'orgueil et l'excès de confiance de la part des cadres supérieurs (une incapacité à développer la carte cognitive appropriée), et un échec du SWP pour maintenir la confiance des membres (le problème de la légitimité). Le résultat de ces problèmes a été une série de mauvais investissements, une augmentation rapide de la dette, une perte dramatique de parts de marché et de graves problèmes financiers. Ces résultats ont conduit au départ du chef de la direction, suivie par la conversion du SWP en une entreprise détenue par des investisseurs (EDI)<sup>6</sup>.

La gouvernance était également importante dans la démutualisation des associations d'épargne et de prêt, les mutuelles d'assurance et les caisses de crédit aux États-Unis dans les années 1980, les années 1990 et le début des années 2000. La démutualisation était en partie une réponse à un nouvel environnement de marché, un environnement que souvent les gestionnaires et les membres ne comprenaient pas entièrement, soulignant ainsi l'importance du modèle de la carte cognitive pour la prise de décision<sup>7</sup>. Dans certains cas (par exemple, l'épargne et les prêts, et les cas d'assurance), la démutualisation semble avoir profité à toutes les principales parties prenantes, ce qui suggère qu'une nouvelle structure de propriété a créé un meilleur ensemble de mesures incitatives, qui à son tour a généré une meilleure performance<sup>8</sup>.

Cependant, la nouvelle structure et le système d'intéressement ne produisent pas toujours de meilleurs résultats. La démutualisation a été associée à la prise de risque plus élevée sur, un résultat qui pourrait être défavorable pour l'industrie<sup>9</sup>. Une meilleure performance ne découle pas toujours d'un processus de démutualisation. Ainsi, la démutualisation des coopératives d'épargne et de crédit aux États-Unis ne s'est pas traduite par un taux de croissance de l'actif plus élevé ou des ratios de capitaux plus faibles que leurs homologues qui ont conservé leur statut coopératif<sup>10</sup>.

---

**6** Voir Fulton et Larson (2009a, 2009b) pour une discussion de la SWP. Fulton, Pohler et Fairbairn (2015) fournissent une analyse du cas de la SWP en termes de la problématique générale de la gouvernance.

**7** Chaddad et Cook (2004).

**8** Chaddad et Cook (2004) et Mayer et Smith (1986).

**9** Chaddad et Cook (2004).

**10** Voir Wilcox (2006) et Mayer et Smith (1986).

En outre, la démutualisation des coopératives de crédit a offert des taux d'intérêt plus bas pour les épargnants et des taux d'intérêt plus élevés pour les emprunteurs comparativement aux coopératives ne s'étant pas engagées sur la voie de la démutualisation<sup>11</sup>. Une des raisons probables de ce manque d'amélioration de la performance est que la démutualisation a été alimentée par le désir de la direction pour une rémunération plus élevée et une autorité accrue plutôt que de valoriser l'intérêt des membres<sup>12</sup>. Dans ce cas, la démutualisation est une conséquence de l'acquisition d'un pouvoir abusif par la direction. L'argument développé dans ce rapport est que l'expérience de la SWP, des coopératives de crédit, des mutuelles d'assurance-vie et des associations d'épargne et de crédit ne sont pas uniques. Au lieu de cela, la démutualisation peut être comprise généralement comme le résultat d'un échec de la gouvernance - l'échec d'allouer l'autorité d'une manière qui se traduit par de bonnes décisions et une bonne performance de l'organisation. La question clé pour les mutuelles et les coopératives est de savoir si, avant le processus de démutualisation, l'autorité au sein de la coopérative ou de la mutuelle a été accordée de façon à produire des résultats qui sont bénéfiques pour les parties prenantes et en particulier aux membres faisant ainsi en sorte que le processus de démutualisation n'est pas engagé.

Tel que mentionné précédemment, la démutualisation se produit pour un certain nombre de raisons, y compris : des changements dans l'environnement économique et politique; un manque perçu ou réel d'accès au capital; la mauvaise performance financière; les efforts déployés par les gestionnaires de repositionner la coopérative et de bénéficier personnellement de ce repositionnement; la volonté des gestionnaires et/ou des membres du conseil d'administration de faire de la coopérative une organisation similaire aux entreprises dominantes; une volonté des membres actuels d'avoir accès au patrimoine de la coopérative et une perte de l'engagement des membres. Chacun de ces facteurs a sa racine dans un ou plusieurs des trois problèmes identifiés ci-dessus soit un mécanisme qui fournit des encouragements appropriés, le développement d'une carte cognitive adaptée et le maintien de la légitimité. Par exemple, les tentatives par la direction pour promouvoir la démutualisation pour leur propre

---

**11** Heinrich et Kashian (2006). L'expérience au Royaume-Uni avec la démutualisation des sociétés de construction et les mutuelles de finance est similaire. Selon le Groupe parlementaire multipartite qui a examiné la question, « il reste de la preuve (à la fois verbale et écrite) reçue par la Commission d'enquête était que les mutuelles, à la fois dans les secteurs de la société de construction et d'assurance vie, ont de meilleurs résultats que leurs rivaux appartenant à des investisseurs dans une variété d'indicateurs de la performance financière. Il a également été démontré que ces corporations transfèrent ces avantages de coûts aux consommateurs en leur offrant de meilleurs taux. Cela a été clairement étayé par des études portant sur les meilleurs achats. L'enquête a également constaté qu'il y avait eu des augmentations substantielles de la rémunération dont bénéficient les directeurs des institutions qui se sont démutualisées dans les années 1990, mais aucune amélioration correspondante du rendement. Il convient de souligner, cependant, que l'orientation stratégique choisie par le conseil d'administration de l'institution, en particulier la poursuite de la croissance de l'entreprise, peut inciter à migrer vers le modèle d'entreprise appartenant à des investisseurs. Cela est particulièrement vrai dans le secteur de la vie, où certaines mutuelles ont cherché à obtenir plus de capital » (All-Party Parliamentary Group 2006, p. 6).

**12** Chaddad et Cook (2004), Mayer et Smith (1986) et Wilcox (2006) discutent de la possibilité d'intérêt personnel des cadres supérieurs comme une force motrice derrière la démutualisation.

gain plutôt que l'intérêt des membres sont la conséquence de l'omission de fournir un système d'intéressement approprié et de baliser correctement le pouvoir et l'autorité de l'équipe de gestion. De même, l'intérêt que les membres ont pour accéder au patrimoine de la coopérative est un effet direct des mesures d'incitation en place concernant l'accès des membres à l'équité accumulée dans la coopérative.

Des changements importants dans l'environnement politique et économique peuvent affecter la capacité des dirigeants de la coopérative pour adopter les cartes cognitives appropriées en vue d'orienter les décisions d'affaires. L'altération de la cartographie cognitive est la toile de fond du désir des gestionnaires et/ou des membres du conseil d'administration de faire de la coopérative une organisation similaire aux entreprises dominantes.

La perte de l'engagement des membres peut être considérée comme le résultat d'une diminution de la légitimité, qui, à son tour, affecte leur motivation à faire usage de l'organisation. Enfin, le manque d'accès au capital, que ce soit une situation réelle ou imaginée, et des résultats financiers décevants apparaissent comme dans le cas du SWP, en raison de problèmes découlant des trois facteurs.

Vue sous cet angle, la question clé est de savoir comment éviter ces problèmes, et donc la démutualisation. En bref, que peuvent faire les coopératives et les mutuelles pour veiller à ce que la dévolution de l'autorité soit tel que les principales questions de gouvernance sont abordées et la démutualisation ne ressort pas comme une stratégie choisie par une coopérative?

Basée sur l'analyse proposée dans le présent rapport, une liste de contrôle est développée avec cinq activités concrètes que les coopératives et les mutuelles peuvent entreprendre pour diminuer la probabilité de démutualisation. La liste de contrôle se concentre sur les points suivants :

1. Une situation financière robuste, y compris une solide performance financière, un apport suffisant de capital et une attention constante sur l'évolution des conditions économiques.
2. Le niveau de motivations des membres, y compris la volonté d'avoir accès sans contrainte au patrimoine financier de l'organisation
3. Les valeurs coopératives et l'engagement démocratique, y compris la compréhension par les membres de la valeur ajoutée de leur coopérative
4. Les structures de réglementation et les exigences des meilleures pratiques de gestion
5. Le mode de gouvernance d'entreprise, y compris le désir de cadres supérieurs d'augmenter leur rémunération ou leur influence et l'impact de mauvaises décisions prises par les cadres supérieurs ou le conseil d'administration

Les prochaines sections du rapport étudient les trois facteurs de gouvernance et illustrent leur importance dans la démutualisation. La discussion commence avec un accent sur les incitations dans trois domaines clés - le financement et le capital, les membres et la gestion de la coopérative. On y présente ensuite l'examen des cartes cognitives et la question de la légitimité et leur rôle dans un processus de bonne gouvernance. Sur une base empirique, on enchaîne avec le rôle joué par ces divers facteurs dans la démutualisation. Basée sur cet examen, la section se termine par la présentation des cinq thèmes de la liste de contrôle que les coopératives et les mutuelles peuvent mettre en place et assurer le suivi pour réduire la probabilité de démutualisation.

## INCITATIFS –

# Capital et Finances

Les incitations clés qui doivent être abordées dans les coopératives sont associées avec le problème des resquilleurs (*free rider*) et le problème de l'agence<sup>13</sup>. Le problème de resquilleur existe quand il y a une tension entre ce qui est bon pour le membre individuel et ce qui est bon pour l'ensemble des membres. Cette tension peut survenir lorsque le membre a à prendre une décision soit d'investir des capitaux dans la coopérative ou faire des affaires avec la coopérative.

Le problème d'agence se manifeste entre les membres et le conseil d'administration, le conseil et la direction, et la direction et les employés. Le problème d'agence est en lien avec ce qui est généralement appelé la gouvernance d'entreprise - des choses telles que l'engagement de membres du conseil d'administration à travailler pour la coopérative plutôt que le groupe qu'il représente, obtenir des cadres supérieurs la prise de décisions dans l'intérêt supérieur des membres, et obtenir des employés de travailler de façon soutenue et fournir un service de bonne qualité.

La discussion dans cette section se concentrera sur les problèmes de parasitisme auxquels les membres sont confrontés en raison de la structure financière des coopératives. La section suivante examinera les incitations pour l'engagement des membres qui sera suivie d'une réflexion sur la gouvernance d'entreprise.

### INCITATIFS FINANCIERS : UNE INTRODUCTION

Bien que le financement des coopératives est devenu beaucoup plus complexe au cours des 20-30 dernières années, les bases de financement des coopératives sont simples. Pour fournir à ses membres les services qu'ils attendent, les coopératives doivent financer les actifs qui permettront à ces services d'être offerts. Comme dans toute organisation, les actifs de la coopérative égalent ses passifs ainsi que ses fonds propres. Le passif comprend les comptes à payer et la dette, l'équité consiste à l'apport de capitaux par les investisseurs. L'augmentation des actifs nécessite une augmentation des passifs et/ou des capitaux propres.

Dans le modèle traditionnel de financement coopératif, l'équité est constituée de trois composantes :

---

**13** Sexton et Iskow (1988) et Cook (1995) donnent un bon aperçu de l'importance du comportement de « free-rider » et des problèmes d'agence dans les coopératives.

1. l'investissement initial des membres
2. Les bénéfices qui sont attribués aux membres, mais pas encore distribués (l'équité des membres) et
3. Les bénéfices non répartis qui ne sont pas attribués aux membres (équité non allouée, le capital coopératif, ou les réserves impartageables).

Les coopératives font usage de diverses catégories de parts - généralement sans droit de vote - pour permettre aux membres et aux non-membres de faire des placements. Ces parts offrent souvent aux membres et aux non-membres la possibilité de voir la valeur de leurs fonds propres fluctuer selon les variations de la performance de la coopérative. De nouveaux instruments de dette sont également développés qui permettent aux coopératives d'obtenir du financement de la dette par leurs membres<sup>14</sup>.

L'utilisation des bénéfices non répartis (alloué ou non alloué) et le développement de nouvelles structures de parts sont une réponse au problème des resquilleurs. En laissant ces personnes à elles-mêmes, il est possible que certaines de ces personnes n'investissent pas dans leur coopérative, mais aient plutôt tendance à être resquilleuses soit de profiter des investissements réalisés par d'autres.

Cependant, si tout le monde se comportait de cette façon, la coopérative aurait peu d'actifs et serait incapable d'offrir aux membres les services qu'ils demandent.

Pour faire face à ce problème, les coopératives ont développé la pratique de conserver les gains qui ont été générés et l'utilisation de ces bénéfices pour financer des actifs supplémentaires. L'alternative à conserver le bénéfice uniquement pour la coopérative serait de verser une ristourne, le montant est affecté à un compte au nom du membre sous forme de capitaux propres individualisés; lorsque le membre quitte la coopérative, il / elle a le droit de recevoir le paiement de son équité. Certains de ces gains sont néanmoins conservés comme des capitaux propres non alloués. En d'autres mots, ces gains deviennent la propriété de la coopérative et non des membres individuels. Les coopératives utilisent les capitaux propres non alloués pour protéger l'avoir des membres de la diminution dans la capitalisation en raison des pertes à court terme d'actifs et comme une source permanente de capital qui peut être obtenu en contrepartie de la dette<sup>15</sup>. L'équité non allouée - sous la forme d'une réserve impartageable - peut également réduire l'incitation à la démutualisation (voir discussion ci-dessous).

---

<sup>14</sup> Voir Andrews (2015) pour un excellent examen des différents types de financement qui sont utilisés par les coopératives.

<sup>15</sup> Voir Kenkel (2014) pour une discussion de ces questions. Kenkel (2014) note que les restrictions juridiques et fiscales sur la répartition des revenus provenant d'activités avec les non-membres aux membres sont aussi une raison pour l'utilisation de l'équité non allouée.

Plusieurs coopératives trouvent qu'elles sont incapables de lever suffisamment de capitaux pour financer la croissance souhaitée dans l'acquisition d'actifs grâce à l'utilisation des surplus non répartis. En vue d'inciter les membres et les investisseurs extérieurs à fournir le capital nécessaire, les coopératives ont développé de nouvelles structures de parts décrites ci-dessus. Bien que l'utilisation des surplus non répartis et de nouvelles structures de parts servent à combler le manque de motivations pour les membres à un apport additionnel de capital, ils ont aussi le potentiel de créer des incitations pour la démutualisation. Pour comprendre ces incitations, il est nécessaire d'examiner le concept de « valeur pour les investisseurs. »

## L'INCITATIF D'ACCÉDER SANS CONTRAINTE AU PATRIMOINE FINANCIER

Pour comprendre les incitations à la démutualisation, il faut considérer ce qui arrive si la coopérative est vendue. Si cela devait se produire, les recettes provenant de la vente seront d'abord utilisées pour couvrir les passifs de la coopérative – selon la règle usuelle, les détenteurs de dettes vont donc être les premiers à être remboursés en accord avec les termes de la convention de prêts. S'il reste un solde, les détenteurs de parts sont ensuite remboursés.

Le montant reçu par les détenteurs de parts dépend d'un certain nombre de facteurs, tels que la taille du produit de la vente par rapport à la dette et l'équité et la nature des droits de propriété sur les capitaux propres. Considérons d'abord le cas où le revenu disponible de la vente est juste suffisant pour couvrir la dette et les capitaux propres. En outre, on suppose qu'il n'y a pas d'équité non allouée, ce qui revient à dire que les surplus non répartis ont été attribués aux membres. Dans ce cas, les membres recevraient simplement la valeur nominale de leurs fonds propres soit la valeur de leur investissement initial et des ristournes qui leur avaient été alloués, mais non payés.

Si le prix de vente dépasse la somme des passifs et la valeur nominale de l'avoir des membres, la manière dont est alloué cette somme résiduelle dépend des règles et politiques en place. Si la coopérative respecte le principe d'un retour limité sur l'investissement (ce respect peut être le résultat de dispositions législatives, de restrictions dans les statuts de l'organisation ou de restrictions imposées par les membres au moment de la vente), les membres n'auraient le droit que de toucher la valeur nominale de leurs fonds propres. En fait, en limitant le remboursement aux membres à la valeur nominale de leurs fonds propres est l'équivalent d'imposer la règle d'un retour limité sur le capital. Tout ce qui reste après avoir remboursé cette valeur nominale serait affecté d'une autre manière; dans de nombreux pays, des dispositions législatives exigent que ce solde de l'actif soit remis à des organismes de bienfaisance ou à des activités de coopération appropriés (par exemple, le développement de coopératives ou d'activités d'éducation). Ces dispositions sont parties prenantes de l'idée de réserve impartageable.

Si la coopérative ne respecte pas la règle d'un retour limité sur le capital, alors les membres détenteurs de parts pourraient vraisemblablement accéder au différentiel entre le prix de vente et la somme des dettes. Cette différence est définie comme « la valeur pour les investisseurs » et a la même signification que le terme « valeur actionnariale » qui est utilisé dans la littérature de la finance d'entreprise. Une façon pour les membres d'accéder à la « valeur de l'investisseur » serait que l'avoir des membres soit fixé de manière à capturer cette valeur résiduelle. Par exemple, si la « valeur de l'investisseur » résultant de la vente est égale à deux fois la valeur nominale de l'équité, alors les membres recevraient deux fois la valeur nominale de leurs parts (rappelons que l'on suppose que l'avoir des membres constitue la totalité du capital de la coopérative)<sup>16</sup>.

La valeur attachée à l'avoir des membres est modifiée si une partie du capital de la coopérative est allouée à certains. La coopérative peut disposer d'une équité non affectée, car elle a fait des affaires avec les non-membres et/ou parce qu'elle a pris une décision de ne pas attribuer la totalité des surplus aux membres, mais plutôt, de conserver une partie d'entre eux comme non allouée<sup>17</sup>.

De façon plus concrète, supposons, par exemple, que les surplus non répartis sont égaux à l'avoir des membres, un montant qui n'est pas déraisonnable pour de nombreuses coopératives. Si, comme dans l'exemple ci-dessus, la valeur résiduelle de la vente (à savoir, le prix de vente moins les passifs) était égale à deux fois la valeur nominale du capital total, le montant reçu par chaque membre serait une fois de plus en fonction des restrictions en place concernant la distribution de la valeur résiduelle. Si les membres ont été contraints de recevoir un rendement limité sur leur investissement, alors, comme ci-dessus, ils ne recevraient que la valeur nominale de leurs actions. Cependant, s'il n'y avait pas de contrainte, alors, en l'absence de toute restriction sur la distribution du capital non réparti, chaque membre recevra quatre fois la valeur nominale de ses parts. Même s'il y avait des contraintes sur la disposition de l'équité non allouée (en supposant que cela doit être remis à une œuvre de charité), en l'absence de contraintes sur la disposition de l'avoir des membres, chaque membre recevra trois fois la valeur comptable de ses parts.

Dans des situations comme cela dans des EDI, où le prix de vente de la société dépasse la valeur des passifs, l'une des motivations pour une fusion ou une prise de contrôle est le désir de « générer de la valeur pour l'investisseur » ou, dans la terminologie de la finance d'entreprise,

---

**16** La répartition de la valeur de l'investisseur peut différer d'une coopérative à l'autre en fonction de ce qui est spécifié dans les règlements. Par exemple, une coopérative peut préciser que l'allocation doit se dérouler selon les ristournes versées sur une période de temps spécifiée (par exemple, cinq ans). Dans certaines coopératives, comme les coopératives de travail, l'allocation peut dépendre d'autres facteurs tels que la rémunération relative ou l'ancienneté.

**17** Kenkel (2014) fournit des estimations de la quantité de capitaux propres non alloués dans les coopératives agricoles aux États-Unis. Alors que les pourcentages varient considérablement selon les secteurs, en moyenne 41 % du capital est dans la forme de fonds propres non alloués. Kenkel note que dans la plupart des coopératives de crédit, le capital non affecté représente 100 % du total des capitaux propres. Andrews (2015) note que « les bénéfices non répartis et autres réserves qui composent la rubrique des revenus non distribués comptent pour près d'un cinquième du total du passif et capital propre des coopératives non financières dans les 300 plus grandes coopératives et mutuelles » (p. 18).

« libérer la valeur actionnariale ». En vendant la société à d'autres acheteurs, les actionnaires sont en mesure de toucher la différence entre le prix de vente et la valeur du passif.

Comme on peut le voir d'après les exemples ci-dessus, l'incitation à « libérer la valeur de l'investisseur » dépend de la valeur résiduelle qui pourrait être obtenue de la vente de la coopérative, les restrictions en place concernant le taux de rendement que les membres peuvent obtenir sur leur investissement dans la coopérative, le montant du capital qui est non alloué, et les restrictions sur l'utilisation de cette équité non allouée.

La valeur résiduelle obtenue à partir de la vente de la coopérative dépend de la valeur que les acheteurs voient dans les actifs de la coopérative. Un bon exemple en est la démutualisation de Calavo, une coopérative en Californie qui, au nom de ses membres, commercialisait les avocats. Une des raisons de la démutualisation est que des investisseurs extérieurs étaient prêts à payer un prix élevé pour la marque Calavo<sup>18</sup>. Puisque les membres sont en mesure d'avoir accès à la différence entre le prix résultant des ventes et le passif de la coopérative, ils avaient un stimulant financier significatif à accepter l'achat.

Bien sûr, une grande valeur résiduelle ne fournit pas nécessairement aux membres un encouragement financier à se démutualiser. Les incitations à « libérer la valeur de l'investisseur » dépendent de ce que les investisseurs perçoivent comme valeur des actions lorsqu'elles seront négociées sur le marché. Cette valeur sera très petite - possiblement nulle - s'il y a des restrictions sur le taux de rendement que les membres peuvent obtenir sur leur participation dans la coopérative. Par contre, si ces restrictions sont levées, l'incitation à vendre la coopérative et d'accéder à la valeur résiduelle dépend de la valeur du capital non réparti. Comme les exemples ci-dessus le démontrent, plus la valeur du capital non réparti est importante, plus élevé sera l'encouragement financier pour les membres de s'engager dans un processus de démutualisation<sup>19</sup>.

Enfin, « une valeur élevée pour les investisseurs » est souvent liée à une rémunération plus substantielle pour les cadres supérieurs si le processus de démutualisation est réussi.

Le résultat est que les cadres supérieurs auront souvent un encouragement à promouvoir la démutualisation précisément lorsque les membres voient également un avantage économique à le faire. La démutualisation des sociétés de construction (*building societies*) au Royaume-Uni et la démutualisation des mutuelles d'assurance-vie au Canada à la fin des années 1990 fournissent des exemples de la façon dont l'interaction de ces deux stimulants peut être source d'une plus grande probabilité que se produise la démutualisation<sup>20</sup>.

---

**18** Voir Hogeland (2006) pour plus de détails. Des pressions similaires pour d'autres marques nationales telles que Welch, Ocean Spray et Diamant Noyer sont également discutées.

**19** Kenkel (2014) traite de cette question en profondeur. Les résultats d'un sondage auprès des chefs de la direction et des membres de conseils d'administration oeuvrant dans des coopératives agricoles aux États-Unis, révèle que les coopératives qui disposent d'une grande réserve non affectée courent un risque de démutualisation.

**20** All-Party Parliamentary Group (2006). Rickards (2014).

## NORMES, VALEURS ET STIMULANTS FINANCIERS

La question de savoir si les membres de la coopérative devraient être en mesure de capturer « la valeur de l'investisseur » dépend en définitive de la philosophie et des normes coopératives autour de l'équité. Le traitement et l'allocation des fonds propres reflètent les différences dans la perception que les membres ont de leur mutuelle ou de leur coopérative. L'idée d'un rendement limité sur le capital est conforme, par exemple, avec le concept de « payer avant » - l'idée que les investissements des membres versés aujourd'hui le sont au bénéfice des prochaines générations de sociétaires, tout comme les membres actuels bénéficient d'investissements faits par leurs prédécesseurs<sup>21</sup>. Dans la même veine, un rendement limité sur le capital pourrait être un moyen approprié pour assurer l'équité intergénérationnelle entre les membres. En revanche, en considérant que l'équité présente de la coopérative est propriété exclusive des membres actuels de la coopérative fait plutôt écho à une conception où lesdits membres sont les seuls légataires d'une équité qui s'est pourtant constituée au fil des années, des décennies.

Comme le mentionne Brett Fairbairn dans la conclusion de sa note de recherche (voir l'annexe C),

*Il y a un riche corpus de pensée, accumulée au fil de près de deux siècles par les dirigeants et les théoriciens des coopératives, portant sur des questions de capital, les actifs et la propriété dans les coopératives. Reflétant l'ampleur et la diversité internationale des coopératives, ce corps de pensée s'attarde moins sur des dimensions spécifiques, des règles contraignantes, et plus sur l'éthique, les principes et les objectifs fondamentaux des coopératives. Historiquement quelques dirigeants et des théoriciens des coopératives ont discuté spécifiquement de démutualisation, mais ils l'ont fait dans des termes comme l'importance des retombés non spéculatives, la propriété collective et l'impartageabilité, et comment disposer des actifs dans le cas de la dissolution d'une coopérative. Une lecture objective de ce corpus de pensée suggère que de nombreux dirigeants coopératifs croyaient qu'il serait illégitime pour une génération de membres d'une coopérative de vendre ou privatiser les actifs accumulés et d'en tirer un avantage personnel en procédant ainsi. Les principes ou les valeurs coopératives sont intimement liés et doivent être pris en compte dans de telles circonstances, même si l'interprétation et l'application sont généralement laissées aux coopératives et aux membres eux-mêmes.*

21

Voir Fulton et Giannakas (2012) pour un modèle qui examine l'impact d'une norme qui, en échange de l'utilisation du capital fourni par les générations passées, invite la génération actuelle à fournir des capitaux à l'usage des générations futures.

Cette lecture de l'histoire et de la philosophie coopérative suggère que la démutualisation dans le but de donner accès à « la valeur de l'investisseur » au bénéfice des membres actuels n'est pas compatible avec les normes et les valeurs coopératives qui se sont définies et constituées au fil du temps. Ces normes, cependant, ne sont pas bien définies et sont mises en œuvre à des degrés divers dans la pratique.

Ainsi, considérons, par exemple, la Déclaration sur l'identité coopérative de l'Alliance coopérative internationale. À cet égard, le libellé du troisième principe (la participation économique des membres) se définit comme suit :

*Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres<sup>22</sup>.*

Alors que le troisième principe suggère que les membres « ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion » (italiques ajoutées), il n'y a aucune obligation que ce soit fait. En outre, le principe ne parle que de « capital souscrit comme condition d'adhésion » et non au capital fourni comme un investissement. Le principe est également incitatif et non prescriptif concernant l'idée de la création d'une réserve qui n'est pas constituée de parts de membres, même si le libellé suggère que c'est une pratique souhaitable<sup>23</sup>. Le degré et la manière dont le troisième principe est mis en œuvre dans les coopératives à travers le monde sont explorés dans la section suivante.

---

**22** Voir ACI (2015a).

**23** L'ACI (2015b) a récemment publié des « Notes indicatives » sur les principes coopératifs. Les notes 3.20 à 3.29 portant sur le 3<sup>e</sup> principe traitent de la réserve impartageable, le rendement limité sur le capital et l'accès que les membres peuvent avoir aux réserves de la coopérative. Bien que les principes ne sont pas trop prescriptifs, les notes indicatives sont beaucoup plus explicites en affirmant que les membres ne peuvent obtenir qu'un rendement limité sur le capital, qu'une partie des revenus de la coopérative ne doit pas être la propriété d'un membre (maintenant ou dans le futur) et que les réserves impartageables ne sont pas la propriété exclusive d'une seule génération de membres, mais plutôt de la coopérative dans son ensemble. Il convient de noter que la publication des lignes directrices représente une reconnaissance par l'ACI que les principes ne seront pas modifiés, mais que certaines lignes directrices seront fournies sur la façon dont ces principes pourraient être interprétés.

## LA RÉSERVE IMPARTAGEABLE ET LES INCITATIFS

Suite de la discussion ci-dessus, les exigences que les membres reçoivent un taux fixe ou limité de retour sur leur capital peuvent être important pour limiter l'incitation à se démutualiser. En bref, lorsque les membres n'ont aucun moyen de capturer la « valeur pour les investisseurs, » l'incitation à se démutualiser pour capturer cette valeur diminue.

