

1er colloque international RULESCOOP
Réseau euro-latino américain des études en économie sociale et
coopératives

Brest, 22 au 24 mai 2006-05-03

Les particularités de la rentabilité sociale des
coopératives. Le cas du Québec.

Molina, Ernesto¹

¹ Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke, IRECUS, Québec, Canada.

RÉSUMÉ

Dans cette communication nous faisons une brève descriptions de trois expériences de bilan des richesses sociales produites par des coopératives ou mutuelles du Québec. Ces expériences nous permettent de présenter des éléments de construction théorique et pratique des particularités de la rentabilité sociale des coopératives basées sur les principes coopératifs.

RESUMEN

En esta comunicación se presenta una breve descripción de tres experiencias de balance de las riquezas sociales producidas por cooperativas o organizaciones mutualistas de Québec. Esas experiencias permiten presentar algunos elementos teóricos y prácticos de las particularidades de la rentabilidad social de las cooperativas, particularidades basadas en los principios cooperativos.

ABSTRACT

In this communication we do short descriptions of three experiences of assessment of the social richnesses produced by co-operatives or mutual insurance companies of Quebec. These experiences enable us to present theoretical and practical structural components of the characteristics of the social profitability of the co-operatives based on the co-operative principles.

INTRODUCTION

Dans le cadre du Modèle d'intercoopération du réseau UNIRCOOP, un comité académique intégré par trois chercheurs de trois pays différents (la Colombie, l'Uruguay et le Québec, Canada) s'est penché sur l'analyse des particularités de la rentabilité sociale des coopératives. L'objectif est de contribuer au développement des concepts et des indicateurs de la rentabilité sociale des coopératives qui permettent la construction d'outils de gestion et de gouvernance démocratique basés sur l'identité coopérative.

Cette communication aborde les aspects théoriques ainsi que certains cas pratiques relevés au Québec. Les axes de la réflexion sont, d'une part, le rôle constitutif et instrumental de la rentabilité sociale dans l'atteinte des buts et des objectifs des coopératives ainsi que l'impact de la différence et la spécificité coopératives dans la construction d'instruments d'observation et de mesure de la rentabilité sociale.

MÉTHODOLOGIE

Les questions de recherche que nous nous sommes posées sont les suivantes: quelles sont les particularités de la rentabilité sociale des coopératives? Comment les rendre observables et mesurables?

Dans une première phase, à partir des documents publics des coopératives et des communications directes avec des acteurs clés du coopératisme local, nous avons

répertorié ce qui se fait présentement comme bilan social, bilan coopératif, bilan de responsabilité sociale et rentabilité sociale dans les coopératives et mutuelles au Québec. D'autre part, nous avons procédé à une revue de la littérature sur la rentabilité sociale des coopératives et les concepts qui lui sont reliés. Une deuxième phase permettra d'élaborer et de tester une proposition d'instrument d'observation et de mesure de la rentabilité sociale des coopératives.

EXPÉRIENCES RÉPERTORIÉES AU QUÉBEC

Nous avons répertorié ce qui se fait au Québec en termes de bilan des aspects sociaux des coopératives et mutuelles. Nous avons constaté, que les coopératives ou mutuelles qui rendent public ou qui produisent ce type de bilan ne sont pas nombreuses. En général, il s'agit des organisations de grande envergure autant par rapport à leur secteur d'activité économique que par rapport au mouvement coopératif québécois. Nous présentons ici trois exemples : le Mouvement Desjardins, «le plus grand groupe financier coopératif au Canada»; La Coop fédérée, «la plus entreprise du secteur agroalimentaire au Québec»; SSQ, «une des plus importantes institutions financières canadiennes ». Dans ces trois cas présentés ici, comme dans la presque totalité de cas répertoriés, le bilan se référant spécifiquement aux aspects sociaux ne fait pas partie du Rapport annuel, mais constitue un document distinct, séparé du bilan financier.

Mouvement Desjardins

Desjardins représente 5,5 millions de membres, 40 000 employés, 7 000 dirigeants élus, 568 caisses, 921 centres de services au Québec et en Ontario, 75% de la population active fait affaire avec Desjardins, un actif de 118 milliards de dollars, excédents avant ristournes et impôt sur l'excédent de 1,1 milliard \$, ristournes individuelles aux membres de 408 millions \$, ristournes collectives (commandites, dons et bourses d'études) de 58 millions \$.

