

GÉRER LA VIE DÉMOCRATIQUE D'UNE COOPÉRATIVE

(Extraits)



Guide pratique **ORION**

Collection

« **Gestion des coopératives** »

Numéro 1

Rédacteur

Alain Bridault

Sommaire

Introduction générale

1. Comprendre la différence coopérative

1.1 La définition d'une coopérative

- A. Une entreprise contrôlée par une association de personnes
- B. Une association formée par une catégorie d'usagers de l'entreprise
- C. Une entreprise gérée en fonction d'objectifs socio-économiques communs à ses membres
- D. Une organisation régie selon des règles particulières

1.2 Faire la différence entre la coopérative et les autres organisations

- A. Comparaison entre la coopérative et la compagnie
- B. Comparaison entre la coopérative et la mutuelle
- C. Comparaison entre la coopérative et l'organisation sans but lucratif

1.3 Faire la différence entre les types de coopératives

- A. Différencier les coopératives selon les secteurs d'activité économique de l'entreprise
- B. Différencier les coopératives selon les relations économiques entre les membres et leur coopérative
- C. [Différencier les coopératives selon leurs modes d'administration et de gestion](#)

1.4 Le partage des pouvoirs et des responsabilités

- A. La double structure : d'association et d'entreprise
- B. La Loi et les règlements de la coopérative
- C. Pouvoirs et responsabilités de l'assemblée générale, du [conseil d'administration](#) et de la direction générale

2. Animer la vie démocratique d'une coopérative

2.1 Préparer et tenir une assemblée générale annuelle

- A. Importance et contenu de l'assemblée générale
- B. Le code de procédure d'une assemblée générale
- C. [L'élection des représentants des membres](#)

2.2 Préparer et tenir une réunion de conseil

- A. Rôles et responsabilités du président et du secrétaire
- B. La préparation de l'ordre du jour
- C. L'organisation technique d'une réunion de conseil ou de comité
- D. La procédure de délibération en conseil
- E. La rédaction du procès-verbal

2.3 Maîtriser les techniques d'animation de la vie démocratique

- A. Rôle et fonctions d'un président de séance
- B. Les techniques de mobilisation
- C. Les techniques de facilitation
- D. Les techniques de coordination

3. Évaluer la démocratie coopérative

3.1 Comprendre ce qui fonde la santé démocratique d'une coopérative

- A. Les trois capacités d'une équipe de travail efficace
- B. Les trois conditions de la santé démocratique d'une coopérative

3.2 Comprendre ce qui influence la santé démocratique d'une coopérative

- A. L'intensité d'usage
- B. La taille du sociétariat
- C. L'influence de l'environnement de la coopérative

3.3 Faire le bilan coopératif

- A. Un outil d'évaluation de la démocratie coopérative
- B. [Le bilan coopératif des coopératives de consommation et de production](#)
- C. Le bilan coopératif d'une coopérative de travail

Conclusion générale

Introduction générale

«**Coopérer, c'est réussir autrement !**». Cette belle formule sert de thème pour la semaine de la coopération 1996 au Québec. Mais encore faut-il savoir **comment réussir autrement**, comment s'y prendre pour réussir autrement.

Nous savons qu'une coopérative peut être plus performante que n'importe quelle autre entreprise. Mais elle ne peut l'être que si nous avons pu et su apprendre à s'en servir, apprendre à maîtriser cet outil collectif unique à la fois entreprise et association démocratique.

Plusieurs programmes collégiaux et universitaires offrent cet apprentissage. Les grands réseaux coopératifs ont développé leur propre système interne d'apprentissage au maniement de la formule coopérative. Chacun, pour ses besoins, a ainsi développé des outils et guides pédagogiques appropriés. De nombreux universitaires ont publié des articles et des livres savants sur l'art de la gestion d'une coopérative. Mais nous ne disposons pas de guides complets, accessibles à tous et de caractère universel qui présentent l'ensemble de ces connaissances et compétences indispensables pour bien administrer et gérer une entreprise coopérative.

Après dix ans d'expériences de formation sur le terrain, l'équipe d'ORION a décidé de combler ce vide. Ce guide pratique en est le résultat. Il est le premier d'une série de trois guides traitant de l'administration et de la gestion d'une entreprise coopérative.