Compte tenu de ce contexte, le but de cette section est d'examiner l'utilisation des réserves impartageables des coopératives au Canada et dans le monde. Le terme « réserves impartageables » synthétise une série de concepts - la notion d'un rendement limité sur le capital, la notion d'une réserve dans les états financiers de la coopérative (c.-à-d. la présence du capital qui n'a pas été alloué aux membres ) et la notion que le solde de l'actif net provenant de la liquidation des actifs doit être dévolu à une autre coopérative ou un organisme de charité. En bref, le concept de réserve impartageable est associé à l'idée de dévolution désintéressée de l'actif net. Dans le cas du Québec, par exemple, la Loi sur les coopératives précise qu'une fois que les créanciers ont été payés et l'avoir des membres a été distribué, « le solde de l'actif est dévolu par l'assemblée des membres à une coopérative, à une fédération, à une confédération ou au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité » <sup>24</sup>.

La manière dont les coopératives traitent le capital et la réserve impartageable varie considérablement d'un pays à l'autre et d'un État, territoire, province à l'autre. Dans certains pays, le mouvement coopératif national - à la fois par le biais de ses propres pratiques et par la législation qui l'encadre - a fortement souligné que « la valeur de l'investisseur » n'est pas la propriété des membres individuels et que la réserve impartageable est un principe de base de l'identité coopérative. Dans d'autres pays, le mouvement coopératif et le cadre juridique sont muets sur ces questions.

Par exemple, comme il est indiqué dans l'annexe E, un survol de la législation coopérative dans de nombreux pays à travers le monde révèle que<sup>25</sup> :

- Il y a une tendance à éviter l'obligation de constituer des réserves qui ne sont pas détenues par les membres individuels. Si la loi oblige la mise en place d'une réserve, elle identifie un pourcentage des surplus qui doit être versé à la réserve et le niveau supérieur (plafond) que doit représenter cette réserve eu égard aux dettes ou actifs de la coopérative ;
- Aux États-Unis, on mentionne explicitement la possibilité de partager les actifs nets de la coopérative au cours de la vie de la coopérative. Cette possibilité n'est pas évoquée dans les autres pays ;

---

<sup>24</sup> Voir gouvernement du Québec (2015)..

<sup>25</sup> Voir Girard et coll. (1998).

- Il y a une tendance dans les législations n'obligeant pas la mise en place du principe de la dévolution désintéressée de l'actif net. S'il n'y a pas d'obligation légale en ce sens, la législation est soit muette sur la question ou elle suggère aux coopératives de définir une règle dans leurs règlements pour obtenir ce résultat. Bien sûr, il y a des pays et des régions où le transfert désintéressé l'actif net obligatoire.
- Dans les pays avec une origine allemande et protestante (par exemple, l'Allemagne, le Royaume-Uni, le Danemark, les États-Unis, et en partie, le Canada) et dans les anciens pays socialistes, la réserve impartageable n'est généralement pas obligatoire ;
- Dans les pays avec des racines latines (par exemple, la France, l'Italie, l'Espagne, le Costa Rica, la Colombie, notamment le Québec au Canada), la réserve impartageable est généralement obligatoire. Dans un certain nombre de ces pays, l'État apporte un soutien aux coopératives par des subventions (Italie) ou des remises fiscales (France).

Ces remarques générales doivent toutefois être examinées avec soin, car elles diffèrent considérablement d'un pays à l'autre, comme démontré par les observations suivantes :

## Canada

Au Canada, la législation coopérative diffère selon la province ou le territoire (voir l'annexe E pour les détails sur le cadre légal régissant la répartition des actifs en cas de dissolution de la coopérative).

- Dans trois provinces (Québec, Terre-Neuve-et-Labrador, Île-du-Prince-Édouard), il y a une obligation dans la législation coopérative pour constituer une réserve impartageable.
- Dans les législations qui permettent des réserves partageables, les membres peuvent choisir la dévolution de l'actif net à des organismes de bienfaisance ou des coopératives (par exemple, au Manitoba).
- Même si des législations coopératives permettent la réserve partageable (par exemple, en Colombie-Britannique, en Ontario et la législation fédérale), les coopératives d'habitation à but non lucratif sont tenues de constituer des réserves impartageables.
- Les réserves impartageables sont également obligatoires pour les coopératives de services communautaires (Colombie-Britannique) et les coopératives dites à but non lucratif (Nouvelle-Écosse et Manitoba).

- Il y a un fort consensus parmi les organisations francophones et anglophones supportant le développement coopératif au Nouveau-Brunswick de faire reconnaître le principe de la réserve impartageable dans la prochaine refonte de la loi provinciale sur les coopératives.

## Québec

Une réserve impartageable a été mise en place dans la législation coopérative dès 1911 pour les caisses Desjardins et depuis 1968 pour tous les autres types de coopératives (sauf les coopératives agricoles). L'exception des coopératives agricoles est due à des raisons historiques particulières à ce secteur et ne semble pas avoir eu un impact négatif majeur sur le développement de ces coopératives au cours du 20<sup>e</sup> siècle.

En 2005, après un débat de fond avec des représentants de coopératives et la Direction du développement des coopératives (DDC), au sein du ministère de l'Industrie et du Commerce, une nouvelle réserve (réserve de valorisation) a été légalement reconnue dans la Loi sur les coopératives pour alléger la règle de la réserve impartageable pour les membres de coopératives de travail, de producteurs et de travailleurs actionnaires. La réserve de valorisation est un moyen pour permettre aux membres d'avoir accès à une partie de la réserve.

Il est important de noter que l'obligation d'une réserve impartageable n'empêche pas la liquidation d'une coopérative, mais représente plutôt des dispositions sur la façon de transférer l'actif net de la coopérative en processus de liquidation. En ce sens, depuis 2006, la DDC tient un registre du transfert des actifs désintéressés. Au cours de la période d'octobre 2006 à février 2015, un total de 443 040 \$ a été transféré d'une coopérative à l'autre. Vingt-huit coopératives ont été liquidées et les fonds ont été transférés à 30 coopératives (il y a deux coopératives qui ont décidé de transférer des fonds à deux coopératives).

## États-Unis

La réserve impartageable était obligatoire dans un grand nombre d'États jusqu'en 1951. Une réforme fiscale majeure a alors conduit à son élimination dans plusieurs cas. En vertu du droit fiscal actuel, les coopératives à but lucratif qui versent des sommes dans une réserve générale doivent payer des impôts. Comme indiqué ci-dessus, les réserves constituent un moyen de protéger l'équité des membres de pertes à court terme et représentent une source permanente de capital qui peut être obtenu en contrepartie de dettes<sup>26</sup>. Les coopératives à but non lucratif (par exemple, en matière de logement et d'autres secteurs de services) peuvent établir des

26

Voir Kenkel (2014) pour une discussion complète sur les raisons de l'utilisation des réserves non affectées.

réserves impartageables sans payer d'impôt, puisque, leur nature à but non lucratif soustrait la coopérative de payer de l'impôt<sup>27</sup>.

Au cours des 15 à 20 dernières années, aux États-Unis, on a relevé des cas de démutualisation de plusieurs grandes mutuelles d'assurance et des coopératives agricoles. Dans certains cas, la présence de sommes importantes dans les réserves a été considérée comme une incitation pour les membres de se démutualiser. Cependant, il n'y a pas eu d'exemples documentés illustrant que des réserves non affectées causaient la démutualisation.

## Autres pays

Comme l'a montré une étude publiée en 1998, le Costa Rica et la Colombie ont tous deux des dispositions sur l'obligation pour les coopératives de constituer une réserve en plus de fonds consacrés à l'éducation coopérative et à la solidarité<sup>28</sup>. La réserve y est de type impartageable.

Au Japon, la coopérative a le choix d'adopter une disposition sur la réserve impartageable dans ses statuts. La loi ouvre aussi la porte sur la distribution du solde de l'actif net parmi les membres.

Au Danemark, en Finlande, en Allemagne et au Royaume-Uni, il n'y a aucune règle de l'État concernant la réserve impartageable. La décision est plutôt laissée aux membres de l'inscrire dans les statuts de la coopérative. En revanche, une réserve impartageable est obligatoire en France, en Italie, en Espagne, au Portugal et dans les Pays-Bas. Dans certains pays, comme l'Espagne, les coopératives doivent également mettre en place des fonds d'éducation et de promotion coopérative.

L'annexe E fournit plus d'information sur ces règles liées à l'existence ou non de réserves et les modalités de dévolution de l'actif net en cas de dissolution.

Alors que conceptuellement, il est prévu que la présence d'une réserve impartageable devrait limiter les cas de démutualisation (voir l'argument développé ci-dessus), les éléments de preuve sur ce point sont contrastés, avec différents cas indiquant des conséquences positives et négatives :

- L'expérience de coopératives de producteurs de planches de contreplaqués dans le nord-ouest des États-Unis suggère que le partage de la réserve sans autres obligations pourrait avoir un impact négatif sur la pérennité de la coopérative.

---

<sup>27</sup> L'annexe F fournit un exemple d'une coopérative à but non lucratif (New Hampshire) et d'une coopérative à finalité lucrative (New York).

<sup>28</sup> Voir Girard et coll. (1998).

- Le partage de la réserve n'a pas eu des conséquences néfastes sur le développement des coopératives au Danemark, où il y a une histoire impressionnante de développement coopératif.
- De même, le partage de la réserve ne semble pas avoir affecté le développement des coopératives agricoles au Québec.
- Des représentants de coopératives de travailleurs en Pologne ont fait valoir que l'absence de dispositions sur la réserve impartageable dans la législation coopérative de ce pays européen a ouvert la porte à la conversion de coopératives vers d'autres modèles d'affaires<sup>29</sup>.

Une des raisons de cette différence de traitement et les retombés de dispositions sur la réserve impartageable est qu'on peut y retrouver des avantages, mais aussi des inconvénients. C'est le propos de la section qui suit.

## LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DE LA RÉSERVE IMPARTAGEABLE POUR ÉVITER UNE DÉMARCHE DE DÉMUTUALISATION

La réserve impartageable a souvent été mise de l'avant comme un moyen de réduire les motivations pour les coopératives et les mutuelles de se démutualiser. En plus d'être une source permanente de capital, ce qui peut renforcer la situation financière de la coopérative ou de la mutuelle, la réserve impartageable représente un moyen de diminuer la pression de démutualisation - si les membres sont incapables de capturer la « valeur pour les investisseurs » , leur motivation à convertir la coopérative à une EDI est fortement réduite.

La réserve impartageable a aussi des inconvénients. Comme les sommes versées dans la réserve ne sont pas distribuées aux membres, ils ont un impact direct sur le versement de ristournes en diminuant leur volume. Ceci peut en effet avoir un impact chez les membres en terme de baisse d'utilisation des services de la coopérative.

En outre, la création de réserves impartageables peut, par l'intermédiaire de la réglementation fiscale, avoir des impacts négatifs sur la rentabilité d'une coopérative. Il semblerait aussi que les dispositions sur la réserve impartageable peuvent décourager les gens de constituer une coopérative. Durant les années 1990, de petites coopératives de travailleurs au Québec auraient conservé la réserve proche de zéro pour la simple raison que les membres ne voulaient pas mettre toute leur énergie dans la coopérative sans voir une quelconque récompense.

29

Rapporté par Isabel Faubert-Mailloux du Réseau de la coopération du travail (Québec). Les observations ont été faites lors d'un séminaire sur les coopératives de travail qui a eu lieu lors du Sommet international des coopératives, édition 2014.

Pour examiner plus en détail les avantages et les inconvénients que le principe de la réserve impartageable peut avoir eu égard à la démutualisation, des entrevues ont été réalisées avec des gens qui sont ou ont été impliqués dans des coopératives ou des mutuelles pendant de nombreuses années ou avaient participé à leur régulation (organismes d'encadrement). La plupart des personnes interrogées étaient du Québec, puisque, à l'exception des coopératives agricoles, les dispositions sur la réserve impartageable ont été mises en place il y a de nombreuses décennies pour l'ensemble des coopératives y compris les coopératives de services financiers (les caisses Desjardins). Les entrevues ont aussi été menées auprès de francophones actifs auprès des coopératives en l'Ontario, au Nouveau-Brunswick et au niveau fédéral<sup>30</sup>.

Toutes les personnes interrogées ont reconnu l'importance de la réserve impartageable pour la pérennité des coopératives. Toutefois, cette reconnaissance implique souvent une certaine nuance. Les principaux points qui sont ressortis des entrevues étaient :

- **La Loi sur les coopératives du Québec constitue l'un des quatre piliers de la stratégie de développement coopératif du Québec qui a été rendu public en 2003 par le gouvernement du Québec.**
- **La réserve impartageable dispose de trois atouts importants :**
  1. Elle démontre la notion d'inaliénabilité des capitaux collectifs.
  2. Elle définit un cadre pour la planification stratégique en préservant le contrôle coopératif sur les actifs générés par l'activité des membres à travers de nombreuses générations.
  3. La réserve impartageable est étroitement liée avec le principe de l'inter coopération (la coopération entre les coopératives), car elle fournit une garantie que les actifs qui découlent de l'activité coopérative resteront dans le secteur afin de construire une économie humaine (c.-à-d. principe de la dévolution désintéressée de l'actif net).
- **Étant donné qu'il existe un large consensus sur la contribution de la réserve impartageable au renforcement de l'identité coopérative, les personnes impliquées dans le développement coopératif affirment qu'il pourrait être judicieux de penser à deux options pour modifier l'exigence de la réserve impartageable dans le cas de coopératives de travail et certaines autres coopératives afin d'attirer plus de membres :**

30

Les entrevues ont été réalisées en février et mars 2015. Les personnes interrogées ont été invitées à fournir leurs points de vue personnels. Ainsi, sauf s'il en est fait mention, les opinions exprimées sont celles de la personne et ne représentent pas forcément la position officielle de leur organisation. Dans la majorité des cas, un compte rendu a été rédigé pour chacune des entrevues et a été l'objet d'un accord. Quelques échanges n'ont pas été l'objet d'un tel relevé en raison de la brièveté de l'échange. La liste des personnes interrogées se trouve à l'annexe H.

1. Rendre la réserve de valorisation – un mécanisme qui permet aux membres travailleurs, producteurs et travailleurs-actionnaires des coopératives d'accéder à une partie de la réserve– plus attrayante<sup>31</sup>;
2. Ouvrir la porte à une première génération de membres de la coopérative libres de l'obligation de constituer une réserve impartageable.

## La vente d'actifs

Les personnes interrogées ont reconnu que les dispositions sur la réserve impartageable ne peuvent pas protéger une coopérative de la situation où les réserves sont épuisées progressivement parce que les revenus ne sont pas suffisants pour couvrir les dépenses. Dans ce cas, la cause de la démutualisation, est l'incapacité à contrôler les coûts et/ou de développer suffisamment des marchés pour soutenir financièrement l'organisation. Qu'est-ce qui est nécessaire pour remédier à cette situation? Un bon système de suivi qui peut aider la direction et le conseil.

Un exemple d'un tel système de surveillance se trouve au sein de La Coop fédérée (LCF). Quand une coopérative décide de rejoindre LCF, elle doit signer un contrat donnant à LCF le droit d'intervenir en cas de problèmes d'affaires (financier, marketing, gouvernance, etc.). Il est à noter que depuis 1990, aucune coopérative agricole n'a été liquidée. Deux coopératives agricoles ont décidé de quitter LCF, mais elles sont toujours en activité.

Un autre exemple fourni se dégage des entrevues concerne le logement coopératif au Québec. Ainsi, au Québec on retrouve un mouvement de plus de 1 200 coopératives d'habitation qui offrent 25 000 logements. Ce mouvement s'est développé depuis les années 1960 grâce à différents programmes gouvernementaux (provincial et fédéral). Eu égard aux conventions qu'ont signées initialement les coopératives, en respect d'une période d'au moins 25 ans, les coopératives ont évité la vente des actifs de logements. Cependant, au cours des dernières années, quelques coopératives ont vendu de leurs actifs immobiliers. En outre, ces ventes ont été réalisées à un prix nettement inférieur à la valeur de marché des actifs. Le résultat est une réduction du nombre de logements abordables et une privatisation des actifs qui ont été constitués à l'aide de fonds publics. La Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH), le ministère de la Justice du Québec et la Direction du développement des coopératives ont été impliqués dans une poursuite contre une personne engagée dans une telle démarche dans la ville de Québec. Un jugement rendu en décembre 2014 par la Cour du Québec a reconnu l'illégalité d'une telle vente d'actif, une des raisons invoquées étant le non-respect du principe de la réserve impartageable<sup>32</sup>. On s'attend à ce que la sentence soit communiquée plus tard en 2016.

---

**31** Voir la Loi sur les coopératives (articles 149.1 - 149.2 et 149.3) pour plus de détails sur la réserve de valorisation.

**32** Cour du Québec, no 200-61-152689-129, 19 décembre 2014, Directeur des poursuites criminelles et pénales vs Vicky Lépine.

Une des conséquences découlant de ce jugement est un amendement à la Loi sur les coopératives du Québec qui mettra plus d'emphasis sur la notion de réserve impartageable. La CQCH a aussi mis de l'avant une série de mesures pour éviter la répétition de cas similaires à l'avenir. Ces mesures comprennent la préparation d'un plan de communication, la production de brochures, et une action ciblée auprès des notaires en collaboration avec leur association professionnelle. Le mot clé est la prévention - à savoir la nécessité d'éduquer les conseils d'administration des coopératives d'habitation à propos de la notion de transfert désintéressée des actifs et la mise en œuvre d'un système de surveillance pour détecter les cas problématiques.

## Autres options pour contrôler la démutualisation

Même si les dispositions sur les réserves impartageables sont reconnues pour parer aux processus de démutualisation, la plupart des personnes interrogées ont identifié d'autres composantes qui doivent être prises en compte pour faire face à la question de la démutualisation.

- Les membres d'un conseil d'administration d'une coopérative ou d'une mutuelle devraient suivre un programme de formation et répondre à un questionnaire avec des critères de qualification;
- L'importance de l'éducation coopérative et la promotion de la valeur ajoutée d'une coopérative doivent être soutenues pour renforcer les liens avec l'identité coopérative. Trois dimensions devraient être priorisées : comment la coopérative contribue-t-elle à exercer un meilleur contrôle sur un champ d'activité, un modèle foncièrement égalitaire et les liens noués par la coopérative avec le local?

Une des personnes interrogées a souligné que les coopératives doivent obtenir une reconnaissance du gouvernement comme un modèle différent des organisations qui appartiennent à des investisseurs. Cette différence coopérative doit être reconnue en termes de mesures fiscales et budgétaires. Par exemple, il a été suggéré que, vis-à-vis d'autres formes d'organisation, la fiscalité devrait être différente pour les coopératives qui acceptent d'avoir une réserve impartageable.

Enfin, la stratégie de développement adoptée par les coopératives et les mutuelles devrait être conçue pour assurer que les membres gardent le contrôle de leur organisation et, de cette façon, éviter de possible démutualisation. Voici des exemples de la stratégie utilisée par une coopérative, Agropur, et deux mutuelles, La Capitale et SSQ<sup>33</sup> :

- Agropur est devenue une des principales coopératives de producteurs laitiers au Canada, en grande partie par l'achat d'autres entreprises ou la fusion avec d'autres coopératives. La coopérative a développé une stratégie de capitalisation novatrice qui encourage les membres à souscrire autant que possible des parts dans la coopérative. Parallèlement, la coopérative soutient des programmes de formation axés sur les valeurs coopératives, l'histoire de la coopérative et la stratégie d'entreprise. Agropur a également adopté un cadre démocratique sur mesure pour partager des informations sur l'entreprise et être à l'écoute des besoins et questions des membres.
- La Capitale a été constituée dans les années 1940 à titre de mutuelle pour les fonctionnaires du gouvernement du Québec. Au fil des décennies, la mutuelle a développé de nouveaux produits et créé de nouvelles filiales faisant en sorte qu'aujourd'hui, elle intègre plusieurs corporations. Pour maintenir ses liens avec ses 250 000 membres, le contrôle de l'ensemble a été maintenu sous la direction de la mutuelle (La Capitale, Mutuelle de gestion).
- SSQ a tout d'abord été constituée comme une coopérative de santé dans les années 1940, et a été transformée en une mutuelle offrant des produits d'assurance groupe dans les années 1960. Pour faire face à ses besoins financiers, dans les années 1990, SSQ a accueilli du capital du Fonds de solidarité (FTQ). Bien que le Fonds possède plus de 70 % de la propriété de l'entreprise, il a été convenu qu'une majorité des membres du conseil d'administration provient de la mutuelle de gestion (SSQ, Mutuelle de gestion) qui appartient à 1 290 473 membres.

## INCITATIFS –

# L'engagement des membres

Les coopératives constituent une partie importante de l'économie dans des pays à travers le monde. Pourtant, elles ne sont qu'une partie - elles opèrent aux côtés d'autres types d'organisations tels que : les ministères, des sociétés parapubliques; des organisations non gouvernementales (ONG); des associations à but non lucratif; des entreprises sociales<sup>34</sup>, et, peut-être plus important encore, les EDI beaucoup plus nombreuses (et dans certains cas beaucoup, de plus grandes tailles). En outre, les coopératives ont tendance à se concentrer dans des activités spécifiques et dans des secteurs particuliers (par exemple, l'agriculture, les services financiers, le commerce de détail).

Le résultat d'être partie prenante de l'économie de marché est que les coopératives ont besoin d'être constamment préoccupées par la façon dont elles performant par rapport à d'autres organisations. Si d'autres organisations fournissent une meilleure valeur ou un meilleur service, ou sont mieux à même de répondre aux besoins, les coopératives auront beaucoup plus de difficultés à fonctionner avec succès. Fournir les stimulants appropriés pour que les membres conservent leurs liens d'affaires avec la coopérative est donc essentiel à la performance de la coopérative; les coopératives qui sont en mesure d'adopter des structures de gouvernance et des processus décisionnels qui traitent correctement ces stimulants sont moins susceptibles de subir des pressions de se démutualiser.

La dynamique de ces stimulants est complexe et change avec le temps. Bien qu'il existe des exceptions, les coopératives sont généralement constituées en réaction aux limites d'autres formes d'organisation<sup>35</sup>. Par exemple, les coopératives et les mutuelles sont souvent formées dans des secteurs où il y avait un sentiment que le marché ne fonctionnait pas efficacement. Ces « défaillances du marché », comme elles sont décrites, s'expliquent par la présence d'entreprises monopolistiques ou oligopolistiques, le manque de fourniture de biens et services à des groupes particuliers et la fourniture de produits de mauvaise qualité ou d'un prix élevé. Comme Brett Fairbairn le dit, « les coopératives se constituent lorsque le marché ne tient pas compte des besoins; lorsque les valeurs des communautés entrent en opposition avec le marché » (Fairbairn, 2006, p. 11).

Étant donné que les coopératives arrivent à maturité et le secteur dans lequel elles opèrent vit des changements, la structure associative est aussi modifiée et la raison d'être des coopératives peut

---

**34** Une forme d'entreprise sociale est la corporation B, une société certifiée conforme aux normes de performance sociale et environnementale.

**35** Powell et Steinberg (2006).

disparaître<sup>36</sup>. Par exemple, si la coopérative a réussi à améliorer la fourniture de produits, la qualité ou le prix, les membres peuvent en venir à croire que la coopérative n'est plus nécessaire. Pourtant, c'est peut-être précisément dans de telles situations que la disparition d'une coopérative a un impact - si la structure oligopolistique sous-jacente est toujours présente, l'approvisionnement, la tarification et les problèmes de qualité peuvent ressurgir. En outre, l'information sur cet impact potentiel est difficile à partager, car elle ne peut être observée qu'une fois que la démutualisation s'est réalisée.

Les personnes impliquées dans la coopérative peuvent également changer au fil du temps. Par exemple, la première génération de membres de la coopérative peut avoir un sens aigu de la coopération - en effet, ce pourrait être cette éthique de la coopération qui a permis à l'action collective des membres de se mobiliser pour faire face aux défaillances du marché. Au fil du temps, cependant, les nouveaux membres qui se joignent à la coopérative peuvent ne pas avoir un tel niveau d'engagement pour la coopérative. Comme cela se produit, la coopérative peut devoir compter davantage sur les bénéfices financiers pour s'assurer de la fidélité des membres. Si l'utilisation de ces avantages financiers conduit à un nouvel affaiblissement de l'éthique de la coopération, alors une spirale descendante peut émerger dans lequel l'utilisation ultérieure des retombées financières est nécessaire. Le problème avec l'utilisation de récompenses financières et la présence de membres qui sont essentiellement sensibles à de telles récompenses financières est que le bénéfice de la coopérative est considéré de plus en plus en termes strictement financiers. En conséquence, une coopérative devient de plus en plus vulnérable aux pressions de la démutualisation, en particulier si la coopérative peut être vendue à un prix nettement supérieur à la valeur nominale de ses actifs (voir plus haut)<sup>37</sup>.

L'adhésion à la coopérative peut évoluer d'autres façons aussi. Alors que le sociétariat n'est pas totalement homogène au moment où la coopérative est formée, il est probable qu'au fil du temps la composition devient plus diversifiée. Par exemple, les agriculteurs se spécialisent dans différents domaines de production et peuvent se livrer à divers degrés à des activités en dehors du secteur agricole, le consommateur exige divers niveaux ou types de services selon son âge, ses revenus et son statut socio-économique. Vis-à-vis une diversité accrue du sociétariat, il devient plus difficile pour une coopérative de répondre aux besoins de tous les membres et l'efficacité de la structure de la coopérative diminue à mesure que des compromis sont faits dans un effort pour satisfaire les besoins de tous les membres. Les coûts peuvent aussi augmenter parallèlement aux exigences requises en terme de temps et de ressources pour

---

**36** Un certain nombre d'auteurs ont mis de l'avant le modèle de cycle de vie de la coopérative. Voir, par exemple, LeVay (1983), Ben-Ner (1988) et Cook (1995).

**37** Ben-Ner (2013) examine les différentes formes de préférences qui existent au sein des populations et comment ces préférences varient entre ceux qui sont vraiment égoïstes et ceux qui sont plutôt ouverts à la collaboration. Tel qu'il le présente, une combinaison changeante d'individus modifie l'efficacité et l'efficacé de l'organisation. Fehr et Falk (2002) fournissent la preuve que le recours à des encouragements financiers peut affaiblir les incitations intrinsèques. Voir aussi François (2000) et Frey et Jergen (2001).

traiter les conflits découlant d'une plus grande diversité. Si ces effets sont assez importants, les coopératives peuvent faire face à des pressions de se démutualiser<sup>38</sup>.

Enfin, comme les coopératives se développent et prennent de l'expansion, leurs besoins en capitaux augmentent, particulièrement si le secteur d'activité requiert une forte capitalisation (comme est le cas dans les secteurs financiers, de détail et agricoles, pour n'en nommer que quelques-uns). L'incapacité d'une coopérative d'obtenir le capital requis peut faire en sorte qu'elle devienne moins compétitive en raison de son incapacité à contrôler ses coûts d'exploitation ou son incapacité d'investir dans de nouvelles technologies nécessaires pour fournir des biens et services de bonne qualité. De plus, dans ce contexte, l'engagement des membres est intimement lié aux avantages financiers qu'il peut en tirer.

---

**38** Voir Hart et Moore (1996) pour une discussion de cette question. L'homogénéité du sociétariat est un élément important dans l'explication de Hansmann à l'émergence de coopératives (Hansmann, 1996).

## INCITATIFS –

# Gouvernance d'entreprise et les questions d'agences

Au cours des deux dernières décennies, la gouvernance d'entreprise - à savoir la relation entre le conseil d'administration et les cadres supérieurs - s'est révélée comme la question déterminante de la raison pour laquelle les organisations fonctionnent bien ou mal<sup>39</sup>. Basé sur la conviction que les problèmes d'Enron, WorldCom et autres sociétés auraient pu être évités si les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise avaient été suivies, le gouvernement américain a adopté la loi Sarbanes-Oxley. Cette Loi a pour conséquence que les entreprises doivent accroître la reddition de comptes, ajoutent de nouvelles exigences en matière de vérification et doivent parer aux conflits d'intérêts (Sarbanes-Oxley 2002). Une législation similaire a été adoptée dans la plupart des grands pays dans le monde. Le secteur financier a également mis l'accent sur la gouvernance d'entreprise à travers le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (*Basel Committee on Banking Supervision*).

