

La gouvernance éclairée des coopératives

Établir un équilibre entre le rendement et
les principes plus généraux des coopératives
et des mutuelles



 **ERNST & YOUNG**

La qualité dans tout ce que nous faisons

Introduction

Au cours des dernières années, les entreprises et les particuliers, même dans les pays les plus prospères, ont parfois été aux prises avec les répercussions qui découlent des organisations dont le profit est l'unique motivation.

Le mouvement coopératif, qui s'est révélé efficace même en période de crise financière et dans des conditions en constante évolution, est toutefois prêt à jouer un rôle plus déterminant que jamais.

Grâce à son approche unique d'établir un équilibre entre les objectifs traditionnels de profit et les principes plus généraux, ce modèle d'affaires distinct offre un potentiel considérable de nouvelles solutions aux défis économiques. Mais à l'instar des entreprises, les coopératives et les mutuelles se voient contraintes de démontrer qu'elles sont bien outillées pour réussir dans une économie mondiale qui évolue rapidement.

Tandis qu'un grand nombre de coopératives et de mutuelles se sont engagées à avoir une bonne gouvernance, qui, selon elles, représente un indicateur important de l'intérêt qu'elles portent à l'avenir de leur organisation, le défi demeure de trouver un juste équilibre entre les principes de bonne gouvernance et les caractéristiques uniques, qui forment le fondement de chaque modèle coopératif.

Identification d'un paradigme émergent

Au cours de l'été 2012, Ernst & Young a recueilli les points de vue de dirigeants et d'administrateurs de certaines des coopératives et des mutuelles les plus importantes du monde en prévision du Sommet international des coopératives 2012. Ainsi, les principales questions de gouvernance auxquelles ils sont ou seront confrontés ont été cernées.

Lors de l'événement tenu à Québec, au Canada, en octobre 2012, Ernst & Young a pris le pouls «en direct» des leaders de coopératives et de mutuelles provenant de plus de 90 pays en participant à divers ateliers, séances et activités de réseautage. Les échanges ont été des plus constructifs et révélateurs.

Dans les semaines qui ont suivi le Sommet international des coopératives 2012, Ernst & Young a poursuivi sa réflexion pour valider certaines constatations. Des entrevues exclusives réalisées auprès de dirigeants et d'administrateurs ont permis de bonifier la recherche et de mieux comprendre les préoccupations en matière d'équilibre entre le rendement de leur organisation qui repose essentiellement sur trois piliers et les pratiques de pointe en matière de gouvernance.

Il en est ressorti un aperçu d'un secteur qui essaie de trouver une solution pour faire face à un défi majeur : élaborer une approche de la gouvernance, qui suscite la confiance, valorise le statut et consolide la réputation des coopératives et des mutuelles et leur permet d'être perçues comme des entités solides et uniques, dont l'approche dynamique à long terme permettra de créer des entreprises et des économies concurrentielles.

Nous avons identifié ce paradigme émergent comme gouvernance éclairée des coopératives – philosophie qui reprend les principales pratiques de gouvernance propres à toutes les entreprises et les associe à une approche qui maximise les relations de proximité avec les membres, permettant ainsi à la coopérative ou à la mutuelle de demeurer fidèle à sa raison d'être initiale.

Dans l'espoir de contribuer à l'évolution constante de ce secteur dynamique et vibrant, nous avons rassemblé quelques-uns des points saillants de la manière dont les dirigeants de coopératives et de mutuelles actuels relèvent le défi d'adopter des pratiques de pointe en matière de gouvernance qui sont adaptées à leur réalité et qui leur permettent d'atteindre l'équilibre recherché entre le rendement financier et les principes plus généraux sur lesquels reposent les coopératives et les mutuelles.

Les coopératives : des entreprises différentes

Comme toute autre entreprise, les coopératives et les mutuelles doivent demeurer efficaces, offrir des produits et des services à la clientèle, et être financièrement viables. Mais elles diffèrent des autres entreprises sur un élément fondamental : les coopératives et les mutuelles sont détenues par une collectivité de membres, et non par des actionnaires. Ainsi, leur approche en matière de philosophie, de structure, de propriété, de gouvernance, d'investissement et de distribution de profits est différente.