Il porte sur ce qui est encore aujourd'hui un des points faibles des coopératives, quelles qu'elles soient : la maîtrise du fonctionnement démocratique par les dirigeantes et les dirigeants élus. Non pas parce qu'ils ou elles n'en ont pas la capacité ou la volonté de l'apprendre, bien au contraire ! Mais parce qu'ils ou elles n'ont pas eu la plupart du temps l'occasion de l'apprendre ou la possibilité de disposer d'un tel guide pour comprendre tout ce que signifie siéger à un conseil d'administration ou à un comité spécialisé d'une entreprise coopérative.

C'est donc à ces dizaines de milliers de dirigeantes et de dirigeants élus des différents mouvements coopératifs que ce guide s'adresse. Nous espérons qu'il leur donnera non seulement le goût mais aussi le bagage minimum de connaissances et de compétences qui leur permettra de réussir autrement.

Le guide est composé de trois parties :

- I. «Comprendre la différence coopérative» explique l'originalité de la formule coopérative;
- II. «Animer la vie démocratique d'une coopérative» présente les méthodes, techniques et règles particulières à la gestion de la démocratie coopérative;
- III. «Évaluer la démocratie coopérative» propose une grille d'analyse et des outils appropriés.

◆ Différencier les coopératives selon leurs modes d'administration et de gestion

Cette dernière typologie permet de faire la différence entre trois grandes façons de vivre et de pratiquer la démocratie coopérative. Il existe ainsi trois modes d'administration et de gestion d'une coopérative :

- le *fonctionnement coopératif de premier type* : une coopérative administrée ET gérée bénévolement par des représentants élus des membres-usagers fournisseurs ou consommateurs;
- le *fonctionnement coopératif de deuxième type* : une coopérative administrée bénévolement par des représentants élus des membres-usagers fournisseurs ou consommateurs mais gérée par des employés;
- le *fonctionnement coopératif de troisième type* : administrée ET gérée par des représentants élus et choisis par les membres-usagers travailleurs.

Étant donné la complète responsabilité de la gestion de l'entreprise assumée par les membres dans les coopératives aux fonctionnements de premier et de troisième types, leur dynamique associative n'est pas du tout conditionnée de la même manière que dans le cas des coopératives au fonctionnement de deuxième type dont la gestion n'est pas assumée par des membres. De fait, on constate généralement (il y a toujours des exceptions) un plus grand sentiment d'appartenance, un plus fort développement du sens de la responsabilité envers la coopérative, une participation nettement plus forte des membres à la vie démocratique dans les coopératives au fonctionnement de premier ou de troisième type. La vie démocratique y est plus intense.

❖ Le fonctionnement coopératif de premier type :

la coopérative administrée et gérée par des représentants élus de membres fournisseurs ou consommateurs

Les activités économiques d'une coopérative au fonctionnement de premier type sont assumées uniquement grâce au bénévolat de ses membres. Il s'agit :

- soit de *très jeunes coopératives* en émergence qui ne sont pas encore arrivées au stade d'engager gérant et employés; par exemple, les caisses populaires tout au début de leur histoire ou les coopératives de consommation encore au stade du groupe d'achat;
- soit de coopératives qui n'ont pas ou n'auront jamais besoin d'engager des employés; par exemple, les centaines de petites *coopératives d'habitation locative* qui se sont créées au Canada depuis la fin des années soixante-dix.

❖ **Le fonctionnement coopératif de deuxième type :**

la coopérative administrée par des représentants élus des membres fournisseurs ou consommateurs et gérée par des employés

C'est le type le plus fréquent. Il s'agit des coopératives de producteurs (fournisseurs) ou de consommateurs fonctionnant avec une équipe permanente d'employés. Elles fonctionnent donc avec quatre catégories de personnes constituant le *quadrilatère coopératif* caractéristique de ces coopératives. Le concept de *quadrilatère coopératif* a été conçu par Henri Desroche¹. Il permet de cerner les enjeux des relations entre ces quatre «populations» d'une coopérative au fonctionnement de deuxième type :