Au cœur du problème de la gouvernance d'entreprise on relève la nécessité de veiller à ce que le chef de la direction œuvre dans l'intérêt supérieur de l'organisation pour laquelle il ou elle, a été embauché pour gérer et superviser. En effet, de trouver les stimulants appropriés pour s'assurer que le PDG œuvre dans l'intérêt de l'organisation et non son propre intérêt est l'élément clé identifié généralement dans la littérature portant sur la gouvernance d'entreprise<sup>40</sup>.

En conséquence de la loi Sarbanes-Oxley et des problèmes de gouvernance dans des coopératives de premier plan, les inquiétudes sur la gouvernance d'entreprise se sont propagées au secteur coopératif. Par exemple, comme il a été indiqué ci-dessus, la faiblesse des contrôles de gestion par le conseil d'administration a été identifiée comme un facteur important dans la disparition de la Saskatchewan Wheat Pool, tandis qu'une structure de gouvernance complexe et non transparente est reconnu pour avoir joué un rôle clé dans les problèmes qui ont frappé Co-op Group au Royaume-Uni<sup>41</sup>. Les chercheurs ont également commencé à examiner le lien entre les caractéristiques du système de gouvernance et la performance des coopératives<sup>42</sup>.

---

39 Bevir (2012).

40 Voir Schleifer et Vishny (1997) pour l'une des déclarations les plus explicites de ce point de vue; Voir également Gourevitch et Shinn (2005).

41 Fulton et Larson (2009a) discutent de la Saskatchewan Wheat Pool, tandis que Birchall (2014) et Myners (2014) discutent de Co-operative Group.

42 Spear (2004), Cornforth (2004) et Birchall (2013) ont étudié en terme général, le rôle de la gouvernance au sein de la coopérative, tandis que les études de Bond (2009), Cook et Burgess (2013), Bijman, et al. (2013) et Franken et Cook (2013) ont examiné le lien empirique entre la gouvernance et la performance.

Dans tous les cas, la question est la même, « Est-ce que les incitations appropriées sont en place pour faire que le PDG œuvre dans le sens de promouvoir la bonne gouvernance? » - C'est-à-dire, fournir des services qui profitent aux membres et qui renforce la pérennité de la corporation tant d'un point de vue organisationnel que financier.

La gouvernance des coopératives est exigeante, en grande partie en raison des relations complexes qui existent entre les membres, le conseil d'administration élu et la direction générale. Considérant que les coopératives ne cherchent pas à maximiser les profits, elles ne peuvent pas utiliser le partage de profit comme un moyen de récompenser les cadres supérieurs qui cherchent à concilier leurs objectifs avec ceux de l'organisation. Au lieu de cela, dans leur stratégie pour attirer des PDG, elles cherchent des personnes qui partagent la mission de la coopérative, et elles mettent en place un mécanisme de suivi du gestionnaire par le conseil et les membres pour s'assurer du comportement souhaité. En partie à cause de raisons politiques (les membres sont parfois réticents à payer au PDG un salaire de plusieurs fois supérieur à ce qu'ils gagnent eux-mêmes) et en partie parce que l'acceptation d'un salaire inférieur peut exprimer un meilleur alignement avec la mission de la coopérative, la rémunération versée à un PDG de coopérative est généralement inférieure à celle versée à leurs homologues travaillant pour des firmes appartenant à des investisseurs<sup>43</sup>.

Le problème de la gouvernance d'entreprise est encore compliqué en raison de la nature bénévole de conseils d'administration. Comme un certain nombre de cas très médiatisés l'illustrent, des conseils d'administration de coopératives semblent être susceptibles d'être sous l'effet de gestionnaires trop optimistes qui font des investissements excessifs<sup>44</sup>.

Les gestionnaires de coopératives cherchent souvent à atteindre des objectifs multiples et d'équilibrer des intérêts divergents. Cela rend non seulement la gestion des coopératives plus difficile, mais est plus exigeant en terme de moyens d'encouragement et d'évaluation de la performance du gestionnaire. Les difficultés rencontrées dans des processus de fusions ou d'acquisitions d'entreprises peuvent également affaiblir le contrôle externe exercée sur le gestionnaire<sup>45</sup>.

Ces problèmes de gouvernance d'entreprise semblent jouer un rôle important dans la démutualisation. Pour certains cadres supérieurs, la démutualisation est une façon de sortir des schémas de gouvernance et de rémunération utilisés dans une coopérative ou une mutuelle et leur remplacement par des alternatives qui se traduisent pour eux par une plus grande rémunération et un contrôle quotidien moins serré de leurs activités. Par exemple, une étude britannique a révélé que pour la période de 1993 à 2000, la rémunération des PDG oeuvrant dans

---

**43** Hueth et Marcoul (2009, 2015).

**44** Fulton et Larson (2009a), Birchall (2014) et Myners (2014).

**45** Voir Spear (2004) pour un aperçu général de cette question.

les sociétés de construction (*building societies*) et les mutuelles d'assurance-vie qui s'étaient démutualisées, ont vu leur rémunération augmenter de 228 % en comparaison de celles de PDG à l'emploi de mêmes types d'organisations, mais qui ne s'étaient pas engagé dans un processus de démutualisation. Cette étude a également révélé que cette hausse n'est pas associée à une augmentation de la performance, ce qui suggère que la hausse de la rémunération était uniquement le résultat d'un changement du statut de propriété<sup>46</sup>.

Compte tenu de la possibilité de salaires plus élevés, il n'est pas surprenant que les gestionnaires et/ou les consultants externes soient souvent ceux qui favorisent la démutualisation<sup>47</sup>. En effet, comme il l'a été souligné plus tôt, les avantages financiers des gestionnaires sont souvent plus élevés en même temps que les membres perçoivent un avantage financier à la démutualisation. La préoccupation dans de telles situations est de savoir si les membres disposent d'informations suffisantes concernant la vente de la coopérative ou de la mutuelle pour prendre une décision éclairée, ou si les cadres supérieurs sont en mesure d'exercer une influence indue sur les membres en raison du pouvoir qu'ils possèdent.

La gouvernance d'entreprise dans les coopératives est l'objet de plus d'attention parce que les exigences réglementaires introduites par la loi Sarbanes-Oxley et d'autres lois ou règlements s'appliquent également aux coopératives. Par exemple, au Canada, toutes les coopératives de services financiers sous réglementation fédérale sont tenues d'aviser le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) quand elles font des changements au conseil d'administration. Le BSIF a également le droit de disqualifier ou de révoquer les administrateurs. Il est prévu que des exigences similaires peuvent être mises en œuvre au niveau provincial.

Ces exigences réglementaires pourraient avoir des impacts importants sur les coopératives et les mutuelles. Par exemple, pour se conformer à la réglementation du BSIF, les coopératives de services financiers pourraient devoir nommer des administrateurs externes si le type d'administrateur souhaité ne se retrouve pas dans le sociétariat de la coopérative ou s'il n'y a pas de candidats pour ce poste. Dans des circonstances favorables, la nomination d'administrateurs externes peut être avantageuse. Cependant, des problèmes peuvent surgir si les administrateurs externes ont davantage de préoccupations sur la maximisation des bénéfices au lieu de chercher à faire un surplus pour répondre aux besoins des membres. De même, la présence d'administrateurs externes peut conduire à une moins bonne performance de la coopérative, si, comme conséquence de cette présence, ces administrateurs sont moins en mesure de surveiller les résultats quotidiens de l'organisation que les membres le feraient. Ils pourraient également avoir un intérêt moindre pour ces résultats.

---

46 Welch (2006).

47 Nadeau et Nilsestuen (2004). Chaddad et Cook (2004)..

Autrement dit, la gouvernance coopérative est quelque chose d'unique et toute modification apportée au modèle doit être faite avec beaucoup de soins pour s'assurer que les points forts du modèle - à savoir l'attention portée à un plus large éventail d'objectifs que la maximisation du profit, ne soient pas altérés comme conséquence de la décision des pouvoirs publics d'imposer le même cadre réglementaire à divers types d'organisations, qu'elles soient EDI, des coopératives ou des organismes sans but lucratif<sup>48</sup>.

L'idée que les buts, les objectifs et les attitudes des administrateurs peuvent jouer un rôle important dans la performance coopérative suggère la nécessité de se concentrer davantage sur les cartes cognitives qui orientent les décisions des gens.

---

48

Voir Fulton (2014). En ce qui concerne l'argument propre aux organismes sans but lucratif, voir Reiser (2004) et Mulligan (2007).

# Carte cognitive

Les organisations, qu'elles soient coopératives ou des entreprises appartenant à des investisseurs, sont limitées dans les informations et les connaissances qu'elles peuvent traiter. En conséquence, elles doivent trouver des moyens de tri, le filtrage et d'interprétation de la grande quantité d'informations auxquelles elles ont accès. En outre, les organisations doivent développer des manières de comprendre comment l'avenir pourrait se présenter.

Pour répondre à ces deux défis, les organisations sont devenues des « systèmes d'interprétation<sup>49</sup>. » Implicitement ou explicitement, les organisations développent des règles et procédures qui attribuent à certaines informations plus de poids que d'autres informations. En outre, l'information qui est recueillie doit être organisée dans des schémas, des modèles qui, par la suite, peuvent être utilisés comme base pour prendre des décisions à propos du futur - par exemple, ce qui va arriver aux coûts? Quel sera le comportement d'un concurrent? Quels services les membres rechercheront-ils?

Les modèles qui sont développés pour aider à l'interprétation de l'information et la prise de décisions peuvent être considérés comme des cartes cognitives ou cadres cognitifs. Étant donné l'importance de ces cadres - ils servent de base tant pour les décisions d'investissement que des stratégies de RH ou des activités de lobbying auprès du gouvernement -, ce qui détermine ces cartes ou cadres est un enjeu majeur<sup>50</sup>.

Les cadres ou les cartes qui sont à l'œuvre dans les coopératives peuvent prendre de nombreuses formes. Certaines des cartes sont basées sur les habitudes d'achat des membres et peuvent être utilisées pour élaborer des plans de marketing. D'autres cartes portent sur le fonctionnement de l'économie au sein de laquelle la coopérative évolue. Enfin, certaines cartes sont orientées sur la meilleure façon dont les activités devraient être organisées.

Dans cette veine, les valeurs et les principes coopératifs sont partie intégrante de la carte, telle que l'engagement des membres. Par exemple, la conviction que les coopératives ont une finalité différente des EDI se manifeste parce que les membres attachent de l'importance à d'autres critères et résultats. Cette différence d'importance des cadres cognitifs affecte alors comment ils interagissent avec la coopérative. Pour l'illustrer, les membres sont susceptibles d'être plus attachés à leur coopérative si elle peut démontrer qu'elle répond à ces autres critères.

---

49 Daft et Weik (1984), Loasby (2001).

50 Kaplan (2008).

La nature de ces cartes ou des cadres est importante pour la démutualisation. Ainsi dans le cas de la Saskatchewan Wheat Pool, une carte mentale qui considérait les membres comme étant très fidèles à la SWP et que la société était dominante dans l'industrie a servi de base pour les investissements importants de la coopérative dans les installations pour entreposer le grain. Lorsque cette carte mentale s'est avérée être fautive et que les parts de marché ont chuté, le résultat a été des pertes importantes qui ont finalement conduit à la démutualisation de la coopérative<sup>51</sup>.

À un autre niveau, les PDG et les membres du conseil d'administration évoluent avec des logiques institutionnelles qui déterminent comment ils apprécient certaines activités<sup>52</sup>. Par exemple, la présence d'une logique financière se traduirait par la fermeture d'une succursale non rentable dans le but de générer une plus grande efficacité économique, tandis que la présence d'une logique communautaire percevrait la fermeture d'une succursale comme une perte d'emploi et de services.

La présence de différentes logiques institutionnelles est importante pour la compréhension de la démutualisation. De nombreuses études ont fait valoir que l'une des causes principales de la démutualisation est la croyance chez les cadres supérieurs, les membres du conseil d'administration et des consultants externes que la structure de la coopérative n'est pas efficace et que de permettre à des investisseurs extérieurs de posséder l'entreprise va produire de meilleurs résultats. L'argument ici est cohérent avec l'idée que les coopératives et les mutuelles sont attirées vers le modèle des investisseurs en raison des pressions vers l'isomorphie<sup>53</sup>.

La présence de vagues de démutualisation qui suivent des changements fondamentaux dans les règles du jeu découlant des grands changements institutionnels, réglementaires ou de marché peut aussi être comprise en utilisant le concept de cartes cognitives<sup>54</sup>. En présence de changements majeurs dans les règles du jeu, certaines coopératives ont des gestionnaires qui voient des opportunités qui ouvrent la porte, et poussent à la démutualisation pour profiter de ces opportunités. D'autres coopératives sont prises avec des cartes cognitives obsolètes et lutte pour trouver un moyen de concurrencer efficacement. Dans d'autres cas, les gestionnaires suivent simplement l'exemple des autres et s'inspirent d'une logique dominante qui provient de groupes avec des valeurs et des objectifs différents de celles dans le secteur des coopératives et des mutuelles. Quelle que soit la raison, le résultat est une vague de démutualisation alors que les cadres supérieurs manœuvrent pour essayer de survivre dans une industrie qu'ils ne comprennent plus entièrement.

---

51 Fulton et Larson (2009a).

52 Friedland et Alford (1991).

53 Hogeland (2006), Galor (2008), Lance (2004).

54 Chaddad et Cook (2004).

# Légitimité

L'autorité et le pouvoir sont les aspects clés des organisations; pour qu'elles soient efficaces, ceux qui sont en position d'autorité doivent avoir une légitimité. Fait intéressant, la légitimité ne découle pas de l'utilisation de l'autorité - à la place, l'autorité découle de la légitimité. Comme Chester Barnard l'a fait remarquer, « la décision de savoir si un ordre a le pouvoir ou non est en lien avec les personnes à qui ce pouvoir est confié et n'est donc pas incarnée dans les « personnes d'autorité » ou ceux qui donnent ces ordres ». (Barnard 1938, p. 163).

En d'autres termes, les gens sont prêts à suivre ce que d'autres personnes proposent et décident, si ces gens croient que l'on peut faire confiance à ces individus qui prennent les décisions, des décisions que l'on estime en général bonnes. La confiance et la légitimité peuvent être manifestées et gagnées d'un certain nombre de façons. L'élection au suffrage plutôt qu'une élection par acclamation d'administrateurs est reconnue pour être un facteur important dans l'expression de la légitimité du conseil<sup>55</sup>. Prendre de bonnes décisions est essentiel - si l'on revient au cas de la Saskatchewan Wheat Pool, la légitimité de la direction et du conseil d'administration a été profondément mise en doute lorsque les membres ont constaté que les décisions de placement de la SWP ne semblaient pas être fondées sur des motifs économiques solides, mais étaient basées sur un désir de contrecarrer à tout prix leurs concurrents<sup>56</sup>.

La responsabilité et la responsabilisation sont des facteurs importants dans la création de la légitimité. Lorsque la responsabilité commence à se diluer, les membres peuvent perdre confiance dans l'organisation et la légitimité peut commencer à décliner. Fait intéressant, le manque de responsabilité peut se manifester parce que les membres ont omis de prendre la responsabilité de demander et exiger une responsabilisation appropriée. En outre, puisque la légitimité n'est souvent pas un problème pour la plupart des organisations, elle peut facilement être ignorée - en fait, cela peut être la raison pour laquelle les membres ne parviennent pas à demander des comptes. Le résultat est un système complexe qui peut être difficile à gérer.

Peu importe la raison, les coopératives et les mutuelles qui perdent la confiance et l'engagement de leurs membres auront des moments difficiles à vivre en conservant leur statut comme coopératives ou mutuelles. Soit en raison de logiques institutionnelles ou de la perception d'une meilleure performance, les EDI représentent une alternative viable pour les membres de coopératives ou mutuelles inquiets des services fournis et du capital qu'ils ont souscrit. Ainsi, alors que la légitimité et la confiance ne sont pas des facteurs critiques lorsqu'ils sont reconnus, leur disparition a souvent pour conséquence de générer une force motrice pour un certain type de changement organisationnel, y compris la démutualisation.

---

55 Spear (2004).

56 Fulton et Larson (2009a).

# Performance coopérative et démutualisation

Alors que des coopératives qui sont en mesure de mener leur activité avec succès peuvent jouir d'un certain nombre d'avantages (par exemple, l'identité forte des membres mettre l'accent sur le long terme plutôt que le court terme, et une forte surveillance par les membres), elles sont également confrontées à un certain nombre de problèmes. Les plus importants sont la capacité de lever des capitaux, s'assurer d'une bonne gouvernance et d'une gestion performante<sup>57</sup>. Ainsi, au fil du temps, les coopératives peuvent rencontrer des problèmes liés à la perte d'identité et de raison d'être.

Ces problèmes sont liés à la dynamique à laquelle sont confrontées les coopératives et sont essentiels à la compréhension de la démutualisation. Les caractéristiques qui ont rendu les coopératives pertinentes comme un moyen de résoudre des problèmes créés par les EDI (en raison de leur focalisation étroite sur la rentabilité) sont aussi source de vulnérabilités pour les coopératives. Les coopératives sont souvent constituées dans des secteurs qui ont des exigences de fonds propres relativement élevés. L'une des raisons est que les exigences de fonds propres élevés résultent des structures de marché oligopolistiques et donc sont source de mauvaise performance pour les EDI. Bien que la structure d'incitation dans les coopératives fait qu'elles sont en mesure de répondre à ces défaillances du marché, cela signifie aussi que les coopératives ont souvent du mal à générer les capitaux dont elles ont besoin pour développer leurs activités et rester compétitives.

En outre, comme alternative à la forme d'organisation dominante, l'EDI - la coopérative se trouve souvent à devoir combattre des schémas de comportements très bien établis, en particulier chez les cadres, qui imposent une pression sur la profitabilité, une augmentation du prix de l'action et la croissance sur le marché. La difficulté de fonctionner avec une logique organisationnelle différente se manifeste généralement sur le plan de la gouvernance, et en particulier l'incapacité à surveiller adéquatement les actions de la direction.

Comme des recherches antérieures l'ont démontré, il y a une forte interaction entre ces facteurs. Ainsi, Fulton et Hueth (2009) montrent que, entre les coopératives qui ont échoué ou ont été restructurées, celles qui ont connu une mauvaise performance financière ont été systématiquement identifiées comme ayant des problèmes de gouvernance importants. Les faiblesses en matière de gouvernance accentuent également l'inclinaison et la capacité des

57

Pour une discussion portant sur les modèles d'investissement utilisés par les coopératives, voir le récent rapport par Andrews (2015). Sur la gouvernance et la gestion, voir Spear (2004) et Birchall (2013).

cadres supérieurs à de mettre de l'avant l'option de la démutualisation; ce lien est inquiétant parce que, par la démutualisation, les gestionnaires tiennent souvent à gagner à la fois financièrement et en terme de statut.

Ces liens ont été relevés par le Mouvement Desjardins dans le mémoire qu'il a soumis au ministère des Finances du Canada au sujet de la « Consultation sur un cadre de démutualisation de la mutuelle d'assurance Federal Property and Casualty »

Plus précisément, le Groupe a fait valoir que le processus de démutualisation résulte de quatre facteurs (p.2) :

1. Une situation financière précaire
2. Le manque de planification dans la gestion des capitaux qui sont nécessaires pour la croissance et la survie de la société mutualiste ou coopérative
3. Le désengagement par les membres
4. La pression de gestionnaires ou consultants externes qui recherchent des avantages financiers importants de la démutualisation

Le tableau 1 et les figures 1 et 2 fournissent des informations supplémentaires sur les liens entre ces facteurs. Le tableau 1 présente un résumé de l'expérience de 25 coopératives ou mutuelles qui ont opté pour la démutualisation au cours des 20 dernières années. Les détails sur chacun de ces cas sont présentés à l'annexe A. Pour chaque cas, une décision a été prise en ce qui concerne les facteurs clés qui étaient en jeu dans la démutualisation. Ces quatre facteurs sont : la robustesse financière, le mode de gouvernance, l'engagement des membres et les valeurs de coopération et la vie démocratique. Notez que plus d'un facteur peut être présent dans chaque cas.

Les figures 1 et 2 illustrent les liens entre les facteurs, et à quelle fréquence ils contribuent à la démutualisation ou au processus de conversion. La figure 1 montre que la robustesse financière et le mode de gouvernance sont les plus souvent présents dans les processus de démutualisation. En effet, la robustesse financière apparaît le plus fréquemment comme un facteur contributif, ce qui suggère qu'il est peut-être l'élément clé à examiner pour déterminer la probabilité d'une démarche de démutualisation.

Cependant, l'observation plus attentive des données suggère une explication légèrement différente. La figure 2 montre comment les différentes combinaisons de facteurs apparaissent comme des causes contribuant à la démutualisation. Le lien entre la performance financière et la structure de gouvernance est le plus fort, avec 16 des 25 cas présentant simultanément ces facteurs (d'autres facteurs pourraient également être présents). Le mode de gouvernance a également été un facteur plusieurs fois présent lorsque l'engagement des membres et les valeurs coopératives étaient identifiés, ce qui suggère la prépondérance du mode de gouvernance sur d'autres aspects de la performance coopérative.

En plus d'être importants, ces autres facteurs de performance sont liés à la robustesse financière, ce qui suggère que cet élément n'est pas déterminé par un seul facteur. En effet, l'une des données qui ressort de la figure 2 est que les problèmes de gouvernance se propagent à tous les aspects de la coopérative, qui à son tour a une incidence sur la performance financière. En outre, il y a une forte probabilité que le lien de causalité ne soit pas unidirectionnel, avec les problèmes de performance financière, l'engagement des membres, affectant la gouvernance.

**TABLEAU 1 : Démutualisation et conversion de coopératives et mutuelles**

	NOM	TYPE	DATE	PAYS	ROBUSTESSE FINANCIÈRE	MODE DE GOUVERNANCE	ENGAGEMENT DES MEMBRES	VALEURS COOPÉRATIVES/VIE DÉMOCRATIQUE
1.	Bridlewood	CC	2012	CA		•	•	•
2.	Peace Country	CC	2012	CA	•			
3.	Peace Grove	CC	2011	CA				•
4.	Canada Life	CF	1999	CA	•	•	•	
5.	FCStone	CF	2005	ÉU	•		•	
6.	Manulife	CF	1999	CA		•	•	•
7.	Mutual Life	CF	1999	CA	•	•	•	•
8.	Prudential	CF	2001	ÉU	•	•		
9.	Sun Life	CF	1999	CA	•	•	•	
10.	Sunstate	CF	1997	AU		•		
11.	Trygg-Hansa	CF	1988	SU	•	•	•	
12.	Agricore	CP	2001 <sup>58</sup>	CA	•	•		
13.	Agrifoods	CP	2001 <sup>59</sup>	CA	•	•		
14.	Agricore United	CP	2007 <sup>60</sup>	CA	•	•		•
15.	Alta. WP	CP	1998 <sup>61</sup>	CA	•	•		•
16.	Dakota Growers	CP	2002	ÉU	•		•	
17.	DWG	CP	2005	ÉU	•	•	•	•
18.	Lilydale	CP	2005	CA	•	•		•
19.	Man. PE	CP	1998 <sup>62</sup>	CA	•	•		•
20.	Scotsburn	CP	2014	CA	•		•	
21.	Swedish Meats	CP	2007	SU	•	•		•
22.	Sask Wheat Pool	CP	2005	CA	•	•		•
23.	UGG	CP	2001 <sup>63</sup>	CA	•	•		•
24.	CRS	CT	1996	CA	•			
25.	PSC	CT	1998	CA		•	•	•

TYPE (voir annexe B pour les détails) :

CC : Coopérative de consommateurs

CF : Coopérative financière (ou de services financiers ou mutuelle)

CP : Coopérative de producteurs

CT : Coopérative de travail

PAYS :

AU : Australie

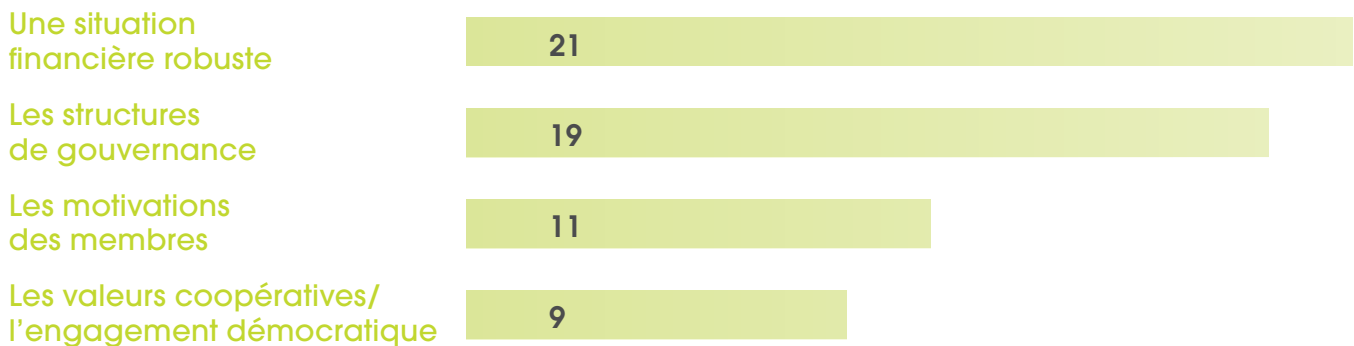
CA : Canada

ÉU : États-Unis

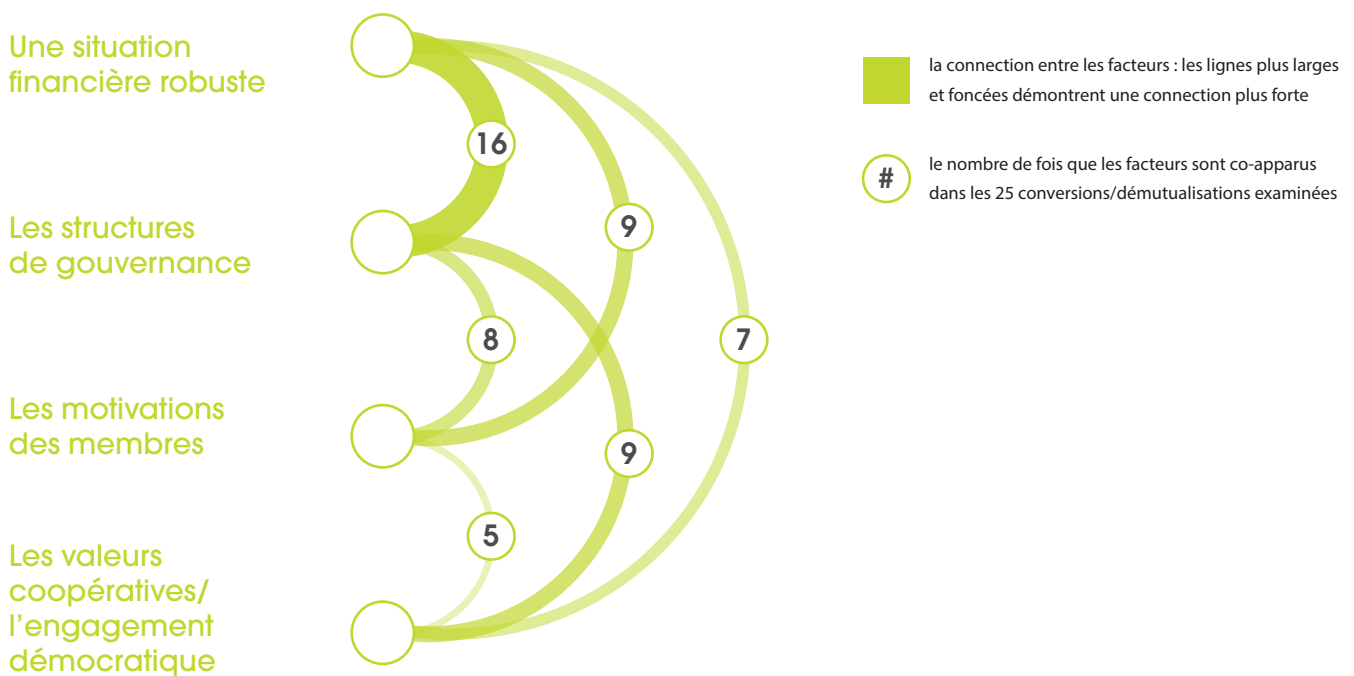
SU : Suède

Les points dans le tableau indiquent lequel des quatre facteurs a été à l'œuvre dans chacun des cas de démutualisation. Par exemple, la démutualisation de Bridlewood a été influencée par le mode de gouvernance, l'engagement des membres et les valeurs coopératives/la vie démocratique

**FIGURE 1 : Fréquence des facteurs** – Dans 60 pour cent des cas, les coopératives avaient des problèmes avec la robustesse financière et le mode de gouvernance.