Le Bilan de responsabilité sociale (Desjardins, 2005) rappelle la mission, la vision et les valeurs du Mouvement Desjardins visant à montrer ses contributions au mieux-être des personnes et des collectivités. Les cinq dimensions et les variables utilisées dans le bilan de responsabilité sociale 2005 ne permettent pas de comparer dans le temps les performances de Desjardins.

Les cinq dimensions du bilan de responsabilité sociale:

- La gouvernance
 - Le fonctionnement démocratique
 - La surveillance de la caisse et rémunération des élus
 - La formation pour les dirigeants élus
 - La technologie au service de la vie associative
 - L'éthique et la déontologie
 - La participation aux assemblées
 - L'initiation des jeunes à la vie associative et leur participation à la gouvernance

- La communauté
 - Microcrédit Desjardins aux entreprises
 - Fonds d'entraide aux personnes en difficulté financière.
 - Appui à l'intégration des jeunes au marché du travail et incubateur pour les jeunes entrepreneurs
 - Soutient au développement régional
 - Dons, commandites et bourses d'études
- Les ressources humaines
 - L'Institut coopératif Desjardins, une université d'entreprise
 - Développement des compétences des employés
- L'environnement
 - Adoption d'une politique sur le développement durable
- La solidarité internationale
 - Services d'appui technique et d'investissement dans les pays en développement

La Coop fédérée

La Coop fédérée est composée de 101 coopératives fédérées, 68 000 membres, 12287 employés, des ristournes de 8,5 millions \$, excédents avant ristournes et impôt sur les excédents de 42 millions \$.

Le Bilan de vie coopérative (La Coop fédérée, 2005) est un outil qui mesure les activités de l'association coopérative ainsi que sa contribution dans le milieu et qui vise à permettre, d'un côté, aux coopératives de mesurer, d'analyser et de comparer leurs résultats avec celles du réseau et, d'autre côté, au réseau de mieux documenter ses façons de faire et ses pratiques pour les partager avec l'ensemble des coopératives. Les quatre parties prenantes de la coopérative deviennent les dimensions pour opérer le bilan: les membres, les administrateurs, les employés et les autres partenaires. Les dimensions et les variables qui sont utilisées à chaque année restent les mêmes et leur traitement est présenté de manière à faciliter les comparaisons d'une année à l'autre.

Les quatre dimensions du bilan de vie coopérative:

- Les membres
 - Évolution du sociétariat
 - Vie associative de la coopérative
 - Vie économique de la coopérative
 - Produits et services aux membres
 - Communication avec les membres
- Le Conseil d'administration
 - Représentativité
 - Fonctionnement
 - Leadership
 - Interface avec la direction
- Les employés

- Présence des femmes au sein des postes cadres
- Estimation salaires coopérative / salaires secteur d'activité comparable
- Formation aux employés
- Les autres partenaires
 - Nombre de visiteurs reçus
 - Bénévolat chez les administrateurs et les employés
 - Destination des dons et commandites
 - Politique environnementale et de recyclage, plan d'urgence environnementale

SSQ Groupe financier

Le SSQ Groupe financier est une institution à caractère mutualiste composée de 715 titulaires de polices et contrats, plus d'un million de clients, plus de 1250 employés et 3 milliards \$ d'actif sous gestion.

Le Bilan social (SSQ, 2004) vise à confronter ses valeurs à ses comportements pour permettre de déceler les éléments à améliorer et ceux dans lesquels l'entreprise excelle. Il faut noter que les dimensions pour opérer le bilan et les variables utilisées ne sont pas présentées de manière à faciliter les comparaisons d'une année à l'autre. Le bilan social 2004 comporte cinq dimensions: la gouvernance, la gestion, les ressources humaines, la communauté, l'environnement.