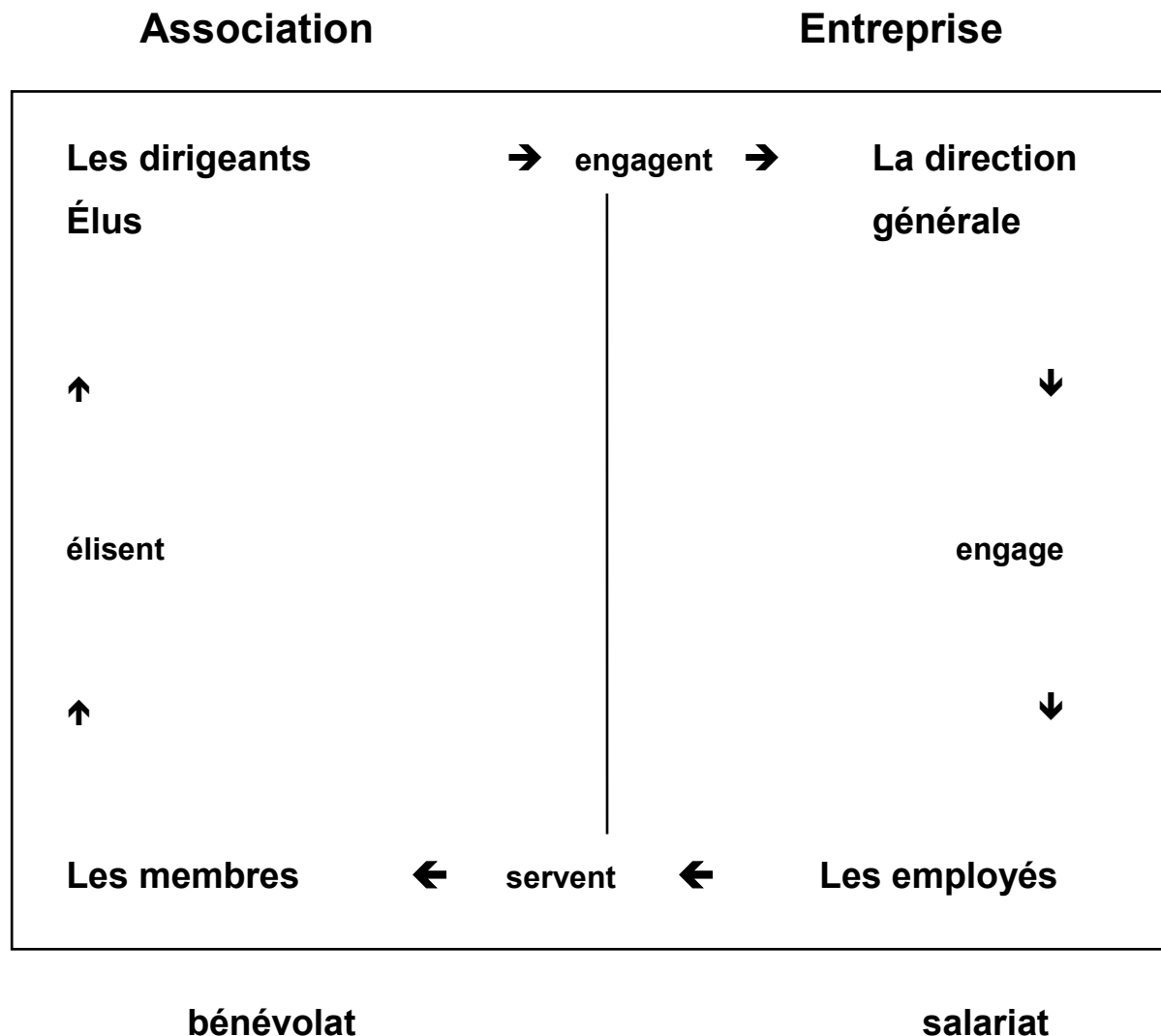
- les *membres*, bien entendu, qui en sont collectivement propriétaires;
- les *dirigeants élus* qui défendent les intérêts des membres et au sein du conseil d'administration et des autres comités, conseils ou commissions;
- la *direction générale* (directeur général ou gérant et cadres) qui a pour mandat de gérer la coopérative au mieux des intérêts des membres;
- et les *employés* qui fournissent les services aux membres.

Chacun, membre, élu, cadre et employé cherche naturellement à satisfaire ses intérêts personnels via sa participation aux activités de la coopérative :

- les membres, en tant que propriétaires-usagers, cherchent à obtenir un avantage coopératif maximal via leurs transactions commerciales avec la coopérative;
- les représentants élus des membres siégeant au conseil d'administration ou à un comité spécialisé cherchent à y défendre les intérêts des membres qui les ont élus mais également, et c'est naturel, à satisfaire leurs propres intérêts (dans la limite des règles déontologiques concernant les conflits d'intérêt), par exemple, de reconnaissance publique, de statut social ou d'apprentissage d'habiletés particulières;
- les cadres sont engagés par les élus pour faire en sorte que l'entreprise soit gérée au mieux des intérêts des membres, mais ils peuvent également poursuivre des intérêts personnels, un cheminement de carrière par exemple, et chercher à obtenir des résultats bonifiant leur curriculum vitae pour poursuivre ensuite leur carrière dans une organisation plus importante;
- les employés cherchent naturellement à obtenir de meilleurs salaires et de bonnes conditions de travail.

¹ DESROCHE, HENRI, *Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Éditions Ouvrières, 1976.

Le quadrilatère coopératif



Le quadrilatère coopératif illustre bien les relations entre ces quatre populations. On y perçoit également clairement la double nature de la coopérative :

- l'association (côté gauche), fonctionnant selon le principe du bénévolat;
- l'entreprise (côté droit), fonctionnant selon le principe du salariat.

Tout l'art de la gestion d'une coopérative consiste à bien arbitrer entre les besoins et intérêts de ces quatre populations. L'ensemble constitue un tout indissociable.

❖ **Le fonctionnement coopératif de troisième type :**

la coopérative administrée et gérée par des membres employés

La coopérative apparaît réduite à sa moitié droite (l'entreprise), ou plutôt, la moitié gauche du quadrilatère est fusionnée avec la moitié droite. Il s'agit des *coopératives de travail* dans lesquelles le travail bénévole s'estompe derrière le travail salarié.

Dirigeants élus	
Membres	

Fonctionnement coopératif de premier type

les activités de l'entreprise sont assumées bénévolement par les membres de l'association

Dirigeants élus membres	Cadres employés
Membres	Employés

Fonctionnement coopératif de deuxième type

les activités de l'entreprise sont assumées par des employés

	Dirigeants élus et cadres membres et employés
	Membres employés

Fonctionnement coopératif de troisième type

(coopérative de travailleurs)
les activités de l'entreprise sont assumées par des membres salariés

◆ **Pouvoirs et responsabilités du conseil d'administration**

I. Administrer l'entreprise coopérative

→ Gestion générale

- Décider de l'orientation générale et des objectifs stratégiques de la coopérative
- Déterminer la gamme de produits et services à offrir aux membres
- Décider de l'acquisition, de la modification et de la vente des actifs immobilisés de la coopérative
- Autoriser un emprunt
- Décider de l'orientation et des objectifs de la coopérative dans l'appui au développement durable de la communauté
- Administrer la ristourne sociale à la communauté (dons)
- Désigner les personnes autorisées à signer des ententes contractuelles au nom de la coopérative

→ Gestion des ressources humaines

- Embaucher et remplacer la personne occupant le poste de direction ou de coordination générale
- Définir les politiques salariales
- Modifier les modes d'organisation et de gestion des ressources humaines
- Adopter et contrôler l'application des politiques concernant les conditions de travail
- Définir les modes de règlement de grief et d'arbitrage
- Autoriser la signature d'une convention collective

→ Contrôle

- Faire le suivi de la volonté de l'Assemblée générale
- Évaluer le niveau de satisfaction des membres
- Adopter et contrôler le budget annuel de la coopérative
- Adopter et contrôler l'application des politiques administratives
- Faire le suivi des opérations de la coopérative

II. Gérer l'association coopérative

→ Organiser et gérer la vie démocratique

- Définir le mode de fonctionnement des instances décisionnelles
- Nommer les officiers (président, vice-président, secrétaire, trésorier)
- Créer et définir le mandat de comités spéciaux sur mandat de l'assemblée générale
- Convoquer et organiser l'assemblée générale annuelle et des assemblées générales extraordinaires
- Organiser les activités coopératives et intercoopératives lors de la semaine annuelle de la coopération
- Organiser des programmes de formation à la coopération pour les dirigeants, les membres et les employés

→ Représenter la coopérative

- Définir les mandats et désigner les représentants de la coopérative auprès des organismes de développement de la **communauté régionale** (chambre de commerce, conseil régional de développement, conseil régional d'économie sociale, etc.)
- Définir les mandats et désigner les représentants de la coopérative auprès d'une **organisation intercoopérative sectorielle** (fédération, conférence ou regroupement)
- Définir les mandats et désigner les représentants de la coopérative auprès d'une **organisation intercoopérative intersectorielle** (coopérative de développement régional, conseil national ou provincial de la coopération)

→ Faire des recommandations à l'Assemblée générale des membres

- sur la répartition des trop-perçus (réserve générale impartageable, ristourne directe aux membres, ristourne en parts privilégiées, ristourne sociale, etc.)
- sur l'émission de parts privilégiées
- sur la modification des règlements
- sur la formation de comités spéciaux
- préparer et présenter le rapport annuel

◆ L'élection des représentants des membres

Règlement de procédure d'élection des administrateurs²

- I. L'assemblée nomme un président et un secrétaire d'élection ainsi que deux (2) scrutateurs. Après avoir accepté d'agir en cette qualité, ces personnes ne peuvent être mises en nomination.
- II. Le président d'élection donne lecture des noms des administrateurs dont le mandat est terminé.
- III. Il informe ensuite l'assemblée des points suivants :
 1. les administrateurs dont le mandat est terminé sont rééligibles;
 2. les membres peuvent mettre en nomination autant de candidats qu'ils le désirent, à condition que chaque proposition soit dûment appuyée;
 3. les mises en nomination sont closes sur proposition dûment appuyée et non contestée;
 4. le président s'assure de l'acceptation de chaque candidat dès sa mise en nomination; tout refus élimine automatiquement le candidat;
 5. après cette élimination, s'il y a plus de candidats que de postes vacants, il y a élection; si le nombre de candidats est égal au nombre de postes vacants, les candidats sont élus par acclamation;
 6. s'il y a élection, elle a lieu au scrutin secret; un bulletin est remis à chaque membre qui y inscrit le nom des candidats de son choix; le nombre de noms sur le bulletin doit correspondre au nombre de postes vacants;
 7. les scrutateurs comptent les votes obtenus par chaque candidat et transmettent le résultat au président d'élection;
 8. le président déclare élus les candidats qui ont obtenu le plus de vote, selon le nombre de postes à combler, sans toutefois dévoiler le nombre de votes obtenus par chacun des candidats;
 9. en cas d'égalité, le scrutin est repris entre les candidats égaux seulement;
 10. si, après un deuxième scrutin, il y a de nouveau égalité, le candidat élu est choisi par tirage au sort;
 11. il y a recompte si au moins le tiers des membres présents le demandent; dans ce cas, les candidats concernés assistent au processus de recompte.

² Cette procédure type est inspirée des règles en vigueur dans une coopérative forestière du Québec.

◆ **Le bilan coopératif des coopératives de consommation et de production**

Quelle que soit l'ampleur ou le degré de complexité de ce bilan, il pourrait comporter jusqu'à sept sections particulières :

- cinq pour le *bilan coopératif interne* :
 - ☑ sociétariat
 - ☑ fonctionnement des instances démocratiques
 - ☑ formation coopérative
 - ☑ dépenses de fonctionnement de l'association coopérative
 - ☑ avantage coopératif
- deux pour le *bilan social externe*
 - ☑ relations intercoopératives
 - ☑ engagement dans la communauté

❖ **Première partie : le bilan coopératif interne**

I. Sociétariat

- a) *Évolution de la composition sociodémographique du sociétariat (sexe, classes d'âge, catégories socioprofessionnelles, etc.)*
- b) *Nombre de démissions et d'admissions de nouveaux membres*
- c) *Niveau de participation aux assemblées générales et autres activités associatives organisées pour les membres*

II. Fonctionnement des instances démocratiques élues

- a) *Évolution de la composition sociodémographique des différents conseils et comités composant la structure associative de la coopérative*
- b) *Départs et nouveaux élus*
- c) *Nombre d'heures de réunion de ces instances associatives, leur durée et le niveau de participation des membres élus à ces instances, etc.*

III. Formation coopérative offerte aux membres et à leurs représentants élus

- a) *Type et nombre d'heures consacrées*
- b) *Nombre et composition sociodémographique des participants*
- c) *Compilation des évaluations*
- d) *Coût des activités de formation*