**FIGURE 2 : Liens entre les facteurs** – Le nombre de fois que chaque facteur était présent dans les 25 cas de conversion ou la démutualisation.



58 Repris par UGG pour former Agricore United.  
 59 Vente de ses activités dans le secteur laitier et de fromages à Saputo, cependant Agrifoods existe toujours en tant que coopérative dotée d'un statut légal sur le plan canadien et opère dans la manutention, le transport et la logistique liés à l'approvisionnement du lait.  
 60 Repris par SWP (désormais privé), les sociétés fusionnées portent désormais le nom de Viterra  
 61 Briscoe, McCarthy et Ward (2012) donnent un exemple d'une coopérative irlandaise qui s'est démutualisée, et ensuite, reconvertie en une coopérative.  
 62 La fusion entre AWP et MPE, a permis de constituer Agricore.  
 63 Repris d'Agricore par UGG pour former Agricore international.

# Liste de contrôle visant à prévenir de démutualisation

Basée sur la discussion et l'analyse ci-dessus, une liste de contrôle est proposée autour de cinq indicateurs que les coopératives et les mutuelles peuvent s'engager à implanter et suivre dans le but de diminuer la probabilité de démutualisation. Ces indicateurs sont donc les suivants :

## **1. Une situation financière robuste, incluant une solide performance financière, un apport suffisant de capital et une attention constante sur l'évolution des conditions économiques**

Les coopératives et les mutuelles peuvent considérer la conversion ou la démutualisation si elles sont financièrement insolvables, ou si elles souffrent d'une carence d'apport en capital, ce qui nuirait à leur efficacité et compétitivité. Bien que les coopératives et les mutuelles doivent toujours se préoccuper d'avoir une saine gestion, la nécessité de bonnes pratiques d'affaires et de processus de prise de décision efficient est renforcée lorsqu'une mauvaise gestion augmente le potentiel de démutualisation. De même, avant qu'il n'y ait des besoins urgents, en portant une attention à des manques à venir sur le plan de la capitalisation, peut être un bon moyen de se prémunir contre la démutualisation. Quels sont des moyens concrets pour maintenir une saine situation financière? S'assurer que les seuils de tolérances aux risques appropriées soient établis et respectés; identifier, faire le suivi (monitorage) et intervenir sur des indicateurs clés de performance financière – qui varieront selon que ce soit une coopérative ou une mutuelle; et maintenir un bilan sain.

## **2. Motivations des membres, incluant la volonté d'avoir accès sans contrainte au patrimoine financier de l'organisation**

Les membres peuvent avoir des motivations de gains personnels pour engager l'organisation sur la voie de la démutualisation. Ces motivations se manifestent en raison de la façon dont les surplus ont été distribués (par exemple, le versement de surplus dans des réserves de type impartageable, des ristournes versées comptant aux membres ou allouées en terme de parts), les règles juridiques qui régissent la façon dont les réserves et le solde de l'actif net peuvent être disposés en cas de liquidation de la coopérative, les réglementations fiscales qui s'appliquent selon les scénarios de répartitions des excédents et la compréhension que les membres ont au sujet de la propriété collective et individuelle au sein d'une coopérative ou d'une mutuelle. Prêter attention à la démutualisation signifie comprendre ces motivations,

et, si nécessaire, modifier certaines politiques ou règles. Pour maintenir ces préoccupations à l'avant-plan, il est important de comprendre comment les membres perçoivent le coût/bénéfice des politiques et règlements qui sont en place. En outre, les coopératives et les mutuelles devraient prendre le temps nécessaire pour déterminer si une disposition sur la réserve impartageable serait bénéfique pour leur organisation.

### **3. Les valeurs coopératives et l'engagement démocratique, incluant la compréhension par les membres de la valeur ajoutée de leur coopérative**

Pour les membres, une façon d'éviter un processus de démutualisation est d'avoir une idée précise de la valeur ajoutée de leur coopérative. Une partie de cette valeur, à savoir les avantages financiers, est relativement facile à démontrer. Une autre partie de cette valeur ajoutée est cependant plus difficile à illustrer. Cette partie consiste à porter attention aux dimensions suivantes : Quelle serait la situation si la coopérative cessait ses activités? Est-ce que les membres pourraient obtenir un service semblable en terme de coût ou prix avec une prestation de même qualité? Quel serait l'impact de cette disparition de la coopérative à court et à long terme sur la communauté ou le milieu d'appartenance? Réfléchir sur ses diverses dimensions de l'impact d'un processus de démutualisation d'une coopérative ou d'une mutuelle exige que l'ensemble des acteurs au sein de la coopérative –les membres, les cadres supérieurs, le conseil d'administration – puisse en tout temps répondre à ces questions. Veiller à ce que les membres soient capables de faire cela exige des efforts continus en terme d'engagement de la coopérative pour animer la vie démocratique. Ces efforts doivent aller au-delà de la tenue de réunions annuelles, l'envoi de bulletins d'information et le rappel de la mission et de la vision que se donne la coopérative. Au lieu de cela, des moyens doivent être trouvés pour faire la démonstration sur une base régulière de la raison d'être de la coopérative ou de la mutuelle, et ce, en terme très concret du genre : Pourquoi la coopérative a tel été constitué et pourquoi devrait-elle poursuivre ses activités?

### **4. Les structures de réglementation et les exigences des meilleures pratiques de gestion**

À la suite de scandales très médiatisés d'entreprises fautives (par exemple, Enron) et la crise financière de 2008, les gouvernements et les organismes de surveillance et de réglementation ont imposé des cadres réglementaires plus stricts et exigés de meilleures pratiques de gestion dans le but d'avoir une amélioration de la performance financière et de restaurer la confiance des investisseurs. Bien que de telles exigences pourraient être avantageuses, par exemple, la nomination d'administrateurs externes, elles ont aussi le potentiel d'affaiblir la performance des coopératives, notamment dans les aspects qui sont importants pour les membres. En outre, ces exigences peuvent pousser les coopératives et les mutuelles à adopter des configurations

organisationnelles qui sont de plus en plus semblables à celles d'autres entreprises, rendant ainsi plus facile la démutualisation. Pour contrer cette pression au mimétisme, les coopératives et les mutuelles doivent veiller à ce qu'elles puissent valoriser clairement les points forts du modèle coopératif ou mutualiste et elles ont besoin de travailler constamment avec les organismes responsables de la réglementation et les regroupements de leur industrie pour faire part de leurs caractéristiques spécifiques.

## **5. Mode de gouvernance d'entreprise, incluant le désir de gestionnaires pour augmenter leur rémunération ou leur influence et l'impact de mauvaises décisions prises par les gestionnaires ou le conseil d'administration**

Des modes appropriés de gouvernance d'entreprises contribuent à ce que les décisions soient prises dans l'intérêt supérieur des membres tout en assurant la poursuite des activités de la coopérative. Comme les coopératives et les mutuelles deviennent plus grandes et plus complexes, les membres et le conseil d'administration sont plus tributaires des systèmes d'information de gestion portant sur les opérations et les finances. Ayant une connaissance plus fine de l'organisation que d'autres parties prenantes, les cadres supérieurs peuvent faire usage de cette information à leur seul bénéfice – et parfois à l'avantage d'organismes externes qui peuvent eux-mêmes influencer les gestionnaires plutôt qu'au bénéfice des membres. En outre, les conversions et les démutualisations créent souvent des contextes financiers avantageux pour les cadres supérieurs ce qui les emmène en premier lieu, à privilégier ces modes de réorganisation plutôt que d'autres. Avoir un souci de pratiques constantes de saine gouvernance contribue à assurer une bonne répartition de l'autorité au sein de la coopérative. Ainsi, on s'assure que si la conversion est proposée, elle sera bénéfique pour la coopérative et ses membres. La saine gouvernance signifie établir un programme d'encouragement pour les gestionnaires, les membres du conseil et les membres, faire en sorte que les projets qui soutiennent l'appel à l'investissement soient correctement examinés, et assurer la transparence et la responsabilisation dans le processus de prise de décision afin que la légitimité et la confiance soient maintenues.

Ces cinq indicateurs renforcent les trois éléments de la bonne gouvernance qui ont été identifiés au début du document. L'élément d'incitation constitue le noyau des deuxième et cinquième indicateurs, l'élément cognitif est essentiel pour le premier, troisième et la quatrième indicateurs, tandis que l'élément de légitimité constitue la racine de la troisième directive. La mise en place et le monitoring de ces indicateurs en termes de lignes directrices servent donc comme un moyen pour attirer l'attention sur des mesures concrètes que les coopératives peuvent prendre pour réduire le risque de démutualisation.

# Conclusion

Après une vague de démutualisation dans le secteur financier et de l'assurance dans les années 1980, puis à nouveau dans les années 1990, et un ensemble de conversions de coopératives dans le secteur agricole à la fin des années 1990 et au début des années 2000, des informations suffisantes ont été cumulées pour déterminer les facteurs clés mis en œuvre dans ces changements organisationnels. Le but de ce rapport est d'examiner les pressions qui s'exercent sur la démutualisation et de démontrer que ces pressions sont liées à ce qui peut être appelé la « bonne gouvernance ». La principale conclusion de ce rapport est que la démutualisation, si elle se produit, n'est pas le résultat d'un cas isolé, d'un seul facteur. À contrario, le processus de démutualisation s'engage lorsque la coopérative ne fonctionne pas bien sur divers fronts tels que la performance financière, l'engagement des membres et, surtout, la gouvernance. En effet, la démutualisation est symptomatique d'une coopérative qui n'a pas prêté attention aux facteurs clés concourant à son succès.

Bien que notre compréhension des facteurs derrière la démutualisation est relativement bonne, le fait reste que certaines questions demeurent. Alors que l'utilisation des réserves impartageables a souvent été mise en avant comme un moyen de réduire les incitations à la démutualisation, les preuves recueillies dans ce rapport ne permettent pas d'établir hors de tout doute un lien de causalité. Plus de recherche est donc nécessaire pour établir un lien, le cas échéant, entre l'obligation de réserves impartageables et la démutualisation – par exemple, est-il possible de trouver un lien entre le désir de fusionner ou de liquider une coopérative et l'accès aux réserves par les membres? Parallèlement, même si une liste de cinq indicateurs a été proposée pour renforcer la performance des coopératives et des mutuelles, plus de travail est nécessaire pour explorer les manières dont les coopératives et les mutuelles pourraient évaluer la façon dont elles performant dans chacun des domaines d'activité ( par exemple, en utilisant un système de notation).

En conclusion, il n'y a pas de solution miracle pour conjurer la démutualisation. Au lieu de cela, les membres, les conseils d'administration, les cadres supérieurs et les employés doivent s'engager dans un ensemble d'activités qui, mises en commun, assurent la pérennité de leurs coopératives ou mutualistes comme coopérative ou mutuelle. Ces activités incluent de maintenir une saine situation financière, veiller à ce que les membres actuels ne soient pas en mesure de bénéficier indûment des investissements réalisés par d'autres générations de membres, dans une démarche transparente, démontrer aux membres les nombreux avantages financiers et non monétaires que les coopératives permettent de réaliser, porter une attention aux cadres réglementaires et aux meilleures pratiques pour s'assurer qu'ils ne fragilisent pas la performance, et le cadre de gouvernance de la coopérative afin que les objectifs et les valeurs de l'adhésion soient reflétés dans les décisions qui sont prises.

# Références

All-Party Parliamentary Group. 2006. *Windfalls or Shortfalls? The true cost of Demutualisation*. London : The All-Party Parliamentary Group for Building Societies & Financial Mutuals.

Andrews, A. Michael. 2015. *Survey of Co-operative Capital*. International Co-operative Alliance. Disponible à [http://ica.coop/sites/default/files/352\\_ICA\\_Coop\\_Capital.pdf](http://ica.coop/sites/default/files/352_ICA_Coop_Capital.pdf).

Barnard, Chester, 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Battilani, P. et H.G. Schröter. 2011. *Démütualisation and its Problems*. Quaderni – Working Paper DSE No. 762. Department of Economics, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna.

Ben-Ner, A. 1988. *The life cycle of worker-owned firms in market economies : A theoretical analysis*. Journal of Economic Behavior and Organization 10(3) : 287-313.

Ben-ner, Avner. 2013. « *Preferences and Organization Structure : Toward Behavioral Economics Micro-Foundations of Organizational Analysis*. » The Journal of Socio-Economics 46 (October) : 87-96.

Bevir, M. 2012. *Gouvernance : A Very Short Introduction*. Oxford, United Kingdom : Oxford University Press.

Bijman, J., G. Hendrikse, et A. van Oijen. 2013. « *Accommodating Two Worlds in One Organisation : Changing Board Models in Agricultural Cooperatives*. » Managerial and Decision Economics 34 :204-217.

Birchall, J. 2013. *The Gouvernance of Large Co-operative Businesses : A research study for Co-operatives*. UK. Manchester : Co-operatives UK.

Birchall, J. 2014. « *Innovation in the gouvernance of large co-operative businesses : The alarming case of UK Co-operative Group*. » International Journal of Co-operative Management 7 :22-28.

Bond, J.K. 2009. « *Cooperative Financial Performance and Board of Director Characteristics : A Quantitative Investigation*. » Journal of Cooperatives 22 :22-44.

Briscoe, R. O. McCarthy et M. Ward. 2012. « *From Co-operatives to Conventional Businesses and Back Again : The Irish Co-operative Experience*. » In J. Sousa et R. Herman (Eds.). *A Co-operative Dilemma : Converting Organizational Form*. Saskatoon Canada : Centre for the Study of Co-operatives.

- Chaddad, Fabio R., et Michael L. Cook. 2004. « *The Economics of Organization Structure Changes : A US Perspective on Démutualisation.* » *Annals of Public and Cooperative Economics* 75 (4) : 575-94.
- Cook, M.L., et M.J. Burgess. 2013. « *The Impact of CEO Tenure on Cooperative Governance.* » *Managerial and Decision Economics* 34 :218-229.
- Cook, Michael L. 1995. « *The Future of U.S. Agricultural Cooperatives : a Neo-Institutional Approach.* » *American Journal of Agricultural Economics* 77(5) : 1153-59.
- Cornforth, C. J. 2004. « *The governance of co-operatives and mutual associations : a paradox perspective.* » *Annals of Public and Co-operative Economics* 75 : 11-32.
- Daft, Richard L., et Karl E. Weick. 1984. « *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems.* » *Academy of Management Review* 9 (2) : 284-95.
- Desjardins Group. 2011. Position Paper by Desjardins Group. Submission to the Department of Finance Canada on the document « *Consultation on a Demutualisation Framework for Federal Property and Casualty Insurance Companies.* » Disponible à [http://www.desjardins.com/en/a\\_propos/profil/difference/memoires/memoire-consultations-demutualisation.pdf](http://www.desjardins.com/en/a_propos/profil/difference/memoires/memoire-consultations-demutualisation.pdf).
- Fairbairn, B. 2006. *Co-operative Heritage – Where We’ve Come From : Reflections on Co-operative History on the Occasion of Saskatchewan’s Hundredth Anniversary.* Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan. Disponible à <http://usaskstudies.coop/documents/books,-booklets,-proceedings/Co-op%20Heritage.pdf>.
- Fehr, Ernst, et Armin Falk. 2002. « *Psychological Foundations of Incentives.* » *European Economic Review* 46 (March) : 687-724-724.
- Francois, Patrick. 2000. « *Public service motivation’ as an argument for government provision.* » *Journal of Public Economics* 78 : 275-299.
- Franken, J.R., et M.L. Cook. 2013. « *Impact of Board Structure and Process on Cooperative Performance.* » Selected paper presented at the Agricultural and Applied Economics Association and Canadian Agricultural Economics Society 2013 Joint Annual Meeting, Washington, DC, August 4-6 .
- Friedland, R., et R. R. Alford. 1991. *Bringing society back in : Symbols, practices and institutional contradictions.* (1991) : 232-263.
- Frey, Bruno S. et Reto Jergen. 2001. « *Motivation crowding theories.* » *Journal of Economic Surveys* 15 (5) : 589-611.
- Fulton, M.E. 2014. *Outside Directors.* Cooperative Economy Blog Post. Consulté le 16 mai 2015 à : <http://cooperativeeconomy.net/outside-directors>.

- Fulton, M.E., et Kathy Larson. 2009b. « *Overconfidence and Hubris : the Demise of Agricultural Co-operatives in Western Canada.* » *Journal of Rural Cooperation* 37 (2) : 166–200.
- Fulton, M.E., et K. Giannakas. 2012. *The value of a norm : open membership and the horizon problem in cooperatives.* *Journal of Rural Cooperation, Special Issue : Cooperative Values in Internationalized Operations*, 40(2), 145-161.
- Fulton, M.E., et B. Hueth. 2009. « *Cooperative Conversions, Failures and Restructurings : An Overview.* » *Journal of Cooperatives* 23 :i–xi.
- Fulton, M.E., et K. Larson. 2009a. « *The Restructuring of the Saskatchewan Wheat Pool : Overconfidence and Agency.* » *Journal of Cooperatives* 23 :1–19.
- Fulton, M.E., D. Pohler, et B. Fairbairn. 2015. « *The Political Economy of Good Co-operative Governance.* » ICA Research Conference 2015 Selected Paper. Paris.
- Gunn, C.E. 1980. « *Plywood co-operatives of the pacific Northwest : Lessons for workers' self-management in the États-Unis* », *Economic Analysis and Workers' Management* XIV(3) : 393-416.
- Galor, Zvi. 2008. *Démutualisation of Cooperatives : Reasons and Perspectives.*  
<http://www.coopgalor.com/doc/DémutualisationCooperatives21.5.08.pdf>
- Girard, J-P, F. Coggins, M. Clément et M. Cournoyer 1998. « *La réserve impartageable : origine, évolution, situation actuelle.* » Montréal et Québec, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM), Cahier de recherche 96, Direction des coopératives, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Gouvernement du Québec, 48 p.
- Gourevitch, P.A., et J. Shinn. 2005. *Political power and corporate control : The new global politics of corporate governance.* Princeton : Princeton University Press.
- Gouvernement du Québec. 2015. *Loi sur les coopératives.* [http://www2.publicationsduQuébec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2andfile=/C\\_67\\_2/C67\\_2\\_A.html](http://www2.publicationsduQuébec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2andfile=/C_67_2/C67_2_A.html)
- Hansmann, H. 1996. *The Ownership of Enterprise.* Cambridge : The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hanson, M.J. 2015. *Law of Cooperatives : The Changing Boardroom for Cooperatives.* Legal Note. Stoel Rives LLP. [http://www.agmrc.org/media/cms/The\\_Changing\\_Boardroom\\_E8033ED46E291.pdf](http://www.agmrc.org/media/cms/The_Changing_Boardroom_E8033ED46E291.pdf).
- Hart, Oliver, et John Moore. 1996. « *The Governance of Exchanges : Members' Cooperatives Versus Outside Ownership.* » *Oxford Review of Economic Policy* 12(4) : 17.

- Heinrich, J. et R. Kashian. 2006. « *Credit Union to Mutual Conversion : Do Rates Diverge?* » Working Paper. University of Wisconsin-Whitewater.
- Hogeland, A. J. 2006. « *Co-op Conversions Extent of Commitment to Co-op Values Key Factor in Decisions to Convert* » *Rural Cooperatives* May/June : 17-20.
- Hueth, B., et P. Marcoul. 2009. « *Incentive pay for CEOs in cooperative firms.* » *American Journal of Agricultural Economics* 91 (5) :1218–1223
- Hueth, B., et P. Marcoul. 2015. « *Agents Monitoring Their Manager : a Hard-Times Theory of Producer Cooperation.* » *Journal of Economics and Management Strategy* 24(1) : 92–109.
- ICA. 2015a. *Co-operative identity, values and principles*. International Co-operative Alliance. <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>.
- ICA. 2015b. *Guidance Notes*. International Co-operative Alliance. <http://ica.coop/en/blueprint-themes/identity/guidancenotes>
- Institute on Governance. 2015. *Defining Governance*. <http://iog.ca/defining-gouvernance/> as accessed April 9, 2015.
- Kaplan, Sarah. 2008. « *Framing Contests : Strategy Making Under Uncertainty.* » *Organization Science* 19 (5) : 729–52.
- Kenkel, P. 2014. « *The Impact of Unallocated Equity on Agricultural Cooperatives.* » Invited Paper Prepared for Farm Credit Council Coordinating Committee.
- LeVay, Clare. 1983. « *Agricultural Co-operative Theory : A Review.* » *Journal of Agricultural Economics* 34(1) : 1–44.
- Loasby, Brian J. 2001. « *Organisations as interpretative systems.* » *Revue d'économie industrielle* 97 (4) : 17-34.
- McDowell, R., K. Christensen et W. Baraniak. 2008. *Sponsored Demutualization Comes to Canada*. Financial Institutions and Services Bulletin. Fasken Martineau DuMoulin LLP. Consulté le 9 juin 2015 à [http://www.fasken.com/files/Publication/0f389377-ae4e-4ba6-a335-444cfc4f7144/Presentation/PublicationAttachment/91eba8f3-1547-4559-9036-11cb8cba1bde/Bulletin-FIS\\_Sponsored\\_Demutualization\\_Comes\\_to\\_Canada.pdf](http://www.fasken.com/files/Publication/0f389377-ae4e-4ba6-a335-444cfc4f7144/Presentation/PublicationAttachment/91eba8f3-1547-4559-9036-11cb8cba1bde/Bulletin-FIS_Sponsored_Demutualization_Comes_to_Canada.pdf).
- Mayers, D., et C.W. Smith. 1986. « *Ownership structure and control : The mutualization of stock life insurance companies.* » *Journal of Financial Economics* 16(1) : 73-98.
- Mulligan, L.N. 2007. « *What's Good for the Goose Is Not Good for the Gander : Sarbanes-Oxley-Style Nonprofit Reforms.* » *Michigan Law Review* 103 (8) : 1981–2009.

- Nadeau, E.G. et R. Nilsestuen. 2004. « *Strengthening Cooperative Business Structures : Lessons Learned from Démutualisation and Cooperative Conversions* » Cooperative Business Journal
- Novkovic, Sonja. 2006 « *Co-operative business : the role of co-operative principles and values.* » Journal of Co-operative Studies 39(1) : 5-15.
- Powell, Walter W, et Richard Steinberg, eds. 2006. *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*. 2nd ed. New Haven : Yale University Press.
- Reiser, D.B. 2004. « *Enron.org : Why Sarbanes-Oxley Will Not Ensure Comprehensive Nonprofit Accountability.* » U.C. Davis Law Review 38 : 205-80.
- Rickards, A. 2014. (No.258) *Insurance company Demutualization in Canada*. Consulté le 18 mai 2015 à <http://www.rickardsread.com/2014/02/no258-insurance-company-demutualization.html>
- Sarbanes-Oxley. 2002. *A Guide To The Sarbanes-Oxley Act*. <http://www.soxlaw.com/>.
- Schleifer, Andrei, et Robert W Vishny. 1997. « *A Survey of Corporate Governance.* » The Journal of Finance 52 (2) : 737-83.
- Sexton, Richard J, et Julie Iskow. 1988. « *Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives.* » Department of Agricultural and Resource Economics, University of California, Davis. Giannini Foundation Information Series No. 88-3, June.
- Sousa, J., et R. Herman (Eds.). 2012. *A Co-operative Dilemma : Converting Organizational Form*. Saskatoon Canada : Centre for the Study of Co-operatives.
- Spear, R. 2004. « *Gouvernance in Democratic Member-Based Organisations.* » Annals of Public and Cooperative Economics 75 :33-59.
- Welch, I. 2006. *Windfalls or Shortfalls? The true cost of Demutualisation*. Short Inquiry, London : The All-Party Parliamentary Group for Building Societies and Financial Mutuals.
- Wilcox, J.A. 2006. *Credit Union Conversions to Banks : Facts, Incentives, Issues and Reforms*. Madison Wisconsin : Filene Research Institute.

# ANNEXE A – Études de cas

Par ordre alphabétique

## Agricore United :

Alberta Wheat Pool, Manitoba Pool Elevators, United Grain Growers, Agricore, Agricore United

**Type :** Coopérative de producteurs

**Pays :** Canada

**Date de démutualisation :** 2007

**Raisons de la démutualisation :** RF, MG, VD

Tout au long des années 1990, l'Alberta Wheat Pool (AWP) et le Manitoba Pool Elevators (MPE) ont remplacé les vieux élévateurs à grains par de nouveaux terminaux intérieurs (Earl, 2009). Fruit d'un excès de confiance de l'équipe de gestionnaires et l'inexpérience du conseil d'administration (Fulton et Larson, 2009), principalement financé par la dette, le processus de remplacement a conduit les deux organisations près de la faillite. AWP et MPE ont ainsi fusionné en 1998 pour former Agricore Limited. Agricore a performé un peu mieux et, en 2001, a fusionné avec United Grain Growers (UGG) pour créer Agricore United (AU)<sup>1</sup>.

Pour avoir accès à plus de capital, l'AU a émis des actions publiques, en devenant une organisation hybride composée d'investisseurs et de membres. Au fil du temps, le conseil a vu ses responsabilités se transformer en priorisant la maximisation du rendement des investisseurs au détriment de la protection des droits des membres (Earl, 2009). En novembre 2006, le Saskatchewan Wheat Pool (SWP), désormais une société détenue par des investisseurs, a lancé une OPA hostile. Bien que l'offre initiale de SWP ait été rejetée, car jugée insatisfaisante, comme les offres suivantes ont augmenté en valeur, le conseil d'administration de l'UA a senti la pression de plus en plus forte pour approuver la prise de contrôle. En mai 2007, le conseil d'administration a proposé d'accepter l'offre de SWP à 20,50 \$ par action ordinaire, et 25 \$ pour chaque action privilégiée<sup>2</sup>.

---

1 Earl (2009).

2 CBC News (2007).

Bien que contestée par les membres du conseil qui étaient eux-mêmes agriculteurs (Earl, 2009), la prise de contrôle s'est complétée le 29 mai 2007, pour une valeur finale de 1,8 milliard \$, incluant la trésorerie et les dettes (Lexpert, 2007). En fin de compte, la démutualisation d'Agrifoods United est la conséquence de plusieurs facteurs, notamment : des conflits entre les membres de la direction et des agriculteurs membres du conseil d'administration, la priorisation des droits des investisseurs par rapport à ceux des agriculteurs et une diminution de l'intérêt chez les jeunes agriculteurs pour la philosophie coopérative<sup>3</sup>.

## Agrifoods International Co-operative Ltd.

**Type :** Coopérative de producteurs

**Pays :** Canada

**Date de démutualisation :** 2001

**Raisons de la démutualisation :** RF, MG

Avec la fusion de Dairy Producers Cooperative Ltd et Dairyworld Foods en 1996, Agrifoods International Co-operative Ltd. est devenue la plus grande coopérative laitière au Canada. Les ventes ont atteint 1,13 milliard \$<sup>4</sup>. Cependant, en 2001, la coopérative a été contrainte de vendre la majorité de ses actifs à la société détenue par des investisseurs montréalais Saputo (Agrifoods a réduit ses activités au transport du lait non traité c.-à-d. provenant de la ferme). La vente a été rendue nécessaire, en partie, parce que la coopérative avait contracté une dette importante pour financer plusieurs fusions et acquisitions dans les années 1990. D'autres facteurs liés au marché ont aussi joué un rôle alors que la concurrence s'est exacerbée<sup>5</sup>.