Ce sont les utilisateurs des services offerts par une coopérative ou une mutuelle qui en sont les membres. L'organisation qu'ils détiennent et partagent est une entité qui repose sur des principes démocratiques. On ne devient généralement pas membre à des fins uniquement lucratives.

Le saviez-vous?

Les coopératives et les mutuelles...

- regroupent plus de 1 milliard de membres à l'échelle mondiale
- emploient plus de 100 millions de personnes, ce qui représente plus d'emplois que toutes les multinationales réunies
- ont une cohorte de 300 coopératives les plus importantes à l'échelle mondiale dont les revenus sont supérieurs à 1,1 billion de dollars US par année – ce qui représente environ l'équivalent de la dixième économie en importance dans le monde

Source : www.canada2012.coop/en/what_is_a_cooperative/The-global-co-operative-sector

Grâce au système de vote démocratique, «un membre, un vote», tous les membres sont des décideurs d'importance égale dans l'entreprise. En retour, tous les membres partagent les avantages de la coopération, généralement, selon leur degré d'utilisation des services offerts par la coopérative.

Les coopératives et les mutuelles voient souvent le jour lorsque d'importants services ne sont pas disponibles, ou que les besoins essentiels d'une collectivité ne sont pas comblés. Par conséquent, ce sont les besoins d'une collectivité qui priment sur la réalisation des profits. Ces derniers ne représentent qu'une préoccupation secondaire. L'existence des coopératives et des mutuelles repose sur des préoccupations à la fois sociales et économiques. La priorité des coopératives est d'améliorer la qualité de vie de leurs membres, et non de réaliser des profits pour les actionnaires. Bien entendu, pour réussir et croître, elles doivent être solides financièrement et bien gérées – comme toute organisation concurrente détenue par des investisseurs.

Un moteur économique puissant

L'importance de la contribution des coopératives et des mutuelles à l'économie mondiale demeure mal comprise et constamment sous-estimée. Les coopératives et les mutuelles exercent leurs activités dans tous les secteurs économiques et se sont révélées être des concurrents solides et dynamiques reposant sur des structures d'entreprise traditionnelles. Dans de nombreuses parties du monde, elles

se sont aussi révélées des partenaires naturels efficaces dans la lutte contre la pauvreté. Et pourtant, de nombreuses personnes confondent encore ces organisations avec les organisations caritatives et sans but lucratif, ou les considèrent comme des entreprises «de dernier recours» exerçant des activités peu rentables.

Il existe une grande diversité de coopératives et de mutuelles – des grands prestataires complexes de services financiers et de produits d'assurance aux coopératives de producteurs agricoles, en passant par les petites organisations de services, et beaucoup d'autres. Pourtant, ce qu'elles ont en commun, c'est ce qui les différencie du modèle d'affaires traditionnel, et ce qui est à l'origine des défis de la gouvernance.

Définition d'une coopérative selon l'Alliance coopérative internationale (l'«ACI») : «Association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire à 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.»

L'ACI a établi sept principes et valeurs qui caractérisent les coopératives et les mutuelles :

1. Adhésion volontaire et ouverte à tous
2. Pouvoir démocratique exercé par les membres
3. Participation économique des membres
4. Autonomie et indépendance
5. Éducation, formation et information
6. Coopération entre les coopératives
7. Engagement envers la communauté

Trois raisons pour lesquelles les coopératives et les mutuelles ne sont pas encore reconnues comme des éléments moteurs modernes de l'économie :

- Manque de sensibilisation de la part des politiciens sur le rôle des coopératives et des mutuelles, ce qui entraîne une sous-représentation dans le contexte politique et réglementaire.
- Négligées par les universitaires comme sujet d'étude, en raison de l'évolution du rôle des économistes qui mettent l'accent sur les solutions imposées par les dirigeants.
- Absence de stratégie de communication cohésive dans l'ensemble du secteur visant le grand public, les membres, les gouvernements et les autorités de réglementation.

Source : *Proceedings Report, London Cooperative and Corporate Governance Workshop, hosted by the UK Department for International Development (DFID), February 2007*

[www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/ProceedingsCooperative&CGworkshop/\\$FILE/Final_Report_of_London_Cooperative_and_Corporate_Governance_Workshop.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/ProceedingsCooperative&CGworkshop/$FILE/Final_Report_of_London_Cooperative_and_Corporate_Governance_Workshop.pdf)

Gouvernance : structurer pour réussir

La gouvernance représente l'ensemble des processus, des pratiques, des politiques et des structures qui déterminent la manière dont une organisation est dirigée, administrée et contrôlée. Elle comprend aussi généralement les relations entre les nombreuses parties prenantes et les objectifs généraux. Les parties prenantes sont les personnes qui jouent un rôle direct dans l'organisation – les membres, les dirigeants, les membres du conseil – mais il peut aussi s'agir des fournisseurs, des prêteurs, des autorités de réglementation et de la collectivité

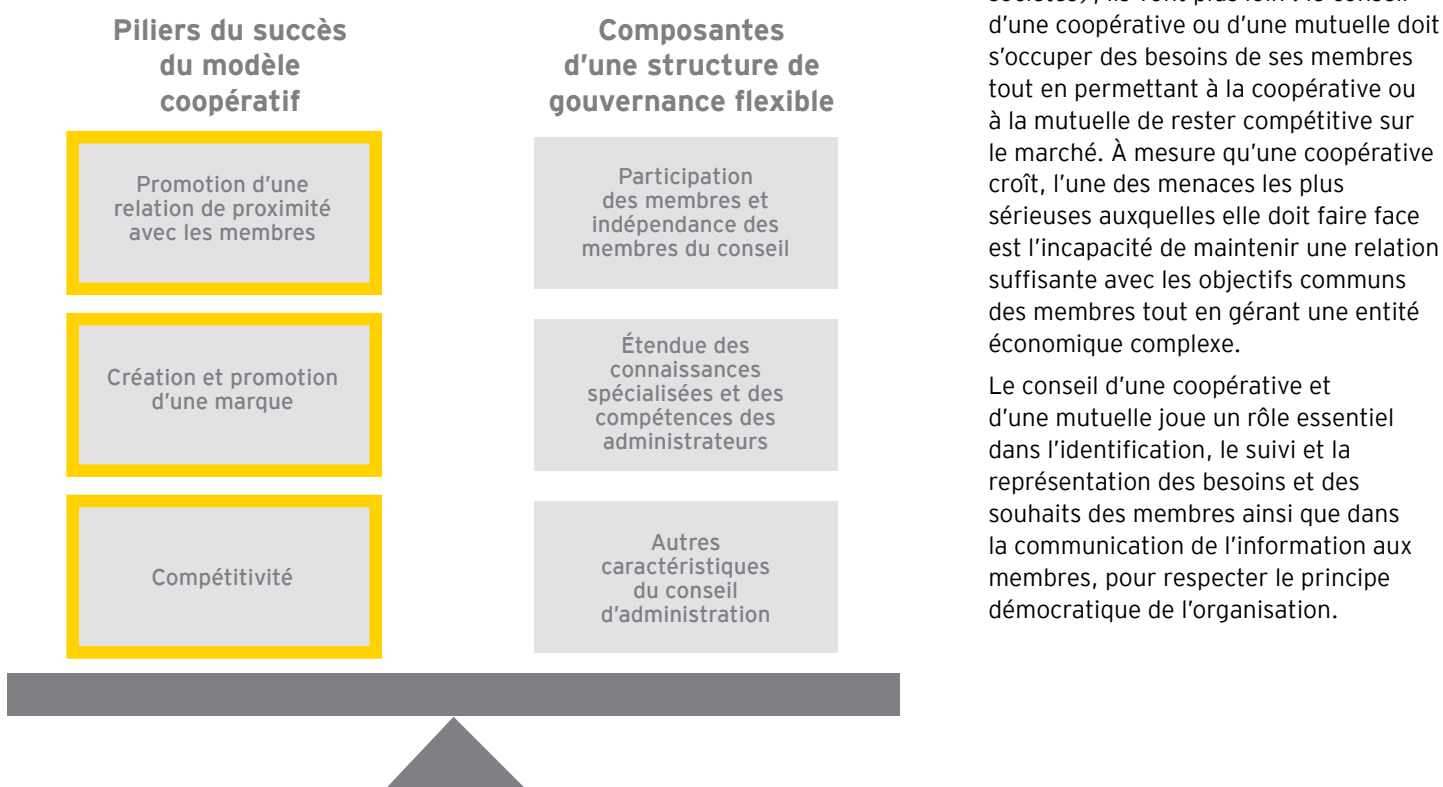
en général. La manière dont chacune de ces parties prenantes est traitée dans le contexte de la gouvernance dépend de la nature de l'organisation.

Comme les autres entreprises, les coopératives et les mutuelles ont besoin d'investissements en capital, de leadership et de savoir-faire pour diriger et gérer. Contrairement à beaucoup d'autres types d'entreprises, elles doivent communiquer avec leurs membres et répondre à leurs besoins de manière très efficace, et réussir à faire participer tous les membres aux prises de décision qui dirigent les politiques et la gouvernance de l'entité.

Gouvernance : Manière dont les administrateurs, et les membres qui les élisent, établissent et fournissent l'orientation générale de la coopérative pour en assurer son succès comme entreprise solide et comme collectivité coopérative.

Source : www.chfcanada.coop/eng/pdf/ResourceDocs/GettingGovernanceRight.pdf

Principes régissant une coopérative par rapport aux principes régissant la gouvernance : un exercice d'équilibre complexe



La gouvernance d'une coopérative diffère de celle d'une société, car les conseils d'administration des mutuelles et des coopératives n'agissent pas seulement à titre d'organe de surveillance de la haute direction et des décisions stratégiques pour optimiser le rendement de l'investissement (comme le font les conseils d'administration des sociétés), ils vont plus loin : le conseil d'une coopérative ou d'une mutuelle doit s'occuper des besoins de ses membres tout en permettant à la coopérative ou à la mutuelle de rester compétitive sur le marché. À mesure qu'une coopérative croît, l'une des menaces les plus sérieuses auxquelles elle doit faire face est l'incapacité de maintenir une relation suffisante avec les objectifs communs des membres tout en gérant une entité économique complexe.

Le conseil d'une coopérative et d'une mutuelle joue un rôle essentiel dans l'identification, le suivi et la représentation des besoins et des souhaits des membres ainsi que dans la communication de l'information aux membres, pour respecter le principe démocratique de l'organisation.

Piliers du succès du modèle coopératif

1

Promotion d'une relation de proximité avec les membres

L'un des défis majeurs du conseil d'une coopérative est de gérer efficacement les relations de proximité avec les membres – c'est-à-dire, assurer une interaction régulière, fréquente et significative avec eux. De quelle manière les organisations entretiennent-elles des relations avec leurs membres et s'assurent-elles que leur voix et leurs opinions sont entendues, tout en mettant en place des pratiques adéquates de gouvernance pour garantir la performance de la coopérative?

Pour compliquer ce défi, les membres-propriétaires de coopératives et de mutuelles sont fréquemment la cible des concurrents. Les membres peuvent comparer et même acheter (ou utiliser) les produits et services de la concurrence – tout en respectant les valeurs et les objectifs de la coopérative.

Pendant ce temps, bien qu'ils demeurent membres, certains peuvent prendre moins activement part aux activités de leur association, qui représentent le fondement même du modèle d'affaires coopératif.

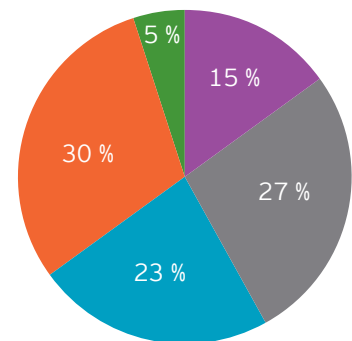
Nous avons commencé par examiner la manière dont les coopératives et les mutuelles font face au défi de rester à proximité de leurs membres.

La clé du succès : une gouvernance structurée et des dirigeants engagés

La plupart des dirigeants du secteur que nous avons approchés ont déclaré qu'ils croient bien réussir à gérer cet enjeu dans leur coopérative. Voici, selon eux, les facteurs clés de leur succès :

- Des structures de gouvernance qui priorisent les besoins des membres. Cela peut comprendre, par exemple, un comité d'élection ou de nomination qui surveille le processus d'élection des membres du conseil pour assurer que le processus demeure juste et démocratique. De la même manière, certaines coopératives et mutuelles ont établi un comité des communications pour surveiller la quantité d'informations présentées aux membres et leur qualité. En plus de partager des informations importantes avec les membres, le comité peut aussi recueillir des données provenant des membres, au moyen de sondages ou d'autres outils, pour identifier leurs besoins. Et surtout, l'élément essentiel : un engagement clair de la direction à prioriser les besoins des membres.
- Parmi d'autres facteurs clés du succès, mentionnons entre autres : des canaux de distribution adaptés aux besoins des membres et une gestion efficace du changement.

Promouvoir les relations de proximité avec les membres : les 5 facteurs clés du succès



- Canaux de distribution adaptés aux besoins des membres
- Gestion efficace du changement et communication claire
- Gouvernance priorisant les besoins des membres
- Direction priorisant les besoins des membres
- Investissements importants dans les technologies

Il est apparu que la combinaison engagement, structures et stratégies en jeu représente l'élément clé du succès pour aider les organisations à se tenir informées de l'évolution des besoins et des valeurs des membres et à les surveiller. C'est la seule manière qu'ont les coopératives pour continuer de satisfaire les demandes de leur collectivité principale.

Cela amène tout naturellement à la question suivante : de quelle manière les coopératives et les mutuelles font-elles la promotion des relations de proximité auprès de leurs membres afin d'obtenir des données significatives pour comprendre leurs besoins? Quelles sont les stratégies utiles à cet égard?

Selon les dirigeants de coopératives et de mutuelles, bien que les assemblées générales et les groupes de discussion demeurent des moyens populaires mis en place par les conseils pour permettre

aux membres d'une organisation de participer, ces derniers reconnaissent de plus en plus la valeur des outils virtuels et des technologies émergentes pour susciter l'intérêt de leurs membres.

Les conseils habiles utilisent tout particulièrement les médias sociaux pour faciliter une communication et des échanges bidirectionnels et réguliers avec les membres. Cela peut comprendre, entre autres, l'utilisation de réseaux sociaux populaires, tels que Facebook et Twitter, et des sondages en ligne.

Comme les dirigeants évaluent la meilleure façon de communiquer ouvertement et d'engager les membres à partager leurs besoins, la tendance émergente semble être l'investissement croissant dans les technologies pour soutenir la communication électronique en plus de l'interaction directe.

«Selon les dirigeants de coopératives et de mutuelles, bien que les assemblées générales et les groupes de discussion demeurent des moyens populaires pour permettre aux membres d'une organisation de participer, les conseils reconnaissent de plus en plus la valeur des outils virtuels et des technologies émergentes pour susciter l'intérêt de leurs membres.»



2

Création et promotion d'une marque

Comme toute autre entreprise, les coopératives et les mutuelles doivent promouvoir de manière efficace la qualité et la tarification équitable de leurs produits et services afin de se différencier de la concurrence. De fait, ces organisations ont une longueur d'avance quand il s'agit de se différencier : elles peuvent profiter de leur «incidence sociale» au sein de leurs collectivités. Pour des dirigeants d'organisation prévoyants, la promotion de l'incidence sociale d'une coopérative ou d'une mutuelle représente une valeur ajoutée – en plus de promouvoir la qualité et une tarification équitable – qui pourrait se révéler un avantage concurrentiel sur le marché.

Les dirigeants à qui nous avons parlé ne considèrent pas l'incidence sociale de leur organisation comme une valeur ajoutée. Il est alors possible qu'en sous-estimant leur incidence unique sur les collectivités et l'environnement, les coopératives et les mutuelles passent à côté de possibilités prometteuses de se bâtir une réputation, de développer la solidarité entre leurs membres et d'encourager la participation de leurs membres. Après tout, des membres mieux informés et plus au fait de l'incidence de la coopérative ou de la mutuelle dans leur collectivité seraient peut-être plus motivés et trouveraient gratifiant de participer plus activement à leurs activités.



3

Compétitivité

Dans un marché de plus en plus mondial, les coopératives et les mutuelles font face au défi d'adapter leurs valeurs et leurs principes aux pratiques commerciales qui reflètent les valeurs et les principes des entreprises ou des sociétés détenues par des investisseurs. C'est une tendance émergente qui présente de nombreux degrés de complexité et pourrait avoir une incidence sur le modèle coopératif même.

Pour rester compétitives, les coopératives et les mutuelles doivent pouvoir s'adapter rapidement aux tendances en constante évolution du marché. Les membres des conseils doivent, par conséquent, être aptes à prendre des décisions d'affaires rapides – comme l'acquisition d'un concurrent ou l'investissement dans une nouvelle technologie – tout en prenant le temps d'écouter leurs membres et de maintenir des relations de proximité avec eux.

Les coopératives et les mutuelles font face à la pression grandissante de rivaliser de manière plus équitable et d'innover en faisant croître leur clientèle, les consommateurs actuels se voyant offrir plus de choix que jamais dans une économie de plus en plus mondiale. Ainsi, en plus de maintenir une relation étroite avec les membres et de mettre en place une stratégie de marque solide, les coopératives et les mutuelles qui veulent rester concurrentielles sur le marché doivent tirer profit des composantes d'une structure de gouvernance flexible.



Composantes d'une structure de gouvernance flexible

Entretenir une structure de gouvernance qui fait la promotion des relations de proximité avec ses membres et encourage les dirigeants à être à leur écoute apparaît comme une composante essentielle du succès des coopératives et des mutuelles.

Bien que ces organisations offrent une solution de rechange unique, stable et éprouvée au modèle d'affaires traditionnel, de nombreux dirigeants sont incertains de la manière de faire évoluer leur structure de gouvernance dans les années à venir pour continuer sur la même voie du succès.

En règle générale, les activités des coopératives et des mutuelles ne sont pas contrôlées par des organismes de réglementation du marché (à moins qu'elles ne fournissent des produits et des services dans un secteur réglementé, tel que le secteur des services financiers). Cela n'a toutefois pas empêché de nombreux dirigeants de coopératives et de mutuelles de secteurs non réglementés de reconnaître la valeur d'une structure de gouvernance solide comme élément essentiel de la viabilité à long terme, de la croissance continue et d'une plus grande transparence avec leurs membres.

Par exemple, presque la moitié des dirigeants que nous avons consultés ont indiqué que leur coopérative n'exerce pas d'activités réglementées. Ils conviennent toutefois de l'importance d'une approche de pointe à l'égard d'une bonne gouvernance de coopérative.

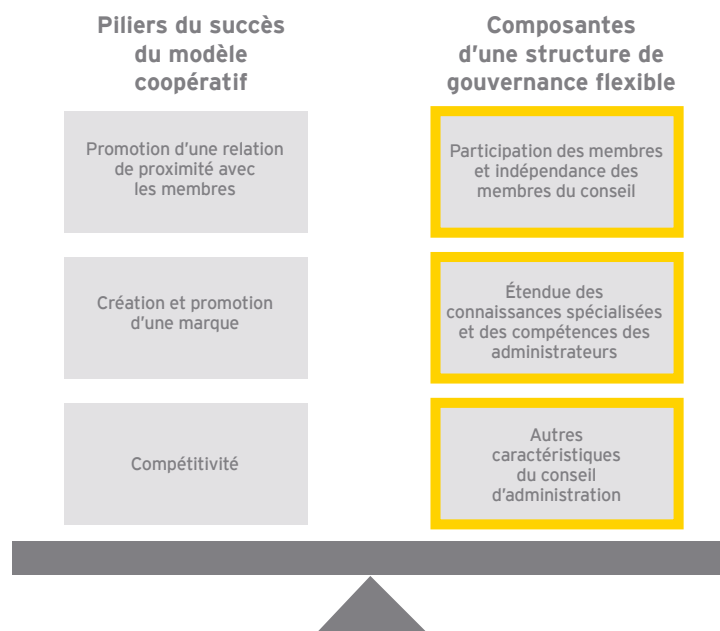
Par contre, l'approche mise en œuvre pour atteindre cet objectif ne fait pas l'unanimité. C'est à cette étape que la complexité de la structure de la gouvernance d'une coopérative par rapport à celle d'une entreprise traditionnelle est flagrante. Bien que de nombreux dirigeants estiment que leur structure actuelle de gouvernance est gagnante et répond bien aux besoins des membres, nous avons été témoins de certains facteurs incongrus.

«Presque la moitié des dirigeants ont indiqué que leur coopérative n'exerce pas d'activités réglementées. Ils conviennent toutefois de l'importance d'une approche de pointe à l'égard d'une bonne gouvernance de coopérative.»

Obstacles à une gouvernance éclairée

- ▶ Rôle et mission de la coopérative et de la mutuelle confus
- ▶ But de la gouvernance et rôle du conseil d'administration flous
- ▶ Risque de contrôle par un petit groupe
- ▶ Risque d'émergence de conflits entre les principes de rentabilité et les objectifs sociaux
- ▶ Faiblesses des mécanismes de surveillance et de contrôle
- ▶ Manque de règles claires sur la manière de s'adapter aux changements du marché
- ▶ Méconnaissance du statut des coopératives : ce sont des entreprises privées

Principes régissant une coopérative par rapport aux principes régissant la gouvernance : un exercice d'équilibre complexe



1

Participation des membres et indépendance des membres du conseil

Indépendance des membres du conseil par rapport à la haute direction

En général, selon les pratiques de pointe, les membres du conseil devraient être, pour la plupart, indépendants – c'est-à-dire, ils ne doivent pas entretenir de relation importante, directe ou indirecte, avec la haute direction de la coopérative ou de la mutuelle, qui pourrait raisonnablement les empêcher d'exercer leur jugement de manière indépendante.

Bon nombre de dirigeants du secteur à qui nous avons parlé approuvent cette pratique. À cet égard, la plupart ont indiqué que leur conseil est exclusivement composé de membres de leur coopérative, et que cela devrait rester ainsi. Les coopératives doivent adopter de solides pratiques démocratiques et de saines mesures de sauvegarde pour concilier l'importance d'avoir des membres comme administrateurs et le respect de l'indépendance par rapport à la haute direction.

Nous avons observé une nouvelle tendance dans certaines coopératives : la nomination aux conseils de personnes qui ne sont pas membres de la coopérative, afin d'avoir un point de vue externe ou simplement pour avoir accès à une expertise précise qui manque au sein du conseil. Dans les deux cas, l'organisation peut ne pas avoir la capacité de changer ses statuts ou ses règles et pourrait nommer ces nouveaux membres comme membres « invités » du conseil d'administration.

Notre point de vue

Une structure de gouvernance optimale saura s'adapter à la nature unique d'une organisation détenue par des membres. La mise en place de mesures de sauvegarde judicieuses représente un élément important pour protéger les membres des coopératives et préserver l'indépendance de leurs administrateurs. Communiquer les intérêts financiers dans la coopérative de chaque membre du conseil et les passer en revue serait tout au moins une mesure simple, mais efficace pour équilibrer les pratiques de pointe et l'engagement des membres. Ce type de transparence peut aussi permettre de susciter et d'accroître la confiance des membres.

D'autres mesures mises en place par des organisations performantes comprennent : la définition des diverses compétences requises, une démarche de partage et de clarification des valeurs pour guider la prise de décision, l'adoption d'un code de déontologie, l'application de politiques claires pour régler les conflits et, dans de nombreux cas, un plan de formation sur les rôles et les responsabilités des membres du conseil.

Séparation des tâches

Selon les pratiques de pointe dans les conseils d'administration des secteurs réglementés, les rôles et les responsabilités des chefs de la direction et des présidents de conseil sont généralement clairement définis et séparés. Bien que les dirigeants d'importantes coopératives et mutuelles, avec qui nous nous sommes entretenus, aient indiqué qu'ils se conforment déjà à cette pratique, il importe de reconnaître que ce n'est pas nécessairement une pratique que toutes les organisations jugent adéquate dans leur contexte.

En particulier, il peut être très difficile pour les petites coopératives et mutuelles émergentes de pourvoir deux postes demandant un tel degré de responsabilité, étant donné le défi déjà considérable auquel elles font face pour attirer des membres au sein de leur conseil, postes qui exigent à la fois du temps et du savoir-faire.



En revanche, certaines coopératives de deuxième niveau (par exemple, les fédérations où les coopératives membres se sont dotées elles-mêmes de coopératives pour leur fournir des services communs) ont choisi de cumuler les postes de président du conseil et de chef de la direction pour des raisons d'efficacité et de bonne communication avec leurs membres.

Dans ces situations, une distinction est faite entre, d'une part, la définition des orientations stratégiques, laquelle relève du conseil d'administration et du président et chef de la direction, et, d'autre part, la gestion des opérations qui est alors confiée à un cadre supérieur.

Notre point de vue

Il peut se révéler difficile d'attirer des gens chevronnés au conseil, et trouver deux personnes pour s'acquitter des fonctions de chef de la direction et de président du conseil peut représenter un réel défi. Malgré cela, pour une gouvernance efficace, ces deux rôles différents et bien définis doivent être remplis par des gens qui possèdent une certaine expertise.

Les coopératives et mutuelles avisées commenceront par définir de manière explicite les rôles et responsabilités des administrateurs et des membres de la direction. En élaborant la portée des activités et de la prise de décision, la nature et l'étendue de l'expertise requise se précisent. On peut alors mieux cerner la stratégie visant à identifier les administrateurs potentiels et à perfectionner leurs compétences ainsi qu'à déterminer des possibilités de formation ou de mise en valeur du potentiel additionnelles, au besoin.

La proximité avec les membres entre aussi en ligne de compte. Les organisations doivent communiquer clairement et régulièrement les postes à pourvoir au conseil ainsi que les tâches et responsabilités connexes. De cette façon, le type d'expertise et d'expérience qui convient le mieux à un rôle est bien défini. Les membres informés sont alors mieux outillés pour élire des candidats qui possèdent les connaissances appropriées.

«En général, selon les pratiques de pointe, les membres du conseil devraient être indépendants. De nombreux leaders ont exprimé clairement leur accord. À cet égard, la plupart ont indiqué que leur conseil est composé exclusivement de membres de leur coopérative, et que cela devrait rester ainsi.»



2

Étendue des connaissances spécialisées et des compétences des administrateurs

La gouvernance dans les secteurs réglementés exige généralement que les membres du conseil possèdent une bonne connaissance de la comptabilité, des finances et des affaires. Dans certains marchés, il faut en plus faire preuve de connaissances particulières. Si de nombreux dirigeants de coopératives et de mutuelles sont déçus de la taille trop imposante de leