

La gouvernance au cœur du redressement
des coopératives :
le cas de la coopérative funéraire de
l'Estrie.

André Fortin
Alain Leclerc
Michel Lafleur
François Fouquet

Plan de présentation

- 1) La gouvernance
- 2) Les principaux éléments du cas
- 3) Réflexion et pistes de renforcement

La gouvernance

- ✓ « *La gouvernance corporative est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées* »
 - ✓ Rapport Cadbury, 1992, p. 14

- ✓ « *Une bonne gouvernance a pour objectif d'accroître la solidité, la viabilité et la compétitivité des sociétés. Le conseil d'administration est responsable des actifs de la société et son comportement doit viser à ajouter de la valeur à ces actifs en travaillant avec la direction à bâtir une entreprise prospère et à améliorer la valeur pour les actionnaires* »
 - ✓ Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, novembre 2001 *Au-delà de la conformité, la gouvernance*, p. 7.

- ✓ Donc, en général: La gouvernance corporative c'est le système qui départage à la fois l'exercice et le contrôle du pouvoir au sein d'une organisation.

- ✓ Gouvernance coopérative: « *mise en place d'un système formel réunissant des conditions favorisant l'atteinte de la mission de l'organisation, son développement et sa pérennité* »
 - ✓ Stéphan Schwab, 2004

Quelques définitions:

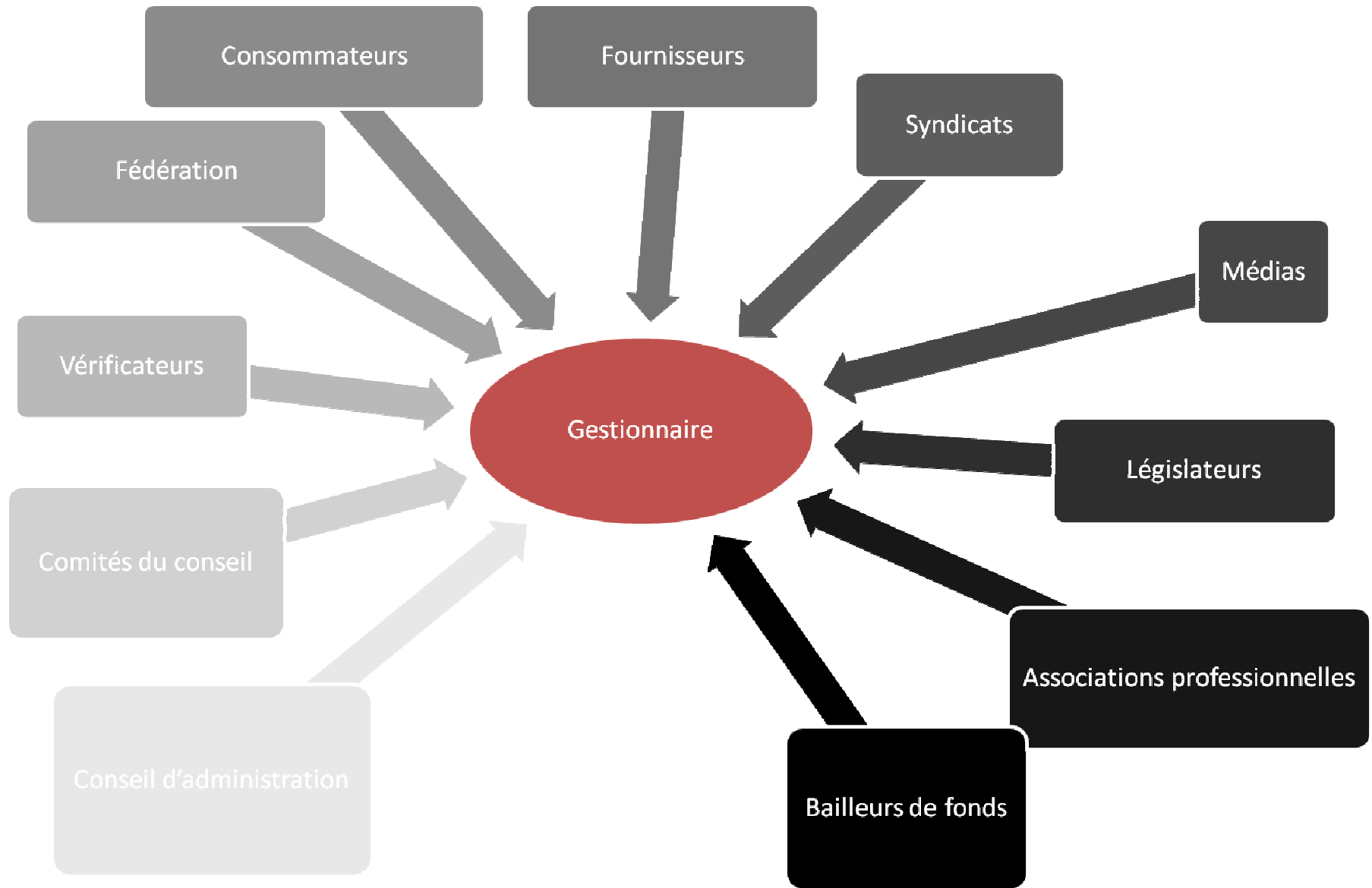
- ✓ Lord Cadbury : « La recherche d'un système de direction et de contrôle qui concilie au mieux l'efficacité de la gestion et la protection des intérêts des actionnaires »
- Charreaux G, Wirtz P. Gouvernance des entreprises (2006)

- ✓ Cercles des économistes de France : « Il s'agit des moyens mis en œuvre pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des objectifs de l'entreprise, tels qu'ils ont été définis par les actionnaires. »

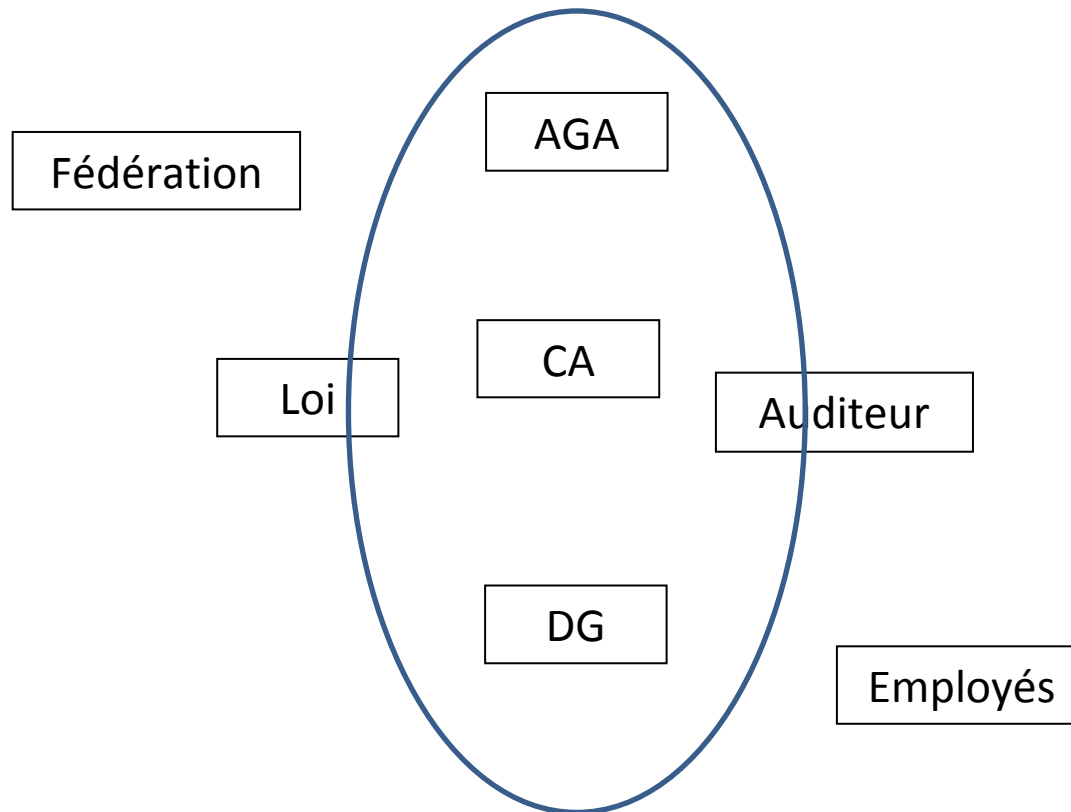
- ✓ « L'ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur par le dirigeant et les actionnaires dominants. »
- Shleifer et Vishny. « A survey of corporate governance » Journal of finance.
Vol 52, p. 737-783

Les éléments de la gouvernance

- **L'indépendance des administrateurs face à la direction générale :**
 - Par des administrateurs indépendants de la direction (non liés);
 - Présence de membres externes (soit pour de nouveaux candidats et pour l'évaluation de ceux en place);
 - Capacité pour un administrateur d'engager un conseiller externe, aux frais de l'organisation, sur des questions relevant du conseil.
- **La transparence :**
 - Fournir l'information complète;
 - Évaluation des administrateurs;
- **Les capacités :**
 - Assumer ses responsabilités d'administrateur;
 - Sur l'entreprise : les questions touchant la stratégie, les risques, la communication, le contrôle de la gestion; les questions touchant le comité de vérification, le choix et l'évaluation de la direction générale, etc.;
 - Sur le conseil : assurer la relève (incluant la formation et l'accompagnement), participer à déterminer la description des fonctions des administrateurs, évaluer les administrateurs, le programme sur les rôles et responsabilités, évaluer un nombre optimum de membres au CA, évaluer le montant de rémunération des administrateurs en fonction des tâches reliées à cette fonction.



Les acteurs dans le cercle de la gouvernance de la CFE



Le cas de la CFE

- 2007: Informations venant d'employés et de membres (aucun signal du vérificateur ou des membres du CA): il y a un problème à la coop!
 - Non utilisation du logo commun, pas d'utilisation du mot coop
 - La coop ne collabore plus avec la fédération (pas de pouvoirs de celle-ci sur la coop)
 - Investissement à East-Angus, sans titre de propriété et sans approbation du CA (rôle déficient de la CFE et des bailleurs)
 - Quelques éléments financiers
 - Fonds de roulement déficitaire
 - Déficits d'opérations de 250 000 \$
- **Premier constat: aucun signal venant de l'intérieur du cercle traditionnelle de la gouvernance de la CFE, ni du vérificateur, ni du bailleur de fonds. Le signal vient d'employés, de membres relayé par la fédération**

Le cas de la CFE

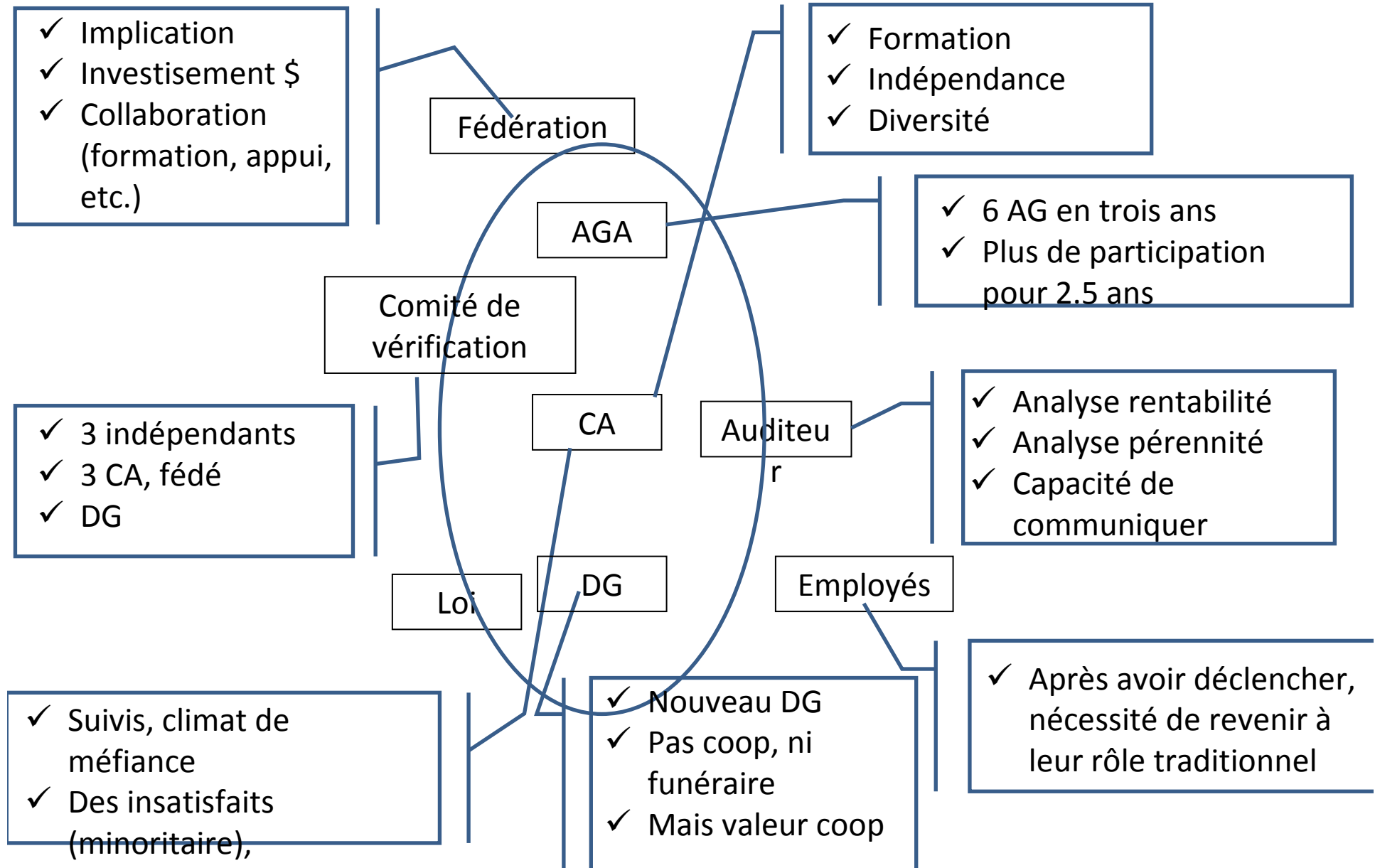
- Stratégiquement, financièrement
 - Suite des événements:
 - AGA 2007: 3 nouveaux administrateurs, demande de l'AGA d'un rapport d'audit par la FCFQ, le DG en congé de maladie
 - AGE 2007: 3 nouveaux administrateurs, comité suivi du rapport d'audit, DG par intérim. CA au 2 semaines, comité ad hoc de l'AGA: réunion au 2 semaines
 - AGA 2008: Mise en application du rapport (des membres minoritaires insatisfaits, mais adopté; embauche d'un DG, négociation d'un prêt consolidé)
- Par la suite, la séquence:
 - 1) changement de CA;
 - 2) changement de de bailleur de \$;
 - 3) changement de directeur général (il y a eu un intérim de la FCFQ).

Deuxième constat: suite au signal, l'intérieur du cercle de la gouvernance change et en entre en action, avec la FCFQ.

La cas: deux réactions

- 1^{er} étape, *Centre financier aux entreprises* :
 - embauche d'un consultant
 - Ignore la structure du CA: prends des décisions à la place du CA
 - Ignore des éléments de la loi et ignore la fédération
- 2^{ième} étape: *CECOSOL et FCFQ*
 - Analyse de la pertinence de la coop: oui
 - Travaille avec la fédération et les autres bailleurs de fonds,
 - Insiste sur la gouvernance et la mission,
 - Mises à pied, légères hausses des prix
 - Collaboration du syndicat et des employés

Gouvernance: situation actuelle



Réflexion et pistes de renforcement

- Bref, une même structure
 - CA: plus de connaissances des administrateurs, indépendance,
 - Un comité temporaire (comité suivi, avec des récriminations « du passée »)
 - Un nouveau comité (vérification)
 - Une AGA plus exigeante, mais pour combien de temps?
- Une confiance et des activités fortes FCFQ-CFE;
- Un bailleur de fonds avec un cadre d'analyse coop;

Réflexion et pistes de renforcement

Mais, est-ce que cela pourrait se reproduire?

Gouvernance: décision et contrôle

Gouvernance coopérative: « *systeme formel qui met en place un système formel réunissant des conditions favorisant l'atteinte de la mission de l'organisation, son développement et sa pérennité »*

- La structure:

- Rien n'a vraiment changé

- Le système de gouvernance:

- Des pouvoirs de vérifications à la FQFQ? (par la loi ou par la régie interne de la FCFQ)
- L'indépendance entre les membres et le DG
- Les bailleurs de fonds coopératif