Les cinq dimensions du bilan social:

- La gouvernance
 - Qualité des membres et composition du conseil d'administration
- La gestion
 - Vérification externe du respect des normes de solvabilité et des normes de saine gestion
 - Vérification interne
- Les rapports humains
 - La proximité et l'accessibilité pour la clientèle
 - Un milieu de travail stimulant
 - Le développement de compétences des employés
 - Assurer la relève : familiariser les jeunes avec les principes de la coopération et les initier au marché du travail
- La communauté
 - Des contrats de service avec des entreprises engageant prioritairement des personnes handicapées
 - Contributions, dons et commandites
 - Bénévolat des employés
- L'environnement
 - Politiques de recyclage

LA RENTABILITÉ SOCIALE ET SES PARTICULARITÉS DANS LES COOPÉRATIVES

Présentement, beaucoup d'entreprises capitalistes (surtout les grandes, mais pas exclusivement elles) se disent préoccupées pour la protection de l'environnement, prêtes à rendre des comptes à la société, intéressées à se comporter comme des citoyens corporatifs responsables. La Banque de Montréal affirme que «Des expressions telles que “droits de la personne”, “questions sociales” et “développement durable” font maintenant partie de la langue des affaires internationales». (Banque de Montréal, 2005, p. 3).

Pour plusieurs de ces entreprises capitalistes, il ne s'agit que d'une opération de «marketing» : la «responsabilité sociale» est bonne pour les affaires et les activités reliées à sa promotion ne doivent pas être considérées comme une dépense, mais comme un investissement puisqu'elle produit des profits et des utilités soit dans l'immédiat ou à moyen terme. Certains auteurs ajoutent que vue comme dépense, les coûts de ces activités vont à l'opposé des intérêts de l'entreprise: «Es poco probable que una empresa asuma una política de responsabilidad social si se le convierte en un gasto que va en contra de sus intereses y estados financieros, pues no podemos desconocer que en el lenguaje empresarial todo se mide en costos de inversión y en la recuperación de la misma». (Gonzalez)

Pour sa part, dénonçant la dette et la faim comme des armes de destruction massive qui servent les maîtres de l'empire de la honte à faire en sorte que les États abdiquent leur souveraineté et les peuples agonisent et renoncent à la liberté, Jean Ziegler soutient que pour les principales sociétés capitalistes transcontinentales «les droits de l'homme c'est bien, le marché c'est mieux». Pour les grandes firmes internationales, la responsabilité sociale (droits de l'homme, marché du travail, protection de l'environnement et de la nature) n'est qu'un gain fantastique en termes de relations publiques et d'image, et elles n'aiment les droits de l'homme que pour autant qu'ils n'entravent pas la machine à exploiter, à broyer les peuples». (Ziegler, 2005, p. 309-313).

Même si nous acceptons la possibilité d'existence des véritables préoccupations sur la responsabilité sociale des citoyens corporatifs de la part de quelques chefs d'entreprise ou des certains de leurs actionnaires pour qui «l'entreprise doit agir comme agent moral dans la société» et «les organisations ont la possibilité d'utiliser des règles morales dans leur processus de décision» (Audebrand, 2004, p. 9), il faut reconnaître qu'il s'agit des cas individuels, voire isolés. Imaginer l'ensemble des entreprises capitalistes agir ainsi, serait supposer que les entreprises existent pour combler les besoins de la société, hypothèse maintes fois niée par le processus de la mondialisation et de globalisation, par les agissements du capital financier mondialisé et les mouvements de la bourse, par les annonces de rationalisation d'activités des entreprises ou des délocalisations, etc. (Ziegler, 2005 et 2002 ; Jacquard, 1995 ; Goldsmith et Mander, 2001 ; Stiglitz, 2002; Gélinas, 2000)». Pour nous rappeler de manière extrême la mission des entreprises capitalistes, Milton Friedman les exprime ainsi: «Il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements mêmes de notre Société libre que

l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une conception de la responsabilité sociale autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires». (Igalens et Peretti, 1980, p. 7)

Il faut le reconnaître: la raison d'être et l'objectif principal des entreprises capitalistes est l'augmentation de l'avoir des actionnaires qui subordonne les préoccupations sociales et environnementales aux impératifs productivistes et économiques. (Campron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Par contre, il existe un autre type d'entreprises qui combinent la vie associative et les contraintes du marché, qui produisent des biens et des services ainsi que des rapports de coopération. Aujourd'hui, ces entreprises se regroupent en familles différentes : les coopératives, les mutuelles et les associations d'économie sociale (Favreau, 2005). Jean-Marc Fontan soutient que «l'économie sociale regroupe un ensemble d'organisations dont la mission est partagée entre des préoccupations sociales et économiques. Elles poursuivent à la fois des objectifs sociaux et économiques et visent tant une viabilité économique qu'une rentabilité sociale. Dès lors, le fait que nombre des entreprises ou organisations d'économie sociale en émergence soient nées en réponse à une urgence sociale où à des besoins sociaux non répondus par l'État et le marché, a une incidence sur la façon de concevoir la rentabilité sociale et la viabilité économique. Ces dernières ont peu d'éléments de ressemblance avec la rentabilité économique recherchée par une entreprise privée ou le type de responsabilité sociale que se dote une entreprise privée.» (2006, p. 18).

Ici, nous nous attarderons à c'est que Favreau appelle la composante coopérative et mutualiste. Elle est basée sur des fondements tout à fait différents de l'entreprise capitaliste même si souvent elle doit participer de la compétition marchande. Le Conseil de la coopération du Québec définit les coopératives comme «la combinaison originale d'une association et d'une entreprise qui trouvent leur raison d'être dans la satisfaction des besoins de leurs membres. Par l'association, elle vise à permettre à chaque coopérateur de grandir humainement et socialement; par l'entreprise, elle saisit des occasions de développement.» (CCQ). Ainsi, dans l'accomplissement de leur mission, à savoir le fait de satisfaire des besoins de leurs membres, les coopératives doivent réussir une double exigence de rentabilité : d'abord sociale, quant à la satisfaction des besoins de leurs membres; mais aussi économique, quant au moyen de remplir leur mission.

La coopérative est donc une association de personnes qui assument collectivement leurs responsabilités d'entrepreneurs et une entreprise dont les copropriétaires sont les usagers, ayant comme finalité la maximisation des avantages qui retirent les membres en tant qu'entrepreneurs, usagers et citoyens d'un milieu (CCQ). Comme entrepreneurs, les membres cherchent à se donner un service; comme usagers, ils cherchent à accéder à des services de qualité en quantité suffisante et à prix convenable; comme citoyens, ils aspirent à garder et à améliorer la qualité de vie de leur milieu tant du point de vue social, économique, culturel, environnemental, etc.

Dans la coopérative, donc, la rentabilité économique et financière devient un moyen indispensable pour satisfaire les besoins des membres; des membres qui sont insérés dans des communautés. De son côté, la rentabilité sociale fait partie de la mission même de la coopérative puisqu'il s'agit de satisfaire les besoins de leurs membres par l'intermédiaire d'une activité productive qui doit s'exercer selon des valeurs et des principes explicitement acceptés et exprimés par les coopératives. Autrement dit, la rentabilité sociale est liée à la nature même de la coopérative.

De cette façon, la rentabilité économique et financière ainsi que la rentabilité sociale sont essentielles à la coopérative, et l'équilibre nécessaire ne peut pas se produire que sur la base de l'identité coopérative. Si la rentabilité économique et financière des coopératives n'est pas tributaire de la maximisation des rendements de l'avoir des propriétaires, de la maximisation du profit, elle doit respecter ce que Schwab (2006) appelle «la fourchette de rentabilité» selon laquelle la coopérative ne doit pas dépasser le plancher ou limite inférieure qui menace l'existence de la coopérative, ni dépasser le plafond ou limite supérieure qui menace la distinction coopérative. Ici se trouve la particularité de la rentabilité économique et financière des coopératives.

La rentabilité sociale d'une coopérative réfère aux effets de ses activités sur ses membres, son milieu, sa communauté, voire même la société. Il s'agit de l'impact de leur mission, des services offerts, de la réponse aux besoins de leurs membres. Elle ne peut pas se limiter aux dons et commandites d'une coopérative, elle ne doit pas se restreindre à quelques gestes de protection de l'environnement, elle ne peut pas se réduire à certaines politiques favorables aux ressources humaines, elle doit contenir toutes ces préoccupations qui trouvent leur articulation dans les valeurs et les principes coopératifs. Les particularités de la rentabilité sociale des coopératives se trouvent dans la mise en pratique des valeurs et principes qui définissent l'identité coopérative. Il ne s'agit pas de les traduire dans des indicateurs quantifiables, mais surtout de les faire observables, capables d'être exprimés et d'être compris pour qu'ils puissent orienter la gestion et la gouvernance coopératives.