IV. Dépenses de fonctionnement de l'association coopérative

- a) *Coûts des assemblées générales et des autres activités associatives*
- b) *Compensations financières aux élus pour leur participation aux réunions de conseil ou comité (déplacements, gardiennage d'enfant, etc.)*

V. Avantage coopératif des membres

- a) *Comparaison entre le prix d'achat ou de vente aux membres des produits et services offerts par la coopérative et les prix moyens du marché*
- b) *Volume de ristourne redistribuée aux membres (total, moyenne par membre, incidence sur le prix réel des produits et services)*
- c) *Autres éléments non monétaires de l'avantage coopératif (heures d'ouverture, gamme de produits et services, sessions d'information, etc.)*

❖ **Deuxième partie : le bilan social externe**

VI. Relations intercoopératives

- a) *Coûts des cotisations annuelles aux organisations intercoopératives sectorielles (fédération, conférence, regroupement, union régionale, etc.)*
- b) *Coûts des cotisations annuelles aux organisations intercoopératives intersectorielles (coopérative de développement régional, conseil local, régional ou national de la coopération, etc.)*
- c) *Participation des représentants de la coopérative (élus et employés) aux activités des organisations intercoopératives (type, fréquence, nombre d'heures, coûts afférents, etc.)*

VII. Engagement dans la communauté

- a) *Coûts des cotisations annuelles ou exceptionnelles à des organismes de développement économique ou social*
- b) *Participation aux activités d'organismes de développement économique ou social (type, nombre d'heures, coûts afférents, etc.)*
- c) *Ristourne sociale (montant des contributions, bénéficiaires, types : dons, commandites, prêts, etc.)*

Conclusion générale

La démocratie est au coeur de la différence coopérative. Elle exprime les valeurs fondamentales de la coopération et fonde l'extraordinaire capacité d'adaptation de la formule coopérative. C'est un formidable outil humain. Mais c'est un outil fragile et d'un maniement difficile.

Il y faut, pour le manier efficacement, non seulement des qualités humaines particulières, un «état d'esprit» ou un «savoir-être» démocratique, mais également une dextérité spéciale, un «doigté» humain, un savoir-faire qui ne se maîtrise véritablement que par la pratique.

Ce guide ne remplacera jamais l'apprentissage par l'expérience. Il n'avait pour ambition que de bonifier les savoir-faire de celles et ceux qui se sont déjà engagés dans l'aventure coopérative et de préparer celles et ceux qu'y s'apprêtent à s'y lancer.

Nous espérons qu'il vous aura été utile, à la mesure de cette ambition.

Les guides pratiques ORION

En français :

Gérer la vie démocratique d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », # 1, édition révisée, mars 1998. (ISBN 2-922191-01-X).

Gérer le développement d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », # 2, mars 1998. (ISBN 2-922191-02-8).

Valoriser le potentiel humain d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », # 3, mars 1998. (ISBN 2-922191-03-6)

En anglais :

Managing the Democratic Process in a Co-operative – The Canadian Way, ORION's Handbook, Collection « Managing a Co-operative », # 1, March 1998. (ISBN 2-922191-04-4)

En espagnol :

Manejar la vida democrática de una cooperativa, Colección « Gestion de una cooperativa », #1, agosto 1999. (ISBN 2-922191-05-2)

Manejar el desarrollo de una cooperativa, Colección « Gestion de una cooperativa », #2, agosto 1999. (ISBN 2-922191-06-0)


La traduction en espagnol est faite en partenariat avec la *Société de coopération pour le développement international* ([SOCODEVI](#), Québec, Canada) et l'*Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke* ([IRECUS](#), Faculté d'administration, Sherbrooke, Québec, Canada).




1350, avenue Maguire, bureau 101

Québec (Québec), Canada

G1T 1Z3

 418 681-9382

 418 683-3795

 info@orion.coop

Site Internet : www.orion.coop

ISBN 2-922191-01-X

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 1998

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada, 1998

© *ORION coopérative de recherche et de conseil*, 1^{ère} édition, 1996; édition révisée, 1998

Il est illégal de reproduire une partie quelconque de ce document sans l'autorisation d'*ORION*.
Toute reproduction de la publication, par n'importe quel procédé, sera considérée comme ne violation des droits d'auteur.