L'excès de confiance de l'équipe de gestionnaires et des structures de gouvernance inefficaces ont également stimulé la vente des activités de la coopérative. Selon Fulton et Larson, le modèle d'affaires privilégié par Agrifoods pour ses acquisitions soit d'augmenter la dette « est révélateur d'un excès de confiance du conseil d'administration et de l'équipe de gestionnaires »<sup>6</sup>. La direction a également maintenu dans l'ignorance le conseil d'administration et les délégués sur la croissance de la dette. Ce manque de transparence est vu comme la principale raison ayant motivé la vente à Saputo. Selon un membre, « personne ne savait ce qui se passait. Les délégués ne nous ont pas tenus à jour; il n'y avait pas de transparence... Fondamentalement (la direction) a détruit la coopérative et Saputo l'a volée pour 50 cents par dollar »<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Earl (2009); Fulton et Larson (2009).

<sup>4</sup> Holm (2011).

<sup>5</sup> Fulton et Larson (2009).

<sup>6</sup> Fulton et Larson (2009), p. 192.

<sup>7</sup> Holm (2011), p. 15.

## Bridlewood Co-operative Inc.

**Type :** coopérative de consommatrice

**Pays :** Canada

**Date de démutualisation :** 2012

**Raisons de la démutualisation :** MG, EM, VD

Quatre fois entre 1996 et 2012, plusieurs dizaines de membres de la coopérative d'habitation Bridlewood en Ontario ont tenté de convertir les actifs de l'organisation dans une propriété privée<sup>8</sup>, afin d'acheter les maisons à 50 % en dessous de la valeur du marché<sup>9</sup>. La dernière tentative a placé la coopérative sous séquestre après que le conseil eut arrêté de rembourser son hypothèque mensuelle de 39 000 \$ en 2010. On croyait que cela déclencherait une vente massive des maisons en présumant que le prêteur chercherait à récupérer ce qui lui était dû<sup>10</sup>.

Au lieu de cela, la Cour supérieure de l'Ontario a interdit aux membres d'acheter les maisons à des prix réduits. Les décisions subséquentes ont dépouillé Bridlewood de ses actifs, les maisons ont été transférées à une filiale à but non lucratif de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada<sup>11</sup>. Selon Dale Reagan, directeur général de la région de l'Ontario de la FHCC, « Cette décision historique signifie que les 131 unités de logement abordable ont été préservées et nous avons évité un précédent très dommageable qui aurait été reconnu si les membres avaient été en mesure de s'enrichir avec des investissements publics en matière de logement à but non lucratif<sup>12</sup> ». Ironiquement, la démutualisation de la coopérative Bridlewood a été faite pour préserver ses valeurs coopératives.

## Les mutuelles d'assurance-vie canadiennes

Canada Life Insurance Co., Manufacturers Life Insurance Co. (Manuvie), The Mutual Life Assurance Co. (Clarica Life Insurance Co), Sun Life Assurance Co.

**Type :** Coopératives financières

**Pays :** Canada

**Date de démutualisation :** 1999

**Raisons de la démutualisation :** RF, MG, EM

---

**8** Thompson (2014).

**9** Battagello (2012).

**10** CHF Canada (2012).

**11** CHF Canada (2012), Thompson (2014).

**12** CHF Canada (2012).

Anticipant des changements législatifs, les plus grandes mutuelles d'assurance du Canada (Canada Life, Manuvie, Mutual Life et Sun Life) ont annoncé leur intention de se démutualiser en 1998<sup>13</sup>. L'année suivante, tous les quatre ont converti la base de propriété de la corporation passant ainsi de détenteurs de polices d'assurance à investisseurs. Bien que la nécessité de lever des capitaux a été souvent citée comme la raison de la démutualisation<sup>14</sup>, aucune des quatre corporations n'a été confrontée à une telle situation. En fait, tous étaient bien capitalisés<sup>15</sup>. Ces niveaux de capitalisation étaient cependant insuffisants, pour répondre aux désirs d'expansion pour procéder à d'importantes fusions et acquisitions qui sont devenues fréquentes dans l'industrie<sup>16</sup>.

Mis à part les changements réglementaires permettant la conversion et un « besoin » pour le capital, de l'avis d'Alastair Rickard, une personne familière avec ce secteur d'activités, ces processus de démutualisation étaient avant tout l'expression de la volonté des dirigeants d'améliorer leur rémunération<sup>17</sup>. Bien que les options d'achat d'actions ne soient pas disponibles pour les dirigeants de ce type d'entreprise pour une période d'un an suivant la conversion, l'attrait du gain financier ne peut être ignoré<sup>18</sup>. Selon Claude Gingras, vice-président de la Mutual-Life jusqu'en 1995, la haute direction était les grands gagnants de la conversion, recevant ainsi de très généreuses options sur actions deux ans après la démutualisation<sup>19</sup>.

En outre, Gingras précise que la gestion serait incapable « de produire une preuve substantielle de souscripteurs demandant une démarche de démutualisation<sup>20</sup>. » Cela contredit Donald Stewart, alors président et chef de la direction de la Sun Life, qui a dit que d'aller en bourse « offrirait des avantages substantiels pour la Société (sic) et les souscripteurs dans leur ensemble »<sup>21</sup>.

## Collective Resource and Services (CRS) Workers' Co-operative

**Type :** Coopérative de travail

**Pays :** Canada

**Date de démutualisation :** 1996

**Raisons de la démutualisation :** RF

- 
- 13 Department of Finance Canada (1998).  
14 Rickard (2014).  
15 Pargeans et Adams (1999).  
16 Martin (1999).  
17 Rickard (2014).  
18 Martin (1999).  
19 Rickard (2014).  
20 Rickard (2014).  
21 Sun Life Assurance Company of Canada (1999).

Cette coopérative (CRS) de travailleurs était un grossiste et distributeur d'aliments biologiques, créée en 1972 en tant que groupe de ressources. En 1993, l'organisation avait plus de cinquante membres et des ventes annuelles de près de 10 millions \$. Son activité passait par ses deux créneaux d'affaires, Horizon Distributors, un grossiste de produits biologiques; et Uprising Breads Bakery spécialisée dans le pain bio et autres produits de boulangerie<sup>22</sup>.

Selon l'ancien directeur général, Marty Frost, avant sa démutualisation, CRS a souffert d'une pénurie de capitaux. Les investissements de parties externes étaient interdits et les membres avaient déjà substantiellement souscrit du capital soit de 4000 \$ à 32 000 \$ chacun. Il y avait aussi une forte incitation à refinancer la coopérative en raison d'un « rythme soutenu d'expansion, » et le prêteur financier de la coopérative, BC Credit Union, exigeait un apport de capitaux externes<sup>23</sup>. En 1996, la coopérative s'est convertie en une entreprise appartenant à des investisseurs.

## Dakota Growers Pasta Company

**Type :** Coopérative de producteurs

**Pays :** États-Unis

**Date de démutualisation :** 2002

**Raisons de la démutualisation :** RF, EM

Le Dakota Growers Pasta Company (DGPC) a été formé en 1991 (Boland, 2012). Ses membres étaient des producteurs de blé dur dans le Minnesota, le Montana et le Dakota du Nord. Avant la conversion, la coopérative comptait 1 155 membres, chacun des membres devant livrer une certaine quantité de blé dur. Des changements dans la réglementation gouvernementale et de mauvaises récoltes dues à la maladie et le mauvais temps ont incité les agriculteurs à planter des cultures autres que le blé dur. Dans ce contexte, plusieurs producteurs membres étaient incapables de respecter leurs quotas annuels. Cette situation a affecté la coopérative et les ristournes ont diminué.

En 2002, la coopérative se convertit en une entreprise appartenant à des investisseurs. Cette mesure a libéré les membres de leur obligation de livrer le blé dur. Elle a également fourni à DGPC un accès aux marchés de capitaux au-delà de la seule contribution des membres-propriétaires et contribué à améliorer l'état de la liquidité parce que les non-producteurs pouvaient devenir souscripteurs de capitaux. Les membres de la coopérative ont été bien informés au sujet de la conversion. Ils ont réalisé qu'une souscription additionnelle de capital était nécessaire pour

---

<sup>22</sup> Gao (1993).

<sup>23</sup> Frost (2015).

assurer la croissance future. Le succès relatif de la conversion de la DGPC est partiellement attribuable à la discussion ouverte entre le conseil et les membres concernant la conversion et à la capacité ou non des membres à approvisionner la compagnie en blé<sup>24</sup>.

## Diamond Noyer Growers

**Type :** Coopérative de producteurs

**Pays :** États-Unis

**Date de démutualisation :** 2005

**Raisons de la démutualisation :** RF, EM

La coopérative Diamant Noyer Growers (DWG) walnut-marketing a été créée à l'initiative de l'association californienne de marketing de noix en 1956. Près d'une cinquantaine d'années plus tard, soit en 2005, la coopérative s'est convertie en une société cotée en bourse. Plusieurs facteurs ont contribué à la démutualisation. En 2002, DWG a fait son entrée sur le marché des aliments à grignoter, et a engagé des frais importants en matière de publicité et de frais de référencement (Hardesty, 2009). Du capital frais était nécessaire pour couvrir ces coûts. En outre, en raison de la résistance de membres, DWG avait cessé de retenir 3,5 % du produit annuel des membres. Aussi, dans la mesure où la coopérative a dû distribuer annuellement son produit net, les membres préféraient la distribution en espèce au lieu d'investir pour la croissance future de la coopérative<sup>25</sup>.

Le passage à une société détenue par des investisseurs a été encouragé par le PDG Michael Mendes, qui avec son arrivée à la tête de l'organisation en 1998, a transformé DWG loin de sa structure traditionnelle de coopérative. En outre, Mendes et d'autres cadres supérieurs s'attendaient à recevoir 14 millions \$ d'options d'achat d'actions et des subventions avec la conversion. Les membres de la coopérative approchant de l'âge de la retraite ont également reçu des encouragements financiers pour soutenir la démutualisation. Ils pourraient ainsi tirer profit des investissements effectués pour renforcer la marque de DWG et les collations<sup>26</sup>.

D'ailleurs, tous les membres, et non seulement ceux à la veille de prendre leur retraite, étaient devenus moins impliqués dans la gouvernance de DWG, avec très peu d'interaction avec le CA. Ce manque d'engagement, combinée à une connaissance insuffisante des activités de l'organisation ont contribué à la conversion de la coopérative. Les membres ne possédaient pas l'expertise nécessaire pour évaluer correctement la conversion, sans parler qu'ils ne

---

<sup>24</sup> Boland (2012).

<sup>25</sup> Boland (2012).

<sup>26</sup> Hardesty (2009).

disposaient pas de beaucoup de temps pour examiner le processus (Hardesty, 2009). En somme, la volonté des cadres d'accroître leur rémunération, l'absence de mécanismes pour supporter l'investissement à long terme, l'absence d'information et le manque d'engagement des membres ont influencé le processus de démutualisation de DWG.

## FCStone Group

**Type :** Coopérative financière

**Pays :** États-Unis

**Date de démutualisation :** 2005

**Raisons de la démutualisation :** RF, EM

FCStone Group inc. est une société publique spécialisée dans la gestion des risques des produits de base. Elle s'est convertie à partir d'une coopérative en une société privée en 2005, devenant une société cotée en 2007. La coopérative convertie a donné aux membres des avantages financiers significatifs en plus d'élargir son offre à des clients non membres. Le processus visait aussi à permettre à la corporation à accéder à de nouveaux capitaux et améliorer sa liquidité. La conversion a été fortement soutenue - 96 % des membres ont voté en faveur. Depuis lors, FCStone a été en mesure de fournir le même niveau de services, sinon un meilleur à l'avantage à ses anciens membres devenus actionnaires. Ainsi, les bénéfices financiers promis se sont concrétisés avec la conversion et les membres ont toujours le même accès au service offert par FCStone en terme de gestion de risque, désormais à titre de clients plutôt que de membres<sup>27</sup>.

## Lilydale Poultry Co-operative

**Type :** Coopérative de producteurs

**Pays :** Canada

**Date de démutualisation :** 2005

**Raisons de la démutualisation :** RF, MG, VD

Créée en 1940, la coopérative Lilydale est devenue l'un des plus grands producteurs de volaille au Canada<sup>28</sup>. Face à des pertes financières importantes, une dette à long terme de 65 millions \$ et du mécontentement chez les membres, en 2005, la coopérative a voté pour se convertir en une entreprise détenue par des investisseurs. Au cours des deux décennies précédentes, la

---

<sup>27</sup> Barton (2009).

<sup>28</sup> Hailu et Goddard (2009).

coopérative s'était engagée dans une croissance soutenue, principalement financée par la dette, et avait subi des pertes importantes. La plus élevée a été de 16,3 millions \$ en 2003. En réponse, les prêteurs ont demandé une augmentation des apports de capitaux des membres pour soulager la dette de la coopérative. Lilydale a donc institué un programme d'investissement des membres, qui a échoué<sup>29</sup>. Au final, la conversion de Lilydale d'une coopérative à une entreprise détenue par des investisseurs s'est réalisée par ce qu'elle a trop emprunté et a été incapable de trouver des solutions alternatives à son problème d'endettement.

## Associations électrification rurale (REA) : Peace Country REA et Peace Grove-Worsely REA

**Type :** Coopérative de consommateurs

**Pays :** Canada

**Date de démutualisation :** 2011

**Raisons de la démutualisation :** RF, VD

Alors que le fournisseur de services publics de l'Alberta ne pouvait pas se permettre de fournir l'électricité aux communautés agricoles<sup>30</sup>, le gouvernement provincial a établi un programme d'électrification rurale en 1947. En une décennie, plus de 90 % des fermes de la province avaient accès au réseau électrique. À la fin des années 1950, la plupart des agriculteurs étaient membres d'une association de l'électrification rurale (REA). La majorité des REA ont pris le statut de coopérative, utilisant le principe du regroupement d'achats pour acquérir des sections du réseau de distribution. Certains ont cependant eu la capacité de produire leur propre énergie ou d'acheter l'électricité en vrac à faible coût, au bénéfice de leurs membres<sup>31</sup>.

À leur apogée dans les années 1960, 380 REA desservaient environ 7 % des consommateurs d'électricité de l'Alberta. En début des années 2000, ce nombre avait chuté à 50 associations qui servaient seulement 1 % des consommateurs<sup>32</sup>. Un certain nombre de facteurs ont conduit à cette baisse. La concurrence accrue des services publics appartenant à des investisseurs tels ATCO et Fortis, la déréglementation de l'industrie, des politiques gouvernementales restrictives, les règles de sécurité rigoureuses, et les coûts élevés de maintenance et d'exploitation ont tous été cités (Dika, 2012; Musselman, 2010; Toma et Management Consultants Bouma, 2013) .

---

**29** Goddard, Hailu et Glover (2012).

**30** Plummer (2011).

**31** Duguid (2013).

**32** Musselman (2010).

Par exemple, Nick Hudak, président de la Peace Grove-Worsely REA, affirme que la vente de la coopérative à ATCO en 2011 était nécessaire « compte tenu des montants importants exigés par les règles et règlements »<sup>33</sup>. En outre, Peace Grove-Worsely fait alors face à un problème commun à de nombreuses coopératives rurales, le vieillissement de son sociétariat. La plupart des membres de son conseil étaient dans la soixante-dizaine, et « les jeunes n'adhéraient pas »<sup>34</sup>.

## Pacific Share Collective (PSC) Workers' Co-operative

**Type :** Coopérative de travail

**Pays :** Canada

**Date de démutualisation :** 1998

**Raisons de la démutualisation :** MG, EM, VD

Avec la démutualisation de la coopérative Collective Resource and Services en 1996, les membres de la coopérative Pacific Share Collective ont été confrontés à une organisation qui avait passé d'un concurrent « sympathique » à une nouvelle organisation, fortement capitalisée et bien organisée<sup>35</sup>. Prévoyant une lutte serrée pour l'obtention des parts de marché, les membres élus de la CFP ont proposé la transformation en entreprise à capital action. Cela leur a permis de conserver leur emploi tout en réalisant d'importants gains en capital lors de leur adhésion. La démutualisation de la CFP était un cas typique de, « si vous ne pouvez pas les battre, rejoignez-les! »

## Prudential Insurance Company

**Type :** Coopérative de services financiers

**Pays :** États-Unis

**Date de démutualisation :** 2001

**Raisons de la démutualisation :** RF, MG

Prudential Insurance trouve son origine en 1873, dans l'organisation Widows and Orphans Friendly Society<sup>36</sup>. C'était alors une petite organisation mutuelle offrant de l'assurance aux démunis. En 1877, la société a changé son nom pour celui de Prudential Insurance Co. of

---

**33** Dika (2012).

**34** Plummer (2011).

**35** Frost (2015).

**36** Chaddad et Chaddad (2012).

America, devenant un assureur mutualiste en 1915, après que la majorité des détenteurs de parts eurent vendu leurs actions à la compagnie. Au début des années 1990, l'actif consolidé de Prudential dépasse les 100 milliards \$, ce qui lui vaut une mention dans le « Fortune 500 » en 1995. Six ans plus tard, cependant, la mutuelle se convertit en une entreprise appartenant à des investisseurs. À l'époque, elle était la plus importante offre publique initiale (initial public offering), évaluée à 4 milliards \$.

La démutualisation de Prudential a été stimulée par plusieurs changements à l'échelle de l'industrie : l'évolution du comportement des consommateurs et l'évolution des préférences envers de faibles marges, des produits d'épargne à long terme; l'apparition de nouveaux canaux de distribution en ligne; une démarcation de moins en moins claire de la frontière entre les services bancaires et d'assurance; et l'augmentation des fusions et acquisitions au sein des sociétés d'assurance<sup>37</sup>. Le PDG de Prudential, Arthur Ryan, a également promu une stratégie de croissance agressive qui aurait été insoutenable pour une mutuelle. La conversion de Prudential lui a donné la souplesse financière nécessaire pour croître et acheter d'autres entreprises. Elle était censée remettre aux assurés une manne de 12 milliards \$.

## Saskatchewan Wheat Pool

**Type :** Coopérative de producteurs

**Pays :** Canada

**Date de démutualisation :** 2005

**Raisons de la démutualisation :** RF, MG, VD

Le Saskatchewan Wheat Pool (SWP) a été constitué à l'origine en 1923 en tant que coopérative de la Saskatchewan Wheat Producers Ltd. Du début des années 1970 jusqu'en 1992, le SWP a traité 60 % de grains de la Saskatchewan - son bénéfice net s'est élevé à 72,7 millions \$ en 1981. Cependant, à partir de 1993, la bonne fortune du SWP a commencé à s'éroder. Sa part de marché est tombée à 22 % en 2004, et la coopérative a subi des pertes de plusieurs millions de dollars de 1999 à 2003. En 2005, le SWP s'est entièrement converti en une entreprise appartenant à des investisseurs<sup>38</sup>.

Avant la démutualisation, le SWP a subi une conversion de parts en 1996, devenant une coopérative cotée en bourse. Ce changement a en quelque sorte déplacé le pouvoir de décision du conseil d'administration vers la haute direction. Comme les affaires sont devenues plus compliquées, les membres du conseil d'administration étaient de plus en plus tributaires

---

<sup>37</sup> Chaddad et Chaddad (2012).

<sup>38</sup> Lang (2006); Fulton et Larson (2012).

de l'équipe de gestionnaires pour leur dire quoi faire. Le conseil a ainsi baissé les bras sous l'emprise de Don Loewen, ambitieux chef de la direction de 1993 jusqu'à son licenciement en 1999. Sous la direction de Loewen, le SWP a pris un certain nombre de mauvaises décisions qui ont entraîné des pertes importantes, y compris les investissements infructueux en Pologne et au Mexique, et Projet Horizon - une tentative ratée d'expulser la concurrence du marché<sup>39</sup>.

Bien qu'un manque de surveillance par le conseil et l'excès de confiance par la direction a contribué à la démutualisation de la SWP, sa baisse de part de marché a également joué un rôle, et des membres ont perdu confiance dans la valeur de la coopérative. Et comme l'engagement des membres diminuait, il en alla de même du sentiment de propriété. Après sa conversion en une coopérative cotée en bourse, les membres disposaient de 54 % du capital de la SWP. En 1999, ce pourcentage avait chuté à 30 %<sup>40</sup>. L'incapacité du conseil d'exercer un contrôle sur la haute direction, et par la suite, une série de mauvaises décisions de la direction a affaibli la confiance des membres, et provoqué l'éventuelle démutualisation du SWP.

## Scotsburn Co-operative Services Ltd.

**Type :** Coopérative de producteurs

**Pays :** Canada

**Date de démutualisation :** 2014

**Raisons de la démutualisation :** RF, EM

Scotsburn Co-operative Services Ltd a été fondée en Nouvelle-Écosse en 1900. À l'origine une coopérative laitière, Scotsburn élargi sa gamme de produits à la crème glacée, le yogourt, le fromage cottage, l'eau de source et d'autres produits<sup>41</sup>. En 2014, la coopérative a vendu sa division de lait à Saputo inc., évoquant une concurrence accrue et une diminution de la rentabilité (CBC Terre-Neuve-et-Labrador, 2014). Commentant le contexte de la vente, le président et chef de la direction Doug Ettinger a déclaré, « Il est devenu plus difficile pour les acteurs régionaux de rester compétitif dans le Canada Atlantique, cette opération permettra ainsi d'accélérer la stratégie de croissance de Scotsburn dans le domaine de la crème glacée... Ce sont de bonnes nouvelles pour les membres de Scotsburn, car ce choix se traduira par des rendements intéressants pour nos membres du Canada atlantique »<sup>42</sup>.

---

39 Fulton et Larson (2012).

40 Fulton et Larson (2012).

41 MacGillivray et Ish (1992).

42 The Telegram (2014).

## Swedish Meats

**Type :** Coopérative de travail

**Pays :** Sweden

**Date de démutualisation :** 2007

**Raisons de la démutualisation :** RF, MG, VD

Swedish Meats est née en 1999, quand, à l'exception d'un cas, les abattoirs coopératifs suédois ont fusionné. Moins d'une décennie plus tard, les membres ont décidé de vendre les activités à la firme finlandaise HK Ruokatalo en 2007. Bien que Swedish Meats existe encore, elle n'est désormais qu'une actionnaire minoritaire de HK Scan, anciennement HK Ruokatalo<sup>43</sup>.

Peu de temps après sa création, Swedish Meats n'a pu résister à la concurrence des abattoirs appartenant à des investisseurs : la coopérative était incapable d'offrir des prix compétitifs à ses membres pour leurs porcs. Cela a provoqué une insatisfaction chez les membres, qui ont commencé à faire affaire avec d'autres entreprises. Au lieu d'être déloyal, ces défections ont été considérées comme de bonnes affaires. En outre, les membres étaient plus préoccupés par le gain économique à court terme, que de la survie de la coopérative. En conséquence, tous les profits Swedish Meats faits ont été retournés comme ristournes plutôt que réinvesties dans la coopérative<sup>44</sup>. Bien que la sous-performance de Swedish Meats et le manque de viabilité à long terme ont contribué à sa démutualisation, il en a été de même de l'ineptie de ses administrateurs.

Tout en étant charismatiques, les administrateurs de Swedish Meats manquaient de compétences et de détermination pour prendre des décisions désagréables, mais nécessaires. En outre, ils ne comprenaient pas des enjeux stratégiques importants tels que le développement de produits ou les marchés de la coopérative qui s'étaient transformés à partir de 2007<sup>45</sup>. Les défaillances du marché qui avaient conduit à la mise en place de Swedish Meats n'étaient plus en place. Les agriculteurs n'étaient plus sous le joug d'acteurs privés offrant de petits prix. Une concurrence plus vive du marché, des coûts de transport à la baisse, l'usage d'Internet pour identifier les meilleurs prix, et des prix plus élevés offerts dans les abattoirs appartenant à des investisseurs ont réduit le besoin de Swedish Meats. Compte tenu de son inefficacité presque dès le début, la démutualisation de Swedish Meats semblait presque inévitable

---

43 Lind (2011).

44 Lind (2011).

45 Lind (2011).

## Sunstate Credit Union

**Type :** Coopératives de services financiers

**Pays :** Australie

**Date de démutualisation :** 1997

**Raisons de la démutualisation :** RF, MG

En 1997, les caisses de crédit australiennes ont perdu leur statut d'exonération fiscale. Cela a réduit leur avantage concurrentiel par rapport aux autres institutions financières. D'autres changements réglementaires en 1999 ont placé les coopératives de crédit sous le même régime législatif que les banques. Les coopératives de crédit ont perdu leur statut coopératif (Johnston, 2012). Des obligations réglementaires croissantes les ont également orientés vers d'autres besoins que leurs engagements à l'égard des membres. De 1994 à 2006, le nombre de coopératives de crédit a chuté de 310 à 151<sup>46</sup>.

Bien que le nombre de coopératives de crédit a diminué, leurs actifs ont augmenté fruit de la fusion de coopératives de petites et moyennes tailles. Ainsi, le total de l'actif a atteint 33,1 milliards AUS \$ en juin 2005<sup>47</sup>. En perdant la proximité avec leur coopérative, conséquence de la fusion, les liens des membres avec leur coopérative s'en sont trouvés émoussés. Ainsi, un déclin de la loyauté des membres à l'égard de leur coopérative, une augmentation des exigences réglementaires, et la difficulté à lever des capitaux ont tous contribué à un désir de se démutualiser.

La première coopérative de crédit à se démutualiser était Sunstate Credit Union, qui l'a fait en 1997. Sa conversion a été stimulée principalement par la cupidité de ses gestionnaires et non par une baisse de la loyauté ou une réglementation accrue<sup>48</sup>. Bien que 86 % des membres de Sunstate n'aient rien reçu du processus de démutualisation, ses administrateurs et la direction en ont profité de manière significative<sup>49</sup>. Sur les 4 millions d'actions disponibles lors de la conversion, 200 000 ont été réservées pour les administrateurs, et un autre 200 000 pour les employés. Un calcul rapide permet de constater que les administrateurs étaient admissibles à des prestations de 300 fois supérieures à celles disponibles pour les membres. À lui seul, l'ancien PDG de la caisse a reçu 25 000 actions. Au lieu d'agir pour préserver le caractère mutualiste de la coopérative, la direction de Sunstate hâta sa disparition<sup>50</sup>.

---

**46** Johnston (2012).

**47** Johnston (2012).

**48** Johnston (2012).

**49** Mathews (2000).

**50** Mathews (2000).

## Trygg-Hansa

**Type :** Coopérative de services financiers

**Pays :** Suède

**Date de démutualisation :** 1988

**Raisons de la démutualisation :** RF, MG, EM

La compagnie d'assurance suédoise Trygg-Hansa s'est démutualisée en 1988, après près d'un siècle d'activité<sup>51</sup>. Pendant les années 1980, le marché suédois a connu une « frénésie financière », des règlements gouvernementaux qui avaient limité le nombre des compagnies d'assurance ont été supprimés, et les marchés de capitaux ont également été déréglementés. Au même moment, les frontières entre l'activité des banques et des compagnies assurances ont commencé à se brouiller. Avec cette frénésie s'est manifestée la crainte que des banques et des assureurs étrangers puissent entrer sur le marché domestique ce qui nuirait aux entreprises suédoises à moins qu'elles puissent devenir suffisamment grosses pour résister à la concurrence accrue. L'appel à la démutualisation de Trygg-Hansa a capitalisé sur cette crainte.

Dans les documents décrivant la conversion de la mutuelle, trois raisons ont été invoquées : la nécessité de renforcer la base de capitalisation pour permettre des projets; un désir de développer l'entreprise par des acquisitions; et la croyance que la conversion en une société détenue par des investisseurs pourrait accroître la transparence et rendre l'entreprise plus rentable et efficace. Cela n'a pas été le cas<sup>52</sup>. En 1998, la société a été morcelée et vendue, après avoir souffert de la crise bancaire en Suède, vécu l'échec d'un partenariat avec l'assureur géant suédois SPP, et subi les contrecoups du naufrage du traversier Estonia, que Trygg-Hansa avait assuré.