À MANIÈRE DE CONCLUSION

La mission des coopératives étant particulière et les valeurs et principes coopératifs étant explicitement adoptés et acceptés, l'identité coopérative demande de faire valoir les particularités de la rentabilité des coopératives. Pour la rentabilité économique et financière, les coopératives doivent établir et respecter des limites inférieures qui menacent leur existence de la coopérative ainsi que des limites supérieures qui menacent la distinction coopérative. Pour la rentabilité sociale, les particularités des coopératives découlent des principes coopératifs qui peuvent donner leur caractère à la richesse sociale produite avec la participation à un projet individuel ainsi qu'à un projet collectif; mais une participation basée sur la liberté et la responsabilité, la démocratie, l'équité dans la distribution des efforts et des résultats, l'autonomie et l'indépendance,

l'éducation, la formation et l'information, l'intercoopération ainsi que l'engagement envers la communauté. Nous continuons le travail en vue de construire des outils qui rendent compte de ces particularités pour se comparer dans le temps, mettre en évidence les améliorations à apporter et reconnaître et faire connaître les composantes de la fierté coopérative.

BIBLIOGRAPHIE

AUDEBRAND, Luc et al. (2004). «La responsabilité et la performance sociale d'entreprise», dans TREMBLAY, Diane-Gabrielle et David ROLLAND (sous la direction). *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable. Quels enjeux?*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 9-23.

BANQUE DE MONTRÉAL (2005). *Rapport sociétal 2005 et Déclaration annuelle*, http://www2.bmo.com/bmo/files/images/7/2/1_FRE_FULL_report.pdf ; consulté le 20 avril 2006

CAPRON, Michel et Françoise QUAIREL-LANOIZELÉE (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte,

CCQ-Conseil de la coopération du Québec. *Qu'est-ce qu'une coopérative?* <http://www.coopquebec.coop/mouvement/cooperative/> ; consulté le 20 avril 2006

DESJARDINS (2005). *Bilan de responsabilité sociale 2005. Un présent qui a de l'avenir*. http://www.desjardins.com/fr/a_propos/publications/bilans_sociaux/bcomp05.pdf

FAVREAU, Louis (2005). *Les regroupements nationaux d'économie sociale au Québec : Essai d'analyse politique*, Outaouais, CRDC, Série recherche N° 36

FONTAN, Jean-Marc (2006). «La recherche partenariale en économie sociale au Québec», *HORIZONS*, Gouvernement du Canada, volume 8, numéro 2, février, p.16-21.

GÉLINAS, Jacques (2000). *La globalisation du monde. Laisser faire ou faire?*, Montréal, Écosocité, 340 p.

GOLDSMITH, Edward et Jerry MANDER (2001). *Le procès de la mondialisation*, France, Fayard, 489 p.

GONZALEZ, Tito. *La responsabilidad social de la empresa, un buen negocio*, <http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune.shtml#al> ; consulté le 20 avril 2006

IGALENS, Jacques et Jean-Marie PERETTI (1980). *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, PUF, Que sais-je?, 127 p.

JACQUARD, Albert (1995). *J'accuse l'économie triomphante*, s.l., Calmann-Lévy, 167 p.

LA COOP FÉDÉRÉE (2005). *Le bilan de vie coopérative : un outil pour les coopératives de réseau*, Direction des affaires coopératives, 43 p.

STIGLITZ, Joseph (2002). *La grande désillusion*, France, Fayard, 325 p.

SCHWAB, Stéphan (2006). «La fourchette de rentabilité», revue D.G., Association des directrices et directeurs généraux de caisses Desjardins, février.

<http://www.canadianworker.coop/documents/2005conference/A.FM.2.Schwab.pdf> ;
consulté le 20 avril 2006

SSQ (2004). *Bilan social. Ouvert sur l'avenir*.

http://www.ssq.ca/fr/engagement/pdf/bilansocial-f_2004.pdf

ZIEGLER, Jean (2005). *L'empire de la honte*, France, Fayard, 324 p.

ZIEGLER, Jean (2002). *Les nouveaux maîtres du monde et ceux qui leur résistent*, France, Fayard, 364 p.