---

51 Grip Gunvall (n.d.)

52 Grip Gunvall (n.d.)

## RÉFÉRENCES

- Barton, D. G. (2009). *FCStone conversion to a public corporation*. In Cooperative conversions, failures and restructurings : Case studies and lessons from US and Canadian agriculture (pp. 189–207). Knowledge Impact in Society and the Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.
- Battagello, D. (2012, October 21). *Essex co-op housing development saved by court decision*. Windsorstar.com. Windsor. Consulté le 12 mars 2015, from <http://blogs.windsorstar.com/news/73280>
- Boland, M. (2012). *When you need to expand : Dakota Growers Pasta Company*. In J. Sousa & R. Herman, *A Co-Operative Dilemma : Converting Organizational Form* (pp. 40–52). Saskatoon : Centre for the Study of Co-operatives.
- CBC Newfoundland and Labrador. (2014, January 17). *Facebook.com*. Consulté le 11 mai 2015, from <https://www.facebook.com/cbcnl/posts/10152189284997174>
- CBC News. (9 mai 2007). Sask. *Wheat Pool, Agricore agree on new takeover deal*. Cbc.ca. Consulté le 6 mai 2015, from <http://www.cbc.ca/news/business/sask-wheat-pool-agricore-agree-on-new-takeover-deal-1.667654>
- Chaddad, Fabio R, & Chaddad, F. R. (2012). *Coming full circle : Prudential Insurance Company*. In J. Sousa & R. Herman, *A Co-Operative Dilemma : Converting Organizational Form*. Saskatoon : Centre for the Study of Co-operatives.
- CHF Canada. (19 octobre 2012). *Ontario court approves plan to save 131 units of affordable housing in Windsor area*. Windsor : The Co-operative Housing Federation of Canada.
- Department of Finance Canada. (1998). *Demutualization Regime for Canadian Life Insurance Companies* (pp. 1–40). Ottawa : Department of Finance Canada.
- Dika, R. (2012, November 9). *Rural electrification associations face buyouts from big operators*. Albertafarmexpress.ca. Consulté le 5 mars 2015, from <http://www.albertafarmexpress.ca/2012/11/09/rural-electrification-associations-face-buyouts-from-big-operators%E2%80%A9/>
- Duguid, F. (2013). *Recognizing How REAs Help Rural Alberta : Report 1* (No. 1) (pp. 1–47). Toma & Bouma Management Consultants.
- Earl, P. D. (2009). *Lessons for cooperatives in transition : The case of Western Canada's United Grain Growers and Agricore United*. In Cooperative conversions, failures and restructurings : Case studies and lessons from US and Canadian agriculture (pp. 19–38). Knowledge Impact in Society and the Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.
- Frost, M. (2015). *Demutualization data on three worker co-ops*. Personal Communication.

- Fulton, M. E., & Larson, K. A. (2009). *Overconfidence and hubris : The demise of agricultural co-operatives in Western Canada*. *Journal of Rural Cooperation*, 37(2), 166.
- Fulton, M. E., & Larson, K. A. (2012). *Failing members and investors : Saskatchewan Wheat Pool*. In J. Sousa & R. Herman, *A Co-Operative Dilemma : Converting Organizational Form* (pp. 94-124). Saskatoon : Centre for the Study of Co-operatives.
- Gao, H. (1993, Juillet). *CRS Workers' Cooperative : A Case Study in Cooperative Evolution and Survival*. Simon Fraser University, Vancouver.
- Goddard, E., Hailu, G., & Glover, F. (2012). *Striking a balance : Lilydale Poultry Co-operative*. In J. Sousa & R. Herman, *A Co-Operative Dilemma : Converting Organizational Form* (pp. 53-72). Saskatoon : Centre for the Study of Co-operatives.
- Grip Gunvall, F. (n.d.). Trygg-Hansa.
- Hailu, G., & Goddard, E. (2009). *Sustainable growth and capital constraints : The Demutualization of Lilydale Co-operative Ltd*. In *Cooperative conversions, failures and restructurings : Case studies and lessons from US and Canadian agriculture* (pp. 117-130). Knowledge Impact in Society and the Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.
- Hardesty, S. D. (2009). *The conversion of Diamond Walnut Growers*. In *Cooperative conversions, failures and restructurings : Case studies and lessons from US and Canadian agriculture* (pp. 39-51). Knowledge Impact in Society and the Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.
- Holm, W. (mai/juin 2011). *The Dairyland story*. *Western Dairy Farmer*, 14-15.
- Johnston, J. (2012). *Credit co-operative to credit corporate : Australian credit unions*. In J. Sousa & R. Herman, *A Co-Operative Dilemma : Converting Organizational Form* (pp. 25-39). Saskatoon : Centre for the Study of Co-operatives.
- Lang, K. (2006). *Saskatchewan Wheat Pool*. Uregina.ca. Consulté le 7 mai 2015, from [http://esask.uregina.ca/entry/saskatchewan\\_wheat\\_pool.html](http://esask.uregina.ca/entry/saskatchewan_wheat_pool.html)
- Lexpert. (mai 2007). *Saskatchewan Wheat Pool Acquires Agricore United*. Lexpert.ca. Consulté le 6 mai 2015, from <http://www.lexpert.ca/article/saskatchewan-wheat-pool-acquires-agricore-united/?p=1273&sitecode=DIR>
- Lind, L. W. (2011). *The Demutualization of a cooperative-Swedish Meats*. Presented at the EAAE (European Association of Agricultural Economists) Congress.
- MacGillivray, A., & Ish, D. (1992). *Co-operatives in Principle and Practice* (No. 92-01) (pp. 1-154). Centre for the Study of Co-operatives.

Martin, T. (1er octobre 1999). *The big payout : Demutualization is one gift horse you should look at very carefully*. Report on Business Magazine, 16(4), 145–148.

Mathews, R. (2000). *Looting the Mutuals : The Ethics and Economics of Demutualisation*. Australia.Coop. Retrieved March 12, 2015, from [http://www.australia.coop/rm\\_lm\\_2000.htm](http://www.australia.coop/rm_lm_2000.htm)

Musselman, C. M. (septembre 2010). *Challenges Facing Cooperatives Balancing Corporate Vision With Membership Commitment : A Case Study of the Battle River R.E.A.* Cape Breton University.

Pargeans, W. N., & Adams, R. L. (1999). *A Nation on the Brink Of Demutualization*. Best's Review / Life-Health Insurance Edition, 100(6), 64.

Plummer, E. (4 mars 2011). *REA sells electricity distribution system to Atco for \$13.1M*. Peacecountrysun.com. Consulté le 5 mars 2015 à : <http://www.peacecountrysun.com/2011/03/24/rea-sells-electricity-distribution-system-to-atco-for-131m>

Rickard, A. (2014 février 9). « *Some reflections on 'what if?' history & an insurance business odyssey*. » Rickardsread.com. Retrieved March 20, 2015, from <http://www.rickardsread.com/2014/02/no257-some-reflections-on-what-if.html>

Sun Life Assurance Company of Canada. (28 septembre 1999). *Sun Life of Canada Board finalizes Démutualisation plan, policyholders to vote on December 15*. Sunlife.ca. Consulté le 23 mars 2015, à [http://www.sunlife.ca/Canada/sunlifeCA/About+us/Newsroom/News+releases/Archives/1999/Sun+Life+of+Canada+Board+finalizes+Démutualisation+plan+policyholders+to+vote+on+December+15?vgnLocale=en\\_CA](http://www.sunlife.ca/Canada/sunlifeCA/About+us/Newsroom/News+releases/Archives/1999/Sun+Life+of+Canada+Board+finalizes+Démutualisation+plan+policyholders+to+vote+on+December+15?vgnLocale=en_CA)

The Telegram. (17 janvier 2014). *Scotsburn sells fluid milk distribution network*. Thetelegram.com. New Glasgow. Consulté le 11 mai 2015, à <http://www.thetelegram.com/News/Local/2014-01-17/article-3580928/Scotsburn-sells-fluid-milk-distribution-network/1>

Thompson, D. J. (2014). *Ontario Government and CHF Canada Stop the Stealing of a Cooperative* (pp. 1–4–5). National Association of Housing Cooperatives.

Toma & Bouma Management Consultants. (2013). *Alberta REA Strategic Review- Rural Economic Impacts* (pp. 1–34). Toma & Bouma Management Consultants.

## ANNEXE B –

# Définition d'une coopérative et d'une mutuelle

Sur la base de la taxonomie utilisée par Coopératives et mutuelles Canada (voir <http://canada.coop/fr/cooperatives-et-mutuelles/types-de-cooperatives>), la démutualisation, ou la conversion de coopératives exposées dans ces études de cas sont classées comme suit :

### 1. Les coopératives de consommateurs :

Des coopératives dont les membres sont leurs clients. La plupart de ces organisations sont des magasins de détail.

**Des exemples spécifiques :** Mountain Equipment Co-op (MEC), United Farmers of Alberta (UFA), les coopératives de vente au détail qui font partie de Federated Co-operatives Limited

**Des exemples généraux :** Les coopératives d'habitation, les coopératives d'autopartage, les coopératives funéraires, etc.

### 2. Les coopératives financières :

Les coopératives dont les membres sont leurs clients, différentes des coopératives de consommation parce qu'elles fournissent des services financiers tels que des services bancaires et d'assurance.

**Des exemples spécifiques :** Vancouver City Savings Credit Union (Vancity), Affinity Credit Union, Mouvement Desjardins, Co-operators Group Limited (CGL)

**Des exemples généraux :** Les coopératives d'épargne et de crédit, les caisses populaires (coopératives de services financiers), les coopératives d'assurance, etc.

### 3. Les coopératives de producteurs :

Les coopératives dont les membres se regroupent pour transformer ou commercialiser leurs produits.

**Des exemples spécifiques :** Gay Lea Foods, Agropur, La Coop fédérée, la laiterie Northumberland

**Des exemples généraux :** Les coopératives agricoles, des coopératives de fournitures d'équipements, des services consultatifs, etc.

**4. Les coopératives de travailleurs :**

Les coopératives dont les membres possèdent et contrôlent l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Des exemples spécifiques : La Siembra, Just Us! Coffee Roasters, Vancouver Renewable Energy, etc.

Des exemples généraux : Imprimerie et édition coopératives, coopératives forestières, coopératives de fabrications, etc.

**5. Coopératives à partenaires multiples :**

Coopératives avec un sociétariat pluriel qui regroupe des membres avec un intérêt commun dans l'organisation.

Des exemples spécifiques : Common Ground Co-operative, la coopérative alimentaire West End, la coopérative de santé Aylmer

Des exemples généraux : Services à domicile, services de santé, les services communautaires, etc.

## ANNEXE C –

# La démutualisation dans la théorie coopérative :

## REGARDS SUR LES ACTIFS DES COOPÉRATIVES

Brett Fairbairn

Fellow en histoire coopérative et gouvernance

Centre for the Study of Co-operatives

University of Saskatchewan

### VUE D'ENSEMBLE

Depuis la première apparition de coopératives, de grands théoriciens (penseurs) et des personnes associées avec des coopératives ont examiné la nature du capital et des actifs dans les coopératives. Si, historiquement, il y a eu quelques discussions explicites portant sur la démutualisation (vente ou conversion d'une coopérative en une forme privée de propriété), il y a eu des discussions périodiques sur trois sujets connexes. Tout d'abord, les discussions sur la nature du capital dans les coopératives, du début à nos jours, ont souligné que les membres et les détenteurs de parts dans les coopératives ne doivent jamais solliciter ou recevoir des rendements spéculatifs sur leurs investissements; la propriété des parts dans une coopérative ne doit jamais donner un rendement supérieur au rendement équivalant à l'intérêt limité. Deuxièmement, de nombreux penseurs coopératifs ont indiqué combien il est important pour les coopératives de constituer, une réserve impartageable plutôt que de distribuer tous les excédents aux membres; le partage de l'épargne accumulé n'est pas nécessaire et l'utilisation collective de fonds est une pratique d'affaire souhaitable. Si le partage des surplus accumulés se produit, il faut prendre soin qu'il n'y ait pas de bénéfices à l'avantage de certains membres au détriment d'autre; ils ne doivent toucher que ce qu'ils ont eux-mêmes gagné. Troisièmement, à une certaine fréquence, des dirigeants de coopératives ont abordé le sujet de ce qui devrait arriver à l'actif net de la coopérative en cas de dissolution. Ce troisième sujet est d'un intérêt particulier, puisque la vente ou la transformation complète d'une coopérative est l'équivalent de la dissolution de l'organisation jusqu'alors existante. Dans ce cas, il y a eu une vue constante, au moins dans de nombreux pays et de nombreuses coopératives, que les actifs ne devraient pas être répartis entre les membres actuels lors de la dissolution.

Dans l'ensemble, la pensée coopérative et les principes n'interdisent pas strictement parlant, de diviser l'actif d'une coopérative entre les membres lors d'une démutualisation; mais ils permettent d'identifier l'enjeu et souligner des considérations éthiques. La version actuelle des principes coopératifs suggère que les coopératives sont responsables de mettre en pratique les valeurs du mouvement coopératif. Il serait juste de dire que sur une période de 200 ans il y a une constance dans la pensée coopérative qui suggère que, au-delà des exigences légales, il y a des considérations éthiques et des principes qui doivent être pris en compte par les coopératives lorsqu'il est question du capital.

## **LA QUESTION DE LA NATURE DU CAPITAL ET DES ACTIFS DANS LES COOPÉRATIVES : POINT DE VUE DES THÉORICIENS BRITANNIQUES**

La contribution des théoriciens britanniques est d'un intérêt particulier dans l'histoire des coopératives en raison de l'influence disproportionnée des coopératives britanniques dans le mouvement coopératif mondial, en particulier la Société des équitables pionniers de Rochdale.

Avant la création en 1844 de la célèbre coopérative de Rochdale, les premiers dirigeants coopératifs britanniques ont défendu fermement l'idée que la propriété dans les coopératives a toujours un caractère collectif, et ne devrait jamais être attribué ou partagé avec les membres. Le troisième congrès coopératif tenu à Londres en 1832, a résolu, « C'est une décision unanime des délégués assemblés ici que le capital accumulé par ces associations (c.-à-d. coopératives) devrait être rendu impartageable » - et que les organisations non adhérentes à ce principe ne seraient pas reconnues comme coopératives<sup>1</sup>. Le capital de la coopérative vient d'une souscription hebdomadaire faite par les membres, mais une fois souscrit, le capital devait être utilisé uniquement pour le bien de tous; dans le mouvement coopératif au début, ce devait être de mettre en place des ateliers au sein des coopératives pour créer de l'emploi chez les membres.

Ces premières idées reflètent une crainte fondamentale chez les coopérateurs sur le rôle des surplus et du capital qu'ils considéraient comme des concepts liés. Ils estimaient les surplus comme des revenus non gagnés.

Une de leurs principales critiques à l'égard des entreprises existantes était que les propriétaires du capital accaparaient tous les surplus. Une des raisons clés expliquant la constitution d'une coopérative était de garantir que les excédents seraient distribués à ceux dont les actions avaient généré lesdits excédents grâce à leur production ou à leur consommation. Écrivain du 19<sup>e</sup> siècle, George Jacob Holyoake voit, trois traits caractérisent des coopératives : l'honnêteté, « la répartition équitable des bénéfices entre toutes les personnes qui ont contribué à leur création,

---

<sup>1</sup> Annexe III : Règles modèles pour les sociétés coopératives en 1832, rapport du troisième congrès Coopératif tenue à Londres, du 23 Avril au 30 1832. Dans Bonner, 1961, p. 507.

que ce soit par des achats, le service de la distribution, ou par le travail », et l'éducation<sup>2</sup>. « En Angleterre, » at-il souligné, « nous n'utilisons pas le terme coopérative pour les entreprises en référence à la source du profit, mais à la répartition du bénéfice » - en d'autres termes, ce qui fait d'une coopérative une coopérative n'est pas comment on gagne de l'argent, mais ce que l'on fait avec après l'avoir gagné<sup>3</sup>. Et le point important était que les excédents ne peuvent être distribués simplement à ceux qui possédaient des capitaux.

Hall et Watkins - du début au milieu du 20e siècle reconnu comme les principales autorités en matière de principes et pratiques coopératives - résumant l'héritage de cette tradition comme suit : « la raison pour laquelle les coopérateurs refusent un rendement sur le capital autre qu'un intérêt minimal est qu'ils tentent de trouver une méthode équitable de partage des avantages tirés de cette activité parmi tous ceux qui contribuent à son succès. »<sup>4</sup> L'équité est le concept sous-jacent. Les coopératives ne voulaient pas de personnes qui reçoivent un rendement qui n'était pas imputable à leur propre contribution active à l'entreprise. Chaque personne ne pouvait recevoir de la coopérative que les sommes pour lesquelles ils ont contribué ou reçus.

Les statuts de 1844 des Pionniers de Rochdale définissent une nouvelle voie pour les coopératives britanniques en statuant sur l'idée du capital individuel. Comme Cole en fera état cent ans plus tard :

*« Les Pionniers, en versant un intérêt fixe sur le capital versé, exercent une première charge sur l'excédent commercial. Ils ont ainsi donné à ceux qui ont rejoint la Société une raison solide pour y déposer leur épargne. Ils étaient cependant craintifs que cette pratique de payer des intérêts sur le capital pourrait, sauf s'il y avait des garde-fous rigoureux, les égarer dans les mauvaises pratiques du capitalisme; et ils voulaient ainsi limiter la quantité de capital qu'un membre pourrait détenir. Ils partirent avec l'idée qu'ils étaient susceptibles d'avoir besoin d'un montant minimum de capital, et par la suite une somme maximale (plafond) détenue par chaque membre... »<sup>5</sup>*

Le compromis de Rochdale était que les membres auraient des parts et le capital aurait un rôle, mais ceux-ci devaient être maintenus à leur place. Après avoir rémunéré le capital social au taux fixe de 3,5 %, les statuts mentionnent que « les bénéfices restants seront payés à chaque membre en proportion de la quantité d'argent dépensé au magasin<sup>6</sup>. » La coopérative ne visait pas à accumuler du capital (sauf en ayant plus de membres et de parts); des excédents devaient être versés aux membres.

<sup>2</sup> Holyoake 1879, p. 78.

<sup>3</sup> Ibid., P. 85.

<sup>4</sup> Hall et Watkins 1937, p. 355.

<sup>5</sup> Cole 1944, p. 65.

<sup>6</sup> Annexe V, des extraits des lois et des objets de la Société des équitables pionniers de Rochdale. 1844, dans Bonner 1961, pp. 511-12.

Même dans ce système assez rudimentaire, une coopérative pourrait conserver certains excédents ou les réserves, et les statuts de 1844 ne prévoient pas comment ce capital excédentaire pourrait être traité dans le cas d'une dissolution. En soi, cela n'a rien de surprenant, que les statuts originaux ne soient pas spécifiques à ce sujet ou ne prévoient pas un certain nombre d'idées coopératives clés (y compris un membre, un vote). Les pionniers vont, cependant, aborder la question de la dissolution quand ils vont réviser leurs règlements en 1854. Ce qui est intéressant, c'est qu'au même moment, ils ont développé l'idée que la coopérative aurait un fonds pour l'éducation. La nouvelle version de l'article en 1854 souligne que, dans le cas de dissolution, l'actif brut serait utilisé pour rembourser les dettes et parts, après quoi le reste (l'actif net) « doit être appliqué par les fiduciaires pour le moment, de la société à cette charité ou à des fins publiques comme ils l'entendent. »<sup>7</sup> En définitive, l'actif net a une nature de bienfaisance ou communautaire. De cette façon, Rochdale poursuit l'idée précédente d'un capital impartageable et l'idée que les coopératives sont associées avec le bien public; l'innovation est que ce capital impartageable ne serait qu'une partie de l'ensemble, pas le tout.

Néanmoins, il serait juste de dire que Rochdale a sensibilisé le mouvement britannique sur la pertinence de prêter attention à la distribution de surplus, et de ne pas penser à la croissance ou l'accumulation de capital permanent. « Il y avait, à certaines périodes de l'histoire de la société (Rochdale) une tendance parmi les membres de considérer comme une source d'embaras la croissance rapide du capital placé dans leurs mains. Lorsque le capital disponible a dépassé ce qui pourrait être employé avec pertinence dans leur propre entreprise, le comité ne savait pas trop quoi faire avec ledit capital ».<sup>8</sup>

Le succès de Rochdale a inauguré deux générations de croissance et de propagation remarquable des coopératives de détail en Grande-Bretagne. L'amélioration des revenus de la classe ouvrière et la formule gagnante des principes et pratiques de Rochdale (centrales parmi elles, celles de la propriété individuelle, la ristourne sur les achats, le vote démocratique et l'éducation) ont permis de constituer le principal mouvement coopératif dans le monde. Dans ce parcours, il est juste de dire que la pensée et la pratique du mouvement britannique sont devenues plus étroitement et superficiellement concentrées sur le « dividende » (la ristourne), et des idées antérieures (y compris les fonds de capital impartageables) ont été relativement négligées.

Néanmoins, les critiques initiales portant sur le capital et les bénéfices, et le désir d'équité, ont été intégrées dans les pratiques courantes des coopératives britanniques à fin du 19e siècle. Le capital a continué d'être limité, et rémunéré par un rendement fixe; les surplus ont continué à être distribués au prorata des achats. Les coopératives améliorent leur capitalisation, mais cela était dû à la croissance du nombre de membres et du réinvestissement de remboursement en parts

---

7 Lambert 1962, p. 81.

8 Cole 1944, p. 93.

nouvelles. **Bien que la grande majorité du capital soit alors détenu par des sociétaires individuels<sup>9</sup>**, la croissance était proportionnelle aux nombres de membres. Chaque membre-proprétaire ayant acquis des parts en proportion de leurs achats cumulés; ainsi le principe de l'équité (membres récompensés en fonction de leur contribution) a été préservé. Lorsque les fonds de réserve ont été constitués, ils étaient collectifs et impartageables au cours de la vie de la coopérative<sup>10</sup>.

Cependant, ces pratiques ne questionnent pas quoi faire avec les biens collectifs (réserve) dans le cas d'une dissolution. La législation britannique stipule que ce sont les membres qui décident de cette répartition en cas de dissolution. Il semble donc que ces membres étaient libres de décider des modalités de partage des réserves collectives constituées au fil de nombreuses années par exemple, au bénéfice des membres actuels au moment de la dissolution. La législation n'a donc pas exercé de contrainte; seuls les principes coopératifs l'auraient fait. Mais les écrits britanniques sur les coopératives, et les échantillons de règlements généraux datant de cette période ne semblent pas aborder la question. Il y a probablement au moins trois raisons à cela. Tout d'abord, le mouvement avait connu une croissance rapide, donc il peut sembler inutile de s'inquiéter de dissolutions. Deuxièmement, le commerce de détail coopératif est une fonction de service (qui semble) sera toujours nécessaire – ce service ne cessera jamais d'être une nécessité pour l'achat de produits alimentaires et quotidiens. Dans ce contexte, les dirigeants peuvent ne jamais avoir envisagé une cessation d'activités ou une liquidation. Troisièmement, les coopératives de consommateurs sont caractérisées par un grand nombre de membres avec relativement peu de prise individuelle; les actifs non alloués lors de la dissolution pourraient être considérés comme faibles par rapport au nombre de membres, et donc pas l'objet de grande préoccupation. Pour une raison quelconque, malgré l'enseignement de longue date du mouvement et l'exemple des pionniers de Rochdale, le concept de propriété pérenne et de réserve impartageable n'était pas explicite dans la tradition britannique jusqu'au 20e siècle.

## **LA QUESTION DE LA NATURE DU CAPITAL ET DES ACTIFS DANS LES COOPÉRATIVES : POINT DE VUE DES THÉORICIENS EUROPÉENS**

Parallèlement aux théoriciens de la coopération et aux praticiens britanniques, la réflexion venant de France et d'Allemagne a aussi eu une importante influence au niveau mondial. Les points de départ étaient similaires à ceux en Grande-Bretagne, mais sur le continent, l'idée d'un capital coopératif impartageable, liée à une mission de service public ou de biens communs, est davantage manifestée au cours du 20e siècle.

<sup>9</sup> Le total des fonds de sociétés de vente au détail en 1935 étaient 198 millions £, dont 135 millions £ était du capital, £ 34m était du capital d'emprunt (aussi de membres; la valeur des parts par personne a été réglementé par la loi mais ne sont pas des prêts supplémentaires); et seulement 13 M £ ont été affecté à la réserve. Carr-Saunders et al. 1942, p. 129.

<sup>10</sup> Voir Hall et Watkins, pp 268 et pages suivantes sur le fonctionnement des coopératives en vertu des lois industrielle et de prévoyance des sociétés.; pp. 395ff sur les fonds de réserve et les dividendes.

Cette perspective s'est tout d'abord exprimée avec l'idée - comme nous l'avons vu, une idée fondatrice du mouvement coopératif - que l'utilisation du capital pour le bien collectif et la communauté était davantage en accord avec les principes coopératifs que l'idée d'accorder un bénéfice individuel. Le leader et publiciste coopératif français Charles Gide a écrit en 1930, « l'excédent a de plus en plus tendance à être utilisé pour la communauté plutôt qu'à des fins individuelles... J'ai toujours pensé que cette utilisation de l'excédent était en harmonie avec les principes coopératifs »<sup>11</sup>. Compte tenu de cette perspective, de nombreux penseurs considéraient comme un principe coopératif fondamental que les actifs accumulés à des fins publiques ne devraient jamais être morcelés et partagés entre les membres individuels de la coopérative. Lambert (1962), qui a estimé que « l'accumulation et la distribution de l'excédent et le traitement de l'actif net » était le deuxième principe des coopératives (précédé seulement par la règle de la démocratie), en fournit un examen utile<sup>12</sup>.

Comme en Grande-Bretagne, les premiers dirigeants de coopératives pensaient surtout en terme de coopératives de production de travailleurs, et dans ce contexte, plaçaient au centre l'idée d'un capital commun impartageable. Lambert décrit comment Buchez, a écrit en 1831, « était opposé à des actifs supplémentaires - correspondant aux réserves - étant réparti entre les membres. Il y aurait une tentation pour les membres à augmenter le capital social par toute sorte de moyens principalement en surchargeant des clients, puis de liquider la coopérative et de partager ses actifs. »<sup>13</sup> Comme en Grande-Bretagne le désir était de créer une forme d'entreprise qui ferait obstacle à un tel comportement égoïste, une caractéristique au quelle se réfère Lambert à « l'action désintéressée du mouvement coopératif » : les coopératives œuvrent pour une perspective différente du court terme et le seul intérêt étroit des membres actuels, et cette action de bien public s'exprime dans leurs points de vue sur le capital et les surplus.

Lambert cite plusieurs auteurs influents du 20e siècle qui ont gardé ces points de vue vivants avec un accent particulier<sup>14</sup> :

- Ernest Poisson : « Une importance particulière est accordée, dans le cas de la dissolution d'une coopérative, à la cession de ses actifs à une organisation désintéressée. » Pour lui, cette règle avec la démocratie et la ristourne a été l'un des trois plus importants principes coopératifs.
- Georges Fauquet : « Il est facile de prouver que, quand une société qui est liquidée, la répartition des réserves qui ont jusque-là appartenu à l'ensemble des membres est en contradiction avec les principes essentiels de la coopération. »

---

11 Lambert 1962, p. 77.

12 *Ibid.*, pp. 74 et pages suivantes.

13 *Ibid.*, p. 81.

14 *Ibid.*, p. 82.

- André Hirschfeld : « Quand une société coopérative est dissoute, l'excédent d'actif, après le remboursement des parts, doit être transférés à d'autres coopératives ou à des organismes au service de la communauté et dans aucun cas la valeur remboursée des parts ne doit dépasser leur valeur nominale. »

Basé sur ces théoriciens reconnus, Lambert conclut que « L'altruisme est donc essentiel à la coopération... les membres ne cherchent qu'à servir leurs propres intérêts dans la mesure où ils le jugent conforme à l'intérêt général, à savoir celui de la grande majorité des citoyens. »

L'avis de Lambert est sans doute un peu sélectif et orienté vers des théoriciens et écrivains français. Hermann Schulze-Delitzsch et ses successeurs en Allemagne fournissent un exemple d'une tradition de coopération qui souligne le caractère individuel du membre-usager et l'autonomie des groupes de coopérateurs pour contrôler leurs entreprises pour leur bénéfice personnel. Cependant, Friedrich Wilhelm Raiffeisen contemporain de Schulze-Delitzsch donne un exemple plus conforme à la tradition française. Raiffeisen a fait valoir que « la propriété collective est d'une importance incalculable » et a vigoureusement plaidé pour que les coopératives de crédit se constituent un capital strictement impartageable et qu'il soit utilisé au bénéfice de toute la communauté, non seulement les membres actuels<sup>15</sup>.

## LES PRINCIPES COOPÉRATIFS DE L'ACI EN 1937, 1966 ET 1995

Les points de vue des théoriciens et acteurs décrits et analysés ci-dessus ont eu une influence dans la formulation des lignes directrices portant sur les principes coopératifs de l'Alliance coopérative internationale (ACI) - l'organisation faîtière du monde pour les coopératives - et communiquée au mouvement coopératif mondial tout au long du 20e siècle. Effectivement les déclarations de l'ACI représentent un amalgame ou la synthèse de ceux-ci et d'autres milieux où se développe la pensée coopérative, et contiennent des réflexions originales formulées par les premiers dirigeants de coopératives. Qu'est-ce que les déclarations de l'ACI disent au sujet de la nature du capital dans les coopératives et de son traitement, y compris la distribution - le cas échéant aux membres durant l'existence d'une coopérative ou lors de la cessation de ses activités (liquidation ou vente)?

### 1937

Une des premières grandes tentatives de l'ACI qui a eu pour. et généraliser les principes coopératifs « Rochdalien » a eu lieu en 1937, lorsque les dirigeants de coopératives et des représentants de nombreux pays ont délibéré sur la tradition Rochdale et sur ce qui était essentiel pour les

---

15 Raiffeisen 1951, p. 116 et pages suivantes

coopératives. À cette époque, l'ACI s'est entendue sur 4 caractéristiques essentielles qui définissent les coopératives. Ce faisant, ces caractéristiques devenaient des critères d'adhésion à l'Alliance : un sociétariat ouvert à tous ; l'exercice d'un contrôle démocratique; « la répartition des excédents aux membres en proportion de leurs transactions » et un intérêt limité sur le capital<sup>16</sup>. En gros cette liste, et surtout l'importance accordée à la ristourne, reflète la domination continue à ce moment-là du mouvement britannique. Mais en cours de route, un certain nombre d'idées et de pratiques ont été examinées par l'ACI et ses membres.

L'un des points de débat était « la question de la méthode appropriée de la cession de l'actif collectif d'une société coopérative.<sup>17</sup> » Les résultats d'un questionnaire ont démontré que « dans un nombre considérable de pays, le principe de l'impartageabilité de la réserve et des biens collectifs a été observé et, dans plusieurs cas, a force de loi. » Cependant, « dans d'autres pays, notamment en Grande-Bretagne, le fonds qui reste dans un processus de liquidation d'une société, après que toutes les obligations aient été respectées, est considéré comme la propriété des propriétaires-usagers de la société au moment de la liquidation ou de la dissolution, et est divisé entre eux au prorata de leurs parts. » Le point de vue du mouvement britannique sur ce sujet a été contesté au cours des années 1930 dans des discussions portant sur les principes coopératifs. Des leaders coopératifs défendaient donc la thèse que « les détenteurs de parts au sein de coopératives n'ont aucun droit sur une partie de ces excédents au-delà de l'intérêt limitée qui peut être accordée par les règles. » Ces personnes ont fait valoir que les actifs collectifs proviennent « en grande partie des opérations d'anciens membres (générations passées) de la société sur laquelle les membres présents au moment de la liquidation n'ont aucun droit légitime. »

La position du mouvement britannique a été fondée sur la pratique des coopératives, qui comme nous l'avons vu n'a pas accordé beaucoup d'attention à la dissolution des coopératives, et généralement a plutôt adopté une attitude de laissez-faire envers ce que les membres de coopératives pourraient faire. Ceux qui sont en désaccord avec la position britannique ont exprimé des points de vue qui sont dûment reconnus dans les discussions ayant eu cours aux 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles sur les principes coopératifs. L'idée que la possession de parts ne donne pas le droit aux propriétaires de quoi que ce soit au-delà de la valeur nominale de leur part reflète les idées historiques d'avantages limités pour le capital. De même, l'idée que les membres présents ne devraient pas bénéficier d'actifs constitués par des générations passées reflète les idées historiques associées à la valeur des capitaux propres qu'aucun membre ne devrait tirer avantage de quelque chose qu'il ne crée pas et gagne.

---

**16** Alliance Coopérative Internationale (ICA), 1937, réimprimé 1964. Le rapport de 1937 est discuté dans Watkins, 1986, p. 7, et Bonner 1961, p. 295ff.

**17** ICA 1937 et de même pour ce qui suit.

La Commission responsable de la révision des principes n'a pas développé une opinion forte sur le sujet des réserves impartageables. Ses membres ont observé qu'un troisième point de vue était que la restriction à la cession d'actifs pouvait être inutile « dans les pays où, comme en Grande-Bretagne, les sociétés coopératives sont établies sans durée déterminée à leur existence, et, que leur liquidation reflète alors leur incapacité à répondre à leurs obligations envers leurs créanciers quand il est clair qu'il ne reste aucun élément d'actif. » En d'autres termes, peut-être que la question de la cession d'actifs n'a pas besoin d'être réglementée parce que la question ne se poserait jamais dans la vraie vie. Le rapport sur les principes coopératifs inclus une recommandation du comité à l'effet que toutes les coopératives envisagent de mettre en pratique et fassent inscrire dans la loi que les actifs restants d'une société coopérative peuvent être transmis à d'autres organisations coopératives, « pour être utilisé à des fins de financement de nouvelles entreprises coopératives; aider des coopératives en difficulté; ou être remis à des œuvres de bien-être social, d'éducation ou d'utilité publique. »

## 1966

Lorsque l'ACI a de nouveau examiné les principes coopératifs au milieu des années 1960, les consultations et les échanges internationaux ont abouti à la formulation par une commission spéciale d'une nouvelle liste de six principes<sup>18</sup>. Bien que les principes disent que les principes coopératifs « devraient » être respectés, ils ont été présentés au congrès de 1966 comme principes universels et indissociables que « tous possèdent la même autorité », « forme un système et sont inséparables... et devrait être observé dans leur intégralité par toutes les coopératives.<sup>19</sup>»

Le troisième principe a précisé que, le cas échéant, le taux d'intérêt sur les parts devrait être limitée. En expliquant ce principe, la Commission a réitéré le point de vue des Pionniers de Rochdale que le capital dans une coopérative est spécial, et que les coopératives sont une force qui travaille avec le capital, mais non une force de travail qui est au service du capital et de ses détenteurs. Ce faisant, les coopérateurs rejettent donc « la demande des détenteurs de parts à s'approprier une partie des excédents qui restent après que les autres facteurs de production aient été rémunérés au taux du marché.<sup>20</sup>»

Après le troisième principe, la Commission a continué à discuter de la question suivante, « la disposition des surplus, » sous laquelle ils ont observé « il y a deux séries de considérations que, si les (coopératives) espèrent prospérer, elles ne devront pas négliger : Il y a des considérations de prudence de l'entreprise; sur les autres considérations d'équité<sup>21</sup>. » La commission a passé une

---

**18** Alliance Coopérative Internationale 1966. Les 6 principes étaient les suivants : adhésion ouverte et volontaire; contrôle démocratique; intérêt limité sur les parts; versement de l'excédent aux membres; éducation coopérative.

**19** *Ibid.*, pp. 160 et 181. Voir Fairbairn 1994.

**20** *Ibid.*, pp. 168-9.

**21** *Ibid.*, p. 171.

longue partie de son rapport à discuter comment l'équité est liée à la question du partage des excédents. Essentiellement, la Commission a relativisé la pratique des ristournes (reconnaissant qu'une telle pratique est certainement permise, mais pas obligatoire) et en soulignant que les excédents peuvent également être utilisés pour des activités collectives, l'équité étant la considération la plus importante. La commission observe, en passant, que « pour décider sous quelle forme et dans quelles proportions les montants de l'excédent ou de l'épargne doivent être alloués ou divisés, les membres comme un tout doivent avoir, une discrétion absolue.<sup>22</sup>»

La discussion au Congrès de 1966 a donc renforcé l'importance de l'équité et des usages multiples des excédents. Lambert a souligné dans la discussion en séance plénière que les excédents et les réserves devaient être utilisés au bénéfice des membres, pas nécessairement leur être distribué « et encore personne ne devrait tirer des avantages au détriment de quelqu'un d'autre.<sup>23</sup>»

Le changement de langage autour de l'utilisation des excédents reflète un changement de l'accent mis par le mouvement britannique sur les ristournes, et aussi l'influence de Lambert et d'autres qui étaient engagés de premier plan dans la discussion. La nouvelle liste de principes soulève donc des réflexions sur les excédents de la coopérative d'une manière qui fait écho à une tradition large et plus profonde de la pensée coopérative, plutôt que de simplement diviser le produit individuellement.

Le quatrième principe, intitulé « Retour de l'excédent aux participants, » était libellé comme suit :

*Le surplus ou l'épargne éventuels résultant des opérations d'une société appartiennent aux membres de cette société et devraient être répartis de façon à éviter que l'un d'entre eux y gagne au détriment des autres.*

L'idée que les coopératives doivent « éviter qu'un membre gagne au détriment des autres » reflète directement les objectifs initiaux des coopératives, afin d'assurer des relations équitables, éliminer les revenus tirés du capital, et donner une forme de retour à chaque membre, mais seulement ce qu'il crée. Le principe mentionne ensuite que cela pourrait être réalisé dans la pratique « par une disposition pour le développement de l'activité de la coopérative », « la fourniture de services communs, ou par des ristournes. » Dans la pratique, les subtilités impliquées dans ce principe ont probablement mêlé de nombreux coopérateurs qui ont utilisé l'expression « ristournes » comme un raccourci pour désigner le quatrième principe.

William Pascoe Watkins, qui était le rapporteur de la commission qui a présenté les nouveaux principes, a écrit plus tard que la Commission cherchait à souligner que les coopératives servent

---

22 *Ibid.* (et pages suivantes pour la discussion).

23 *Ibid.*, p. 213.

à des fins plus larges que la promotion des intérêts économiques des membres individuels<sup>24</sup>. Ou, comme le dit la Commission, « l'élément commun de tout temps a été que la coopération dans ses meilleures déclinaisons, va au-delà de la promotion des intérêts des membres individuels qui composent une coopérative.<sup>25</sup> »

Ma lecture du rapport de la commission et la discussion plénière qui s'en est suivi, est qu'il n'y a aucune référence à la question, qui avait été d'intérêt en 1937, soit la façon de répartir les actifs en cas de dissolution. Les grands points de discussion dans les années 1960 avaient à voir avec le volontarisme et la neutralité politique dans le contexte de la guerre froide et de l'adhésion des coopératives dans les pays communistes; peut-être que ces discussions en ont marginalisé d'autres. Dans tous les cas, sans être très spécifiques, les principes de 1966 réitérent ou même renforcent les conceptions traditionnelles des coopératives à l'égard du capital et de l'importance de l'équité, la notion de non-spéculation et les avantages mutuels aux membres. Les idées contenues dans les principes ont été considérées comme contraignantes pour les coopératives, mais leur interprétation et application ont été essentiellement laissée aux coopératives et à leurs membres.

## 1995

La « Déclaration sur l'identité coopérative » de l'ACI en 1995 était le résultat d'une nouvelle tentative systématique de synthétiser de nombreuses générations de pensée coopérative sous une forme plus ou moins également applicable à tous les types de coopératives<sup>26</sup>. La déclaration a changé la nature des principes coopératifs, parce que les principes ne sont plus utilisés pour définir ce qui était ou non une « vraie » coopérative ou un membre légitime de l'ACI. Au lieu de cela, il y avait maintenant une définition officielle internationale d'une coopérative en une phrase : « Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. » Cette définition est soutenue par une liste de valeurs de base des organisations coopératives, y compris « la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité ». La définition et les valeurs sont obligatoires pour les coopératives. Les principes qui en découlent (maintenant sept) « sont les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique.<sup>27</sup> »

---

**24** Watkins 1986, p. 7.

**25** Alliance Coopérative internationale, 1966, p. 160.

**26** MacPherson 1996.

**27** Les principes actuels sont l'adhésion volontaire et ouverte; le contrôle démocratique par les membres; la participation économique des membres; l'autonomie et l'indépendance; l'éducation, la formation et l'information; la coopération entre les coopératives; et des préoccupations pour la communauté.

Le troisième principe de 1995 est celui de la « Participation économique des membres ». Il est expliqué comme suit : « Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. » Le principe note également que « Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants :

*le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres. »*

Ainsi, le concept de réserve impartageable reste ancré dans les lignes directrices des coopératives, avec un statut égal à celui des ristournes - les deux étant des moyens (non mutuellement exclusifs) pour mettre en pratique les valeurs coopératives.

Le document de référence publié par l'ACI pour soutenir la déclaration de 1995 élargit ce principe en expliquant, « Les coopératives fonctionnent de telle sorte que le capital est le serviteur, pas le maître de l'organisation.<sup>28</sup> » Le document poursuit sur la nature du capital collectif dans les coopératives :

*Quand les coopératives prospèrent, elles peuvent créer des réserves, provenant des bénéfices non répartis des activités de l'organisation. Normalement, la totalité ou une proportion très importante de ces bénéfices sont détenues collectivement, représentant les réalisations collectives des membres en soutien de leur coopérative. Dans de nombreuses juridictions, ce « capital » collectif ne peut être divisé entre les membres si la coopérative cesse d'exister; il est plutôt, remis à des entreprises communautaires ou autres coopératives associées.*

Le rapport poursuit en disant que la mise en place de réserves impartageables « est d'une importance vitale pour assurer la viabilité à long terme de la coopérative. »

Les réflexions passées sur la conception de la coopérative et la nature du capital se reflètent également dans les observations que les investissements spéciaux effectués par les membres dans les coopératives devraient être rémunérés à « un taux concurrentiel, mais non spéculatif. » Par exemple, le taux d'intérêt pratiqué par la banque centrale ou celui de référence du marché. Il n'y a pas de doute que l'on pourrait faire mention, par extension, que les membres ne devraient pas recevoir de rendements spéculatifs dans le cas de la dissolution ou de la vente d'une coopérative, mais cette disposition n'est pas explicitement abordée.

En bref, la déclaration sur l'identité coopérative de 1995 et les rapports à son appui reflètent une longue tradition de pensée coopérative, y compris que les valeurs coopératives de base sont exprimées dans des pratiques telles que la limitation des droits et avantages que confère la propriété dans les coopératives; le maintien de l'impartageabilité d'au moins certains éléments d'actifs de la coopérative; et le transfert de l'actif net à d'autres fins collectives en cas de dissolution. La déclaration laisse aux coopératives la possibilité d'interpréter les valeurs pour elles-mêmes, et elle comprend des références sur la façon de le faire dans certains ou de nombreux cas.

## CONCLUSION

Il y a un riche corpus de pensée, accumulée au fil de près de deux siècles par les dirigeants et les théoriciens des coopératives, portant sur des questions de capital, les actifs et la propriété dans les coopératives. Reflétant l'ampleur et la diversité internationale des coopératives, ce corps de pensée s'attarde moins sur des dimensions spécifiques, des règles contraignantes, et plus sur l'éthique, les principes et les objectifs fondamentaux des coopératives. Historiquement quelques dirigeants et des théoriciens des coopératives ont discuté spécifiquement de démutualisation, mais ils l'ont fait dans des termes comme l'importance des retombés non spéculatives, la propriété collective et l'impartageabilité, et comment disposer des actifs dans le cas de la dissolution d'une coopérative. Une lecture objective de ce corpus de pensée suggère que de nombreux dirigeants coopératifs croyaient qu'il serait illégitime pour une génération de membres d'une coopérative de vendre ou privatiser les actifs accumulés et d'en tirer un avantage personnel en procédant ainsi. Les principes ou les valeurs coopératives sont intimement liés et doivent être pris en compte dans de telles circonstances, même si l'interprétation et l'application sont généralement laissées aux coopératives et aux membres eux-mêmes.

## RÉFÉRENCES

Bonner, Arnold, 1961. *British Co-operation : The History, Principles, and Organisation of the British Co-operative Movement*. Manchester : Co-operative Union.

Carr-Saunders, A.M., P. Sargant Florence, et Robert Peers, 1942. *Consumers' Co-operation in Great Britain : An Examination of the British Co-operative Movement*, rev. ed. London : George Allen and Unwin. (1st ed. 1938).

Cole, G.D.H., 1944. *A Century of Co-operation*. London : George Allen and Unwin for the Co-operative Union.

Fairbairn, Brett, 1994. *The Meaning of Rochdale : The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles*. Saskatoon : Centre for the Study of Co-operatives Occasional Paper.

Hall, F., et Watkins, W.P., 1937. *Co-operation : A Survey of the History, Principles, and Organisation of the Co-operative Movement in Great Britain and Ireland*. Manchester : Co-operative Union.

Holyoake, George Jacob, 1879. *The History of Co-operation in England : Its Literature and Its Advocates*. Vol. II The Constructive Period – 1845 to 1878. London. Reprinted New York : AMES Press, 1971.

International Co-operative Alliance, 1937, reprinted 1964. *Reformulation of the Fundamental Principles of the Co-operative Movement*. London : International Co-operative Alliance, Studies and Report. Copie disponible à <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/orgs/ica/pubs/studies/The-Present-Applications-of-the-Rochdale1/The-Principles-of-Co-operation1.html> consulté le 15 janvier 2015.

International Co-operative Alliance, 1966. « *Report and Resolution of the Commission on Cooperative Principles, and Discussion*, » in ICA Twenty-Third Congress Report. Vienna, 5-8 Septembre, pp. 154-215.

Lambert, Paul, 1962. *Studies in the Social Philosophy of Co-operation*, transl. Joseph Létargez. Manchester : Co-operative Union. Original French edition 1959 *La doctrine coopérative*, Paris et Bruxelles.

MacPherson, Ian, 1996. *Co-operative Principles for the 21st Century*. Geneva : International Co-operative Alliance.

Raiffeisen, Friedrich Wilhelm, 1951. *Die Darlehnskassen-Vereine*, 7th ed., Neuwied am Rhein : Raiffeisendruckerei (copie intégrale de la 5<sup>e</sup> ed. de 1887).

Watkins, W.P., 1986. *Co-operative Principles Today and Tomorrow*. Manchester : Holyoake Books.

## ANNEXE D –

# Lois provinciales, territoriales et fédérale portant sur les coopératives:

## DISPOSITIONS SUR LE PARTAGE DES ACTIFS LORS DE LA DISSOLUTION.

### Mise en garde importante<sup>1</sup>

COLOMBIE-BRITANNIQUE ASSOCIATION COOPÉRATIVE (CO-OPERATIVE ASSOCIATION) <sup>2</sup>	ALBERTA LOI SUR LES SERVICES D'UTILITÉS RURAUX (RURAL UTILITIES ACT) <sup>3</sup>	ALBERTA LOI SUR LES COOPÉRATIVES (THE CO-OPERATIVES ACT) <sup>4</sup>	SASKATCHEWAN LOI SUR LES COOPÉRATIVES (THE CO-OPERATIVE ACT) <sup>5</sup>	MANITOBA LOI SUR LES COOPÉRATIVES <sup>6</sup>
Un mémorandum peut prévoir que les biens sont dévolus à des organisations similaires une fois les dettes payées. Cette clause peut être inaltérable, art. 196 et art. 173 (coopératives d'habitation) et art. 178.1 (services communautaires coopératives). Ou les coopératives peuvent distribuer l'excédent aux participants, une fois les dettes payées, art. 194,24.	Une fois que tous les passifs et l'avoir des membres ont été payés, le liquidateur demande à la Cour du Banc de la Reine de dissoudre formellement la coopérative, art.25.9  La distribution se fait aux membres sur la base du nombre de contrats de services publics détenus ou par une méthode alternative déterminée par une disposition des règlements approuvés par les membres, art. 25 (4)	Le liquidateur qui gère le processus : <ul style="list-style-type: none"><li>• Ouvre un compte en fiducie Vend les actifs de la coopérative</li><li>• Maintient une liste séparée des membres, des détenteurs de parts, des créanciers et toutes autres réclamants</li><li>• Il distribue le produit (article 321 : 322)</li></ul>	Comme prévu dans les règlements, une fois les dettes payées, les parts remboursées, le solde peut être versé à un organisme de bienfaisance.  Art.160. Les coopératives avec une réserve statutaire ou disposant d'excédent peuvent remettre le solde à un ou des organismes de bienfaisances, une ou des coopératives ou les personnes désignées par le registraire, art.160.	Une coopérative à but non lucratif remettre le solde de l'actif à un autre organisme à but non lucratif, organisme de charité, etc., et une coopérative à but lucratif peut choisir cette option, mais ce n'est pas obligatoire <sup>7</sup> .

1 Sauf pour les lois disponibles en version originale française, les autres cas sont des traductions. Le lecteur intéressé devrait se référer au texte original anglais pour la terminologie exacte. Il ne s'agit pas d'une traduction effectuée par un spécialiste des lois.

2 [http://www.bclaws.ca/civix/document/id/complete/statreg/99028\\_01](http://www.bclaws.ca/civix/document/id/complete/statreg/99028_01)

3 [http://www1.agric.gov.ab.ca/\\$department/deptdocs.nsf/all/acts9298](http://www1.agric.gov.ab.ca/$department/deptdocs.nsf/all/acts9298)

4 <http://www.qp.alberta.ca/documents/Acts/C28P1.pdf>

5 <http://www.qp.gov.sk.ca/documents/English/Statutes/Statutes/C37-3.pdf>

6 <https://web2.gov.mb.ca/laws/statutes/ccsm/c223f.php>

7 Correspondance avec Terri Milne du gouvernement du Manitoba, 17 avril 2015

<b>ONTARIO</b> <b>LOI SUR LES SOCIÉTÉS</b> <b>COOPÉRATIVES<sup>1</sup></b>	<b>QUÉBEC</b> <b>LOI SUR LES</b> <b>COOPÉRATIVES<sup>2</sup></b>	<b>NOUVEAU-BRUNSWICK</b> <b>LOI SUR LES</b> <b>ASSOCIATIONS</b> <b>COOPÉRATIVES<sup>3</sup></b>	<b>NOUVELLE-ÉCOSSE</b> <b>LOIS SUR LES</b> <b>ASSOCIATIONS</b> <b>COOPÉRATIVES</b> <b>(CO-OPERATIVE</b> <b>ASSOCIATION ACT)<sup>4</sup></b>	<b>ÎLE-DU-PRINCE-</b> <b>ÉDOUARD</b> <b>LOIS SUR LES</b> <b>ASSOCIATIONS</b> <b>COOPÉRATIVES (CO-OP</b> <b>ASSOCIATION ACT)<sup>5</sup></b>
<p>Après le paiement des dettes et du passif, les statuts ou les règlements administratifs peuvent prévoir que les biens restants seront distribués aux membres soit de façon égale ou proportionnelle à l'apport des rendements accumulés au cours des cinq dernières années. Le reliquat des biens peut également être distribué à d'autres coopératives ou des organismes de bienfaisance. Dans le cas de coopératives à but non lucratif, le reliquat des biens doit être distribué à d'autres coopératives d'habitation sans but lucratif ou des organisations caritatives. art.5 (3.1) (c)</p>	<p>Le liquidateur paie les dettes et rembourse les parts propres de membre selon les règlements. Le solde des actifs est dévolu par la coopérative à d'autres coopératives, une fédération, une confédération ou au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, art.185.</p> <p>Les coopératives agroalimentaires sont exclues de cette règle art.208</p>	<p>Art. 47</p> <p>Le liquidateur distribue les actifs restants, après le paiement des créanciers et le remboursement des membres, en proportion des parts détenues par les membres au moment de la dissolution, sauf si d'autres dispositions sont prises dans les articles.</p>	<p>Après le paiement de toutes les dettes et des créanciers, les actifs restants sont répartis entre les membres, art.60e, ou comme indiqué dans les règlements, l'article 61 (1).</p> <p>Les actifs restants d'une coopérative à but non lucratif sont remis à une autre coopérative à but non lucratif ou un organisme de charité</p> <p>La notion de but non lucratif ou de charité doit être spécifiée dans les règlements de régie interne. Art.29.</p>	<p>Lorsqu'une association est liquidée, tout montant restant après le remboursement des créanciers et des membres, sera versé conformément à une résolution adoptée par une majorité des membres présents à la dernière réunion de la coopérative à la Co-operative Union of Prince Edward Island art.40</p>

1 <http://www.ontario.ca/fr/lois/loi/90c35/v14>

2 [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_67\\_2/C67\\_2.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_67_2/C67_2.html)

3 <https://www.canlii.org/fr/nb/legis/lois/ln-b-1978-c-c-22.1/derniere/ln-b-1978-c-c-22.1.html>

4 <http://nslegislature.ca/legc/statutes/co-operative%20associations.pdf>

5 <http://www.gov.pe.ca/law/regulations/pdf/C&23G.pdf>

**TERRE-NEUVE ET LABRADOR**  
**LOI SUR LES COOPÉRATIVES**  
**(CO-OPERATIVE ACT)<sup>1</sup>**

Art. 115 5 Après avoir adoptée une résolution spéciale prévue au présent article concernant les fonds provenant de la liquidation, doit être appliquée comme suit :

- (a) d'abord à payer les dettes et obligations de la coopérative;
- (b) deuxièmement rembourser les membres pour leurs parts; et
- (c) troisièmement, verser le solde à :
  - (i) une société ou une coopérative à but non lucratif
  - (ii) une coopérative établie avec des objets similaires, ou
  - (iii) un fonds destiné à être utilisé pour le développement des sociétés coopératives.

**YUKON**  
**LOI SUR LES ASSOCIATIONS**  
**COOPÉRATIVES (CO-OP**  
**ASSOCIATION ACT)<sup>2</sup>**

Art. 28 Les articles 209 à 230 de la Loi sur les sociétés par actions doivent, dans la mesure où elles sont applicables, s'appliquer à une coopérative. R.S., c.34, art.28.

**Business**  
**Corporations Act :**

Art. 223 (i) après l'approbation des comptes définitifs par la Cour suprême, distribuer le reliquat des biens de la société entre les actionnaires selon leurs droits respectifs. S.Y. 2002 c.20, s.223

**TERRITOIRE DU**  
**NORD-OUEST**  
**ASSOCIATION**  
**COOPÉRATIVE (CO-**  
**OPERATIVE ASSOCIATION)<sup>3</sup>**

Art. 32 (3) (e)  
La disposition des excédents non distribués après que les montants visés aux paragraphes (a) à (d) ont été prévues.

**NUNAVUT**  
**LOI SUR LES ASSOCIATIONS**  
**COOPÉRATIVES (CO-OP**  
**ASSOCIATION ACT)<sup>4</sup>**

La disposition des excédents non distribués après que les montants visés aux paragraphes (a) à (d) ont été versé dans le respect de l'article 32 (e)

1 <http://assembly.nl.ca/legislation/sr/statutes/c35-1.htm>

2 <http://www.gov.yk.ca/legislation/acts/coas.pdf>

3 <https://www.justice.gov.nt.ca/en/legislation/#gn-filebrowse-0:/c/cooperative-associations/>

4 2007\_12\_18 : <http://www.justice.gov.nu.ca/apps/authoring/dspPage.aspx?page=CURRENT+CONSOLIDATIONS+OF+ACTS+AND+REGULATIONS&letter=C>

**CANADA**  
**LOI CANADIENNE SUR LES COOPÉRATIVES<sup>1</sup>**

122. Sous réserve des parties 20 et 21, les statuts de la coopérative peuvent prévoir qu'à la dissolution de celle-ci, après paiement de l'ensemble des dettes et engagements, y compris tous les dividendes déclarés et non versés, le montant à verser aux détenteurs de parts de placement et le montant à verser lors du rachat des parts de membre, le reliquat des biens de la coopérative, en tout ou en partie, est distribué ou cédé à toute personne, notamment :

- (a) à parts égales — ou autrement — aux personnes qui sont membres au moment de la dissolution, sans égard au nombre de parts de membre détenues ou au montant des prêts de membre consentis par des membres;
- (b) aux membres au moment de la dissolution sur la base des ristournes accumulées par ceux-ci au cours d'une période prévue qui précède la dissolution;
- (c) à des organismes de bienfaisance ou d'autres entités coopératives.

354. La coopérative d'habitation sans but lucratif doit se conformer aux règles suivantes : à sa dissolution, après exécution des obligations, le reliquat des biens est soit transféré à une ou plusieurs coopératives d'habitation sans but lucratif, ou coopératives provinciales aux objectifs et restrictions semblables ou organismes de bienfaisance, soit réparti entre plusieurs tels organismes ou coopératives.

361. Les statuts d'une coopérative de travailleurs (4) Sauf disposition contraire des statuts, en cas de dissolution de la coopérative, au moins vingt pour cent de l'excédent, après acquittement de son passif, doit être distribué à une autre coopérative ou à un organisme de bienfaisance ou sans but lucratif, avant toute distribution à des membres ou des détenteurs de parts de placement.

---

<sup>1</sup> <http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/C-1.7/>

## ANNEXE E -

# Transmission désintéressée de l'actif en cas de dissolution :

## EXEMPLES INTERNATIONAUX

Enzo Pezzini

### ITALIE

En Italie, en cas de dissolution d'une coopérative, la transmission désintéressée de l'actif fait partie des « clauses mutualistes » : il s'agit de l'interdiction de distribuer les réserves aux membres-usagers, l'obligation de léguer tous les actifs restants à des fonds mutuels en cas de liquidation, contrainte partielle de non-distribution des profits. Les coopératives à mutualité prédominante « doivent fournir et respecter l'obligation de déléguer en cas de liquidation tous les actifs... pour les fonds mutuels de l'art. 11 de la loi 59/1992 »(art 2 514 CC.); Fici dans Cracogna / Fici / Henry 2013, pp. 489, 490). Pezzini E., 2003 « La réforme du droit coopératif en Italie », Recma n°290. pp.74-86

### ESPAGNE

En Espagne, la loi exige la mise en place de deux fonds obligatoires : le fonds de réserve obligatoire et le fonds d'éducation et de promotion. Le fonds de réserve obligatoire ne peut être réparti entre les membres, même si la coopérative est liquidée (art LC. 55). Le fonds d'éducation et de promotion est insaisissable et non distribuable (Fajardo Gracia Cracogna / Fici / Henry 2013, pp. 711, 712).

### PORTUGAL

Au Portugal, l'article 79 CC traite de « l'usage du patrimoine en cas de liquidation ».Le montant restant de la réserve légale après paiement de tous les frais découlant de la procédure de liquidation, le paiement des dettes, y compris le rachat de titres de placement, obligations et autres paiements effectués par les membres de la coopérative, ne peut jamais être retourné aux membres de la coopérative (Namorado dans Cracogna / Fici / Henry 2013, p. 645).

## FRANCE

En France, les réserves des sociétés coopératives sont indivisibles suivant le principe de la transmission désintéressée de l'actif pour empêcher la distribution des actifs entre les membres. En cas de dissolution, les actifs restants sont transférés soit à d'autres coopératives ou unions des coopératives soit à des œuvres d'intérêt général ou professionnel (art. 19 L 1947, Hiez 2013, p. 263 n. 141,29 et pour les coopératives agricoles Hiez 2013, p. 397, n. 141,31). Une exception est faite pour les coopératives d'entrepreneurs / commerçants (Hiez 2013, p. 263 n. 141,36).

## ROYAUME-UNI

Au Royaume-Uni, à la dissolution d'une société, la destination de l'excédent d'actif est régie par les règles de la société et la plupart des coopératives prévoient le transfert à d'autres coopératives, des associations de coopératives ou des organismes de bienfaisance ou autres fins désintéressées. S'il n'y a aucune disposition sur cette question dans les règles de la coopérative, la répartition aux détenteurs de parts serait possible. Par conséquent, l'inclusion d'une disposition appropriée dans les règles de la coopérative est particulièrement importante (c.-à-d. pour verrouiller les actifs et s'assurer de la transmission désintéressée des actifs en cas de liquidation) (Snaith en Cracogna / Fici / Henry 2013, p. 747).

## PAYS-BAS

Aux Pays-Bas, les réserves obligatoires de la coopérative sont des réserves légales prescrites par la loi (art 2 : 373, par 4 CCN) ou des provisions prévues dans les règlements de la coopérative. Dans les deux cas, une coopérative n'est pas autorisée à distribuer ces réserves ni les utiliser pour le rachat des pertes subies par la coopérative (art 02 :58, par 4 CCN; Van der Sangen dans Cracogna / Fici / Henry 2013, p. 553).

## ALLEMAGNE

En Allemagne, la constitution de réserves juridiques ainsi que la manière dont ces réserves doivent être établies et l'élimination des réserves en cas de liquidation de la coopérative est laissée à la discrétion des règlements ou à la décision des membres (§§ . 7 n 2 et 91 GenG; Münkner dans Cracogna / Fici / Henry 2013, p 421).

## JAPON

Au Japon, les actifs résiduels peuvent être répartis entre les membres en cas de dissolution. Il n'y a pas de dispositions légales pour le fonds de réserve impartageable, bien que la plupart des coopératives ont une telle disposition dans leurs statuts (Kurimoto dans Cracogna / Fici / Henry 2013, p. 517).

## FINLANDE

En Finlande, la loi ne précise pas la nature des réserves. Nonobstant les stipulations possibles dans les règlements, la lecture systématique de la loi et des règles sur la fiscalité donne à comprendre que le fonds de réserve est partageable (Henry dans Cracogna / Fici / Henry, pp. 386, 387).

## NORVÈGE ET LE DANEMARK

En Norvège et au Danemark, les règles sur la question des réserves impartageables sont différentes. Au Danemark, aussi longtemps que les intérêts des créanciers sont dûment pris en charge, l'ensemble des capitaux propres - y compris le surplus des années précédentes - peut être distribué aux membres (Fjørtoft / Gjems-Onstad dans Cracogna / Fici / Henry 2013, p. 574), tandis qu'en Norvège, l'excédent non affecté sera automatiquement intégré au capital général - le capital collectif - qui ne peut pas être distribué aux membres tant que la coopérative poursuit ses activités (Fjørtoft / Gjems-Onstad dans Cracogna / Fici / Henry 2013, p. 572).

# ANNEXE F – Réerves impartageables aux États-Unis : **EXEMPLES DU NEW HAMPSHIRE ET DE NEW YORK**

## Mise en garde importante<sup>1</sup>

---

Lois> New Hampshire> TITRE XXVII - entreprises, les associations, et les propriétaires des terres communes (comprend des chapitres 292 - 303)> CHAPITRE 301-A - associations coopératives DES CONSOMMATEURS> Article 301-A : 33 Dissolution.

## **SECTION 301-A :33 DISSOLUTION.**<sup>2</sup>

Les dispositions de la RSA 292 et 293-A pour la dissolution des sociétés sans but lucratif et d'affaires sont applicables aux associations formées en vertu du présent chapitre; à condition, toutefois, que le secrétaire d'État facture et perçoive une taxe de 25 \$ pour le dépôt des statuts de dissolution et la délivrance d'un certificat de dissolution. En cas de dissolution de l'association, les actifs, après paiement des dettes et des dépenses de l'association, seront répartis de la manière suivante :

I. La valeur nominale ou la valeur comptable, si elle est inférieure à celle des certificats ou des parts, sera retournée aux membres. Les montants versés sur les souscriptions seront retournés aux souscripteurs. Les montants alloués dans la distribution des économies nettes telle que spécifiée par RSA 301-A : 28 doivent être renvoyés à ces membres ayant les droits pour eux.

II. Tout excédent restant après les distributions au paragraphe I peut être remis à titre de contribution à une coopérative ou autre association à but non lucratif. Ces sommes sont déductibles de l'impôt sur le revenu en vertu des règlements courants portant sur les revenus.

---

<sup>1</sup> Le lecteur intéressé devrait se référer au texte original anglais pour la terminologie exacte. Il ne s'agit pas d'une traduction effectuée par un spécialiste des lois.

<sup>2</sup> Source. 1983, 462 :1, eff. July 1, 1983. 2004, 248 :27, eff. July 1, 2004.

## DROIT SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES NY 17 - LA DISSOLUTION VOLONTAIRE

Version de 2008

§ 17. La dissolution volontaire. Une société coopérative peut, à toute réunion et sur avis raisonnable et expresse donnée précédemment, par un vote des deux tiers de tous les membres ou des actionnaires votants, cesser ses opérations et régler ses affaires.

Elle doit désigner un comité de trois membres qui, au nom de la société et dans un délai fixé lors de leur désignation ou de toute autre prolongation de celle-ci, liquider ses actifs, payer ses dettes et ses dépenses, et diviser les actifs nets entre les membres, les clients ou les actionnaires, car ils peuvent y avoir droit en vertu du certificat de constitution ou par la loi. Avec le règlement final par ce comité, la société est réputée dissoute. Le comité doit faire un rapport en double exemplaire de la procédure suivie sous cette section, qui doit être signée par ses membres, reconnue par eux devant un fonctionnaire dûment autorisé à faire prêter serment dans cet État, et déposée dans les bureaux dans lesquels son certificat de constitution est déposé.

Dans le cas d'une société coopérative qui a adopté un plan de votes des délégués lors de la convention, comme prévu dans le présent chapitre, on doit procéder au vote à une réunion de la convention et le vote requis est de deux tiers des délégués présents et votants.

Après le paiement des dettes de la société et après que des provisions ont été faites pour le remboursement du capital en circulation, le cas échéant, à leur valeur nominale, ou une autre valeur de dissolution indiquée et d'autres obligations fixes, le cas échéant, détenus par les membres, les actifs nets restants peuvent être distribués aux membres et/ou des clients en fonction du volume en dollars des achats par des membres ou des mécènes ou autre unité de mesure ou sur les produits commercialisés comme le montre ses livres de comptes au cours des six exercices précédents ou en cas le coût estimatif de procéder à la distribution par la méthode de ce qui précède soit, de l'avis du comité, environ cinquante pour cent de la quantité disponible pour la distribution, la société peut disposer de ses actifs nets en fixant le prix de son inventaire à la baisse ou augmenter les avances faites par des membres ou une combinaison des deux dans la mesure jugée souhaitable pour liquider les affaires dans l'exercice en cours.

## ANNEXE G -

# L'expérience du Québec avec la réserve impartageable : APERÇU HISTORIQUE

Il est intéressant de suivre la reconnaissance de la réserve impartageable dans l'histoire coopérative au Québec. Dans le cas des caisses populaires, de 1900 à 1911, la réserve était partageable en cas de dissolution de la caisse, mais pas pendant le cours de ses opérations. Une hypothèse permettant d'expliquer cette règle est que, pour les premières années des caisses, le fondateur, Alphonse Desjardins, était inquiet au sujet d'un possible manque d'intérêt pour ce nouveau modèle d'affaires<sup>1</sup>. En d'autres mots, Alphonse Desjardins a peut-être essayé de rendre les caisses attrayantes pour les gens qui ne connaissaient pas ce modèle d'affaires. Comme Desjardins était au courant de l'existence de la règle de la réserve impartageable, ce choix a donc été délibéré<sup>2</sup>. En 1911, après la constitution de quelques caisses, et considérant le nombre croissant de membres et le volume de dépôt, il a commencé à promouvoir l'idée de la réserve impartageable pour consolider en quelque sorte les actifs des caisses : ces changements ont été inclus dans des amendements à la *Loi des syndicats coopératifs*. Depuis lors, la réserve impartageable a force de Loi pour les caisses Desjardins, y compris pour la fédération.

Pour les coopératives agricoles du Québec, la situation est différente. La loi qui a été spécifiquement rédigée pour les coopératives agricoles (*Loi des sociétés coopératives agricoles*) a été promulguée en 1908, sans obligation de constituer une réserve impartageable. Cette absence d'obligation était en accord avec les idées de l'un des principaux promoteurs des coopératives agricoles, le prêtre J.A.B. Allaire, qui a rejeté le principe de la réserve impartageable<sup>3</sup>. Selon lui (on ne connaît pas le pourquoi de son objection au principe de la réserve impartageable), si la coopérative est dissoute, les actifs nets doivent être partagés au prorata des parts détenues par chaque membre.

---

1 Discussion avec Pierre Poulin, historien au Mouvement Desjardins, mai 2015.

2 Nous pouvons trouver des références à cette notion dans divers écrits d'Alphonse Desjardins avant 1911 (Girard, Clément: 1998, 14).

3 En 1919, ce prêtre catholique a publié un petit guide pratique à l'usage des coopératives agricoles, le *Catéchisme des Sociétés coopératives agricoles du Québec* où il explique le principe de base d'une telle coopérative (Leclerc, 1982: 64 St-Pierre; 1997, p. 171).

Ainsi, depuis que les premières coopératives agricoles ont été constituées au Québec, le principe de la réserve impartageable ne s'est jamais appliqué. Bien que l'on ignore combien de coopératives agricoles ont partagé l'actif net à leur dissolution, le développement ultérieur des coopératives agricoles au Québec a été important, avec une adhésion à titre de sociétaire de ces coopératives de plus de 40 % des producteurs agricoles québécois. Depuis les années 1970, le nombre de coopératives a chuté en raison de dissolution ou de fusion<sup>4</sup>. Dans le cas de fusions, les actifs nets ont été transférés à la nouvelle coopérative.

La Coop fédérée (LCF), qui a, à la fois, des membres individuels et est une fédération de coopératives, a été créée par une loi spéciale (une loi privée) en 1922. La réserve était partageable à partir de ce moment-là. Dans le règlement de régie interne de la LCF, la règle qui doit guider la répartition de l'actif net est clairement indiquée :

*Le solde de l'actif est distribué aux coopératives qui étaient membres de LCF (depuis au moins les trois derniers exercices financiers), proportionnellement aux affaires traitées par les coops avec LCF\*.*

*\* Les membres pourraient par contre décider de donner une somme ou la totalité des fonds à une autre fédération ou une coopérative.*

De sa naissance en 1938 à Granby (Québec) jusqu'à 2003, la coopérative laitière Agropur a évolué en vertu de la loi sur les coopératives au Québec et les clauses propres aux coopératives agricoles, donc avec une réserve partageable. En 2003, après avoir décidé d'étendre ses activités ailleurs au pays et de recruter des membres dans d'autres provinces, elle a migré vers la loi fédérale sur les coopératives. Ce changement ne modifie pas les dispositions autour de la réserve partageable, car il n'y a pas d'obligation de cette nature avec cette loi. Le mécanisme précis pour le partage de la réserve est décrit comme suit :

*...le solde de l'actif serait partagé entre les membres ayant fait affaire avec la coopérative au cours des 7 dernières années en proportion de leur volume d'affaires<sup>5</sup>.*

En ce qui concerne les autres types de coopératives au Québec (par exemple, de consommateurs, de travail), la règle de la réserve partageable à la dissolution est restée en place jusqu'à 1968. En 1968, après consultation avec le mouvement coopératif au Québec c.-à-d. le Conseil de la coopération du Québec, le gouvernement du Québec a décidé de modifier la loi pour rendre les réserves impartageables sans aucune exception autre que celle liée aux coopératives agricoles. Une des raisons alors invoquée de l'introduction de la

---

4 St-Pierre; 1997, p. 171.

5 Voir l'interview de Lorraine Bédard d'Agropur.

réserve impartageable peut-être la crainte que la dissolution de la Fédération québécoise des coopératives de pêcheurs (Pêcheurs-Unis du Québec (PUQ)) puisse provoquer le partage de l'actif net entre les membres alors actifs sans aucune considération pour les anciens membres. D'autres raisons peuvent avoir été liées au rôle de la réserve impartageable dans la pérennité des coopératives et l'idée que des actifs de coopératives ont été acquis avec des subventions de l'État. Dans ce cas, il n'y a pas de motif pour partager ces subventions entre des membres. Les observations faites par les députés en décembre 1968 au cours des débats en chambre sur les amendements à la loi coopérative montrent clairement que les personnes impliquées avaient une bonne compréhension des enjeux autour de la réserve impartageable. Par exemple<sup>6</sup> :

*(...) Il est arrivé des cas où, à l'occasion d'une réorganisation d'une coopérative, les membres d'une coopérative locale en majorité en ont profité pour liquider la coopérative, se partager les réserves et recommencer en neuf sans avoir l'avantage du fonds qui avait été accumulé(...)*

*(...) Il arrive de plus, que la plupart du temps, au moment de la dissolution d'une coopérative, les membres ne soient plus les mêmes qu'au moment de la formation, ou encore, ce ne sont pas les membres qui l'étaient lorsque la réserve s'est accumulée (...)*

Les partis politiques ont adopté à l'unanimité les modifications de la loi, y compris la mise en œuvre des dispositions relatives à la réserve impartageable. Depuis ce temps, il n'y a pas eu de grands changements en lien avec le principe de la réserve impartageable. De 1992 à 1994, un groupe de travail incluant des représentants du mouvement coopératif et la Direction des coopératives (DDC) du Gouvernement du Québec a réalisé des travaux sur la réserve impartageable; certains des participants ont mis de l'avant l'idée d'ouvrir la porte à la réserve partageable, en tenant compte des besoins spécifiques des coopératives dans certains secteurs. En fin de compte, il y a eu un accord pour maintenir le statu quo. En 1998, afin d'avoir une compréhension plus exhaustive de l'évolution de la réserve impartageable dans le temps, la DDC en collaboration avec la Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM) a réalisé un document de travail intitulé, « La réserve impartageable, origine, l'évolution, la situation actuelle ». Un certain nombre des principales conclusions de ce rapport de 1998 peut être trouvé dans l'actuel rapport.

En 2002-2003, il y a eu un nouveau cycle de discussions liées à l'amélioration de la loi sur les coopératives. À la fin, il a été convenu d'introduire dans la loi une nouvelle disposition relative à la possibilité d'accéder à une partie de la réserve afin de rendre le modèle coopératif plus attrayant auprès de certains publics. Sous le nom de « réserve de valorisation », ce concept s'applique dans le cas de coopératives de travail, de producteurs et de travailleurs-actionnaires.

---

6 Traduction de l'original en français

## RÉFÉRENCES

Girard, J-P, F. Coggins, M. Clément et M. Cournoyer 1998. « *La réserve impartageable : origine, évolution, situation actuelle.* » Montréal et Québec, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM), Cahier de recherche 96, Direction des coopératives, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Gouvernement du Québec, 48 p.  
<http://chaire-ccgb.uqam.ca/upload/files/96.pdf>.

Leclerc, A. 1982 « *Les doctrines coopératives en Europe et au Canada* », Sherbrooke, IRECU.

Saint-Pierre, M. 1997 « *Alphonse Desjardins entrepreneur* », collection entreprendre, Les éditions transcontinental inc, Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship, les éditions Dorimène, Desjardins.

## ANNEXE H –

# Liste des personnes interviewées (QUÉBEC, NOUVEAU-BRUNSWICK ET DE L'ONTARIO : FRANCOPHONE)

Marcel Arteau*	Directeur général, Fédération québécoise des coopératives de travail (1990-2003)
Lorraine Bédard*	Vice-présidente principale, Affaires juridiques. Relations avec les membres et Secrétaire générale Agropur
Pierre-Marc Bellavance*	Vice-président aux affaires juridiques et Secrétaire général, La Capitale groupe financier inc.
Alain Brideault	Spécialiste des coopératives de travail
Bernard Brun	Directeur, Relations gouvernementales, Canada, Direction du Mouvement Desjardins et direction générale de la Fédération
Melvin Doiron	Directeur général, CDR Acadie, Nouveau-Brunswick
Isabel Faubert-Mailloux*	Conseillère en développement stratégique, RÉSEAU de la coopération du travail du Québec
André Gagnon	Directeur général, Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire
Claire Gagnon	Agente principale de la réglementation, Commission des services financiers et des services aux consommateurs, Nouveau-Brunswick
Réjean Laflamme*	Ex-cadre, Conseil Canadien de la coopération
Colette Lebel	Directrice des affaires coopératives, La Coopérative Fédérée
Yvon Létourneau*	Directeur investissement, Capital régional et coopératif Desjardins
Guylaine Morin*	Conseillère-experte, Direction du développement des coopératives Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des exportations, Québec
Hélène Plante*	Secrétaire générale, SSQ Groupe financier, SSQ Société d'assurance vie inc.
Denis Richard*	Président, La Coopérative Fédérée
Jocelyne Rouleau*	Directrice générale, Confédération québécoise des coopératives d'habitation
Alain Roy*	Gestionnaire, Secrétariat aux coopératives, Agriculture Canada (1987-2013)
Stéphan Schwab*	Secrétaire général et trésorier, Coopérative de fromage de Saint-Albert, Saint-Albert, Ontario

\* Enregistrement.

## ANNEXE I –

# Les stratégies d'affaire de La Capitale, SSQ et Agropur

## LA CAPITALE ET SSQ

Au Québec durant les années 1990, beaucoup de mutuelles ont été engagées dans un processus de démutualisation. Afin d'éviter la perte de contrôle par les membres (mutualistes), nous avons pu identifier la stratégie de deux mutuelles de gestion, La Capitale et SSQ.

- La mutuelle d'assurance des fonctionnaires La Capitale a été constituée au cours des années 1940, comme de nombreux autres exemples de même nature dans le monde. Le but était d'aider principalement les employés du gouvernement du Québec ou d'une organisation qui était en son sein dans des contextes de mortalité. Au fil des ans, l'organisation a grandi et développé plusieurs services supplémentaires, y compris sur le plan de l'assurance. De nouvelles sociétés ont été créées, mais, comme démontré sur le portail de La Capitale<sup>7</sup>, toutes les organisations et toutes les grandes décisions politiques restent sous la responsabilité du conseil d'administration de la mutuelle de gestion (La Capitale, Mutuelle de gestion). Par ce moyen, il y a toujours un lien direct entre le développement de l'organisation (principalement sous le chapeau de la Capitale groupe financier inc.) et la base de l'adhésion de cette mutuelle qui regroupe 250 000 membres.
- Dans le cas de SSQ, dans les années 1990, face à d'importants besoins financiers, l'organisation a créé une nouvelle société, SSQ Vie, et s'est ouvert à du capital externe soit du Fonds de solidarité (Fonds de solidarité FTQ ou FS / FTQ). L'apport de capital était alors autour de 30 M\$, ce qui signifiait que le FS / FTQ prenait le contrôle de 70 % de la propriété du Groupe financier SSQ, la partie restante étant entre les mains de la mutuelle. En 2012, FS / FTQ va injecter un montant supplémentaire de 300 M \$ afin de soutenir l'achat du groupe AXA. Depuis le début de l'implication financière du FS / FTQ, il y a un accord verbal pour que la majorité du conseil d'administration de SSQ Groupe financier soit réservé à des

7 <https://www.lacapitale.com/fr/a-propos/profil-entreprise>

représentants de la mutuelle (SSQ Mutuelle de gestion)<sup>1</sup>. La mutuelle regroupe 1 290 473 membres. En fait, le FS / FTQ qui a maintenant un actif d'un peu plus de 10 G\$, considère que l'engagement dans SSQ Groupe financier comme un de ses meilleurs investissements réalisés dans une entreprise québécoise depuis sa naissance en 1983.

## AGROPUR

L'un des auteurs du présent rapport a dirigé une étude comparative de la Saskatchewan Wheat Pool et Agropur en tenant compte du processus de conversion de parts en actions qui a eu lieu à la SWP dans les années 1990<sup>2</sup>. Un des principaux enseignements qui ressort de cette étude était la forte volonté des membres d'Agropur de conserver le contrôle de l'entreprise, y compris en matière de financement. Alors que SWP a ouvert la porte à du financement externe, Agropur a plutôt mis l'accent sur l'utilisation de toutes les options à sa disposition en vertu de la Loi sur les coopératives au Québec, y compris l'émission de diverses catégories de part et les mécanismes d'incitations fiscales (régime d'investissement coopératif). Au début des années 2000, les membres d'Agropur ont clairement indiqué qu'ils voulaient garder leur coopérative dans sa configuration organisationnelle originale.

Lorsque nous regardons attentivement la façon dont Agropur s'est développée depuis sa fondation en 1938, cela a été fait principalement par acquisition ou fusions avec d'autres coopératives laitières (la coopérative a été impliquée dans un nombre impressionnant de fusions et acquisitions années soit plus de 140). La coopérative l'a pratiqué selon une règle simple soit l'ouverture de sa base associative à de nouveaux membres. Cette stratégie a été déployée au Québec jusqu'au début des années 2000; depuis ce temps, elle s'étend au niveau canadien, mais c'est devenu plus difficile. Par exemple, au cours de la dernière année, au moins deux coopératives laitières soit Agrifood (Alberta) et Scotsburn (Nouvelle-Écosse) ont vendu leurs actifs à Saputo au lieu de faire affaire avec d'autres coopératives laitières. Pour le président d'Agropur, M. Serge Riendeau, tel qu'il le présente à l'assemblée de la coopérative en 2014, cette situation n'a aucun sens :

- 
- 1 Pour un aperçu de la structure organisationnelle de la SSQ, voir p. 26 [https://ssq.ca/documents/10674/56318/SSQ\\_Mutuelle\\_2013\\_FR.pdf/a0212382-4396-4759-8ac9-c41f3edc89d5](https://ssq.ca/documents/10674/56318/SSQ_Mutuelle_2013_FR.pdf/a0212382-4396-4759-8ac9-c41f3edc89d5)
  - 2 Assoumou Ndong, Franklin et Jean-Pierre Girard (2000) « Développement coopératif comparé, Québec-Saskatchewan : les formes organisationnelles des coopératives dans le domaine de la santé; la capitalisation dans le secteur agro-alimentaire », Sherbrooke, Cahiers de recherche IREC-00-02, Institut de recherche et d'enseignement sur les coopératives de l'Université de Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 138 p. <http://productionsips.com/wp-content/uploads/2014/08/IREC00-02-Coop-Compare-Qc-Sask.pdf>

*Il m'apparaît plus important que jamais de réitérer publiquement que les dirigeants des coopératives laitières ont le devoir de faire tout en leur pouvoir pour que soient transmis aux générations futures les actifs bâtis par leurs prédécesseurs. Chez Agropur, cette conviction est fortement ancrée et nous sommes prêts à travailler avec les coopératives laitières afin d'atteindre cet objectif.(...) Cette annonce récente doit donc représenter pour tous les coopérateurs canadiens l'occasion de resserrer leurs liens et de trouver ensemble les meilleures solutions pour contrôler leur avenir.*

Tout n'est cependant pas négatif pour Agropur, il a eu des succès dans d'autres cas comme avec Dairy Farmers en Nouvelle-Écosse et Dairy town au Nouveau-Brunswick. Enfin, quand nous regardons attentivement la façon dont Agropur est dirigée, nous observons qu'en plus d'une solide équipe de gestionnaires, il y a un engagement très fort des membres à s'impliquer dans la vie démocratique de la coopérative<sup>3</sup>. Outre l'AGA, la coopérative organise également des réunions régionales et une assemblée générale à mi-année. Les programmes de formation sur les dimensions coopératives de l'organisation qui s'adressent aux membres, les nouveaux comme les plus anciens, sont remarquables. Les membres s'intéressent donc aux activités de la coopérative non seulement parce qu'elle leur procure leur principale source de revenus, mais aussi que par le truchement des parts, s'y trouve l'essentiel de leur fonds de retraite. Enfin, tant pour la période qu'Agropur a été régi par la Loi sur les coopératives du Québec (1938-2003) que sous la loi fédérale des coopératives (depuis 2003) la réserve impartageable ne fut jamais obligatoire.

3

---

Un ouvrage récent expose la réussite d'Agropur depuis ses débuts : Saint-Pierre, Jacques (2014) La coopération au cœur d'un grand succès, Agropur, 75 ans de passion, Fides, Montréal, 208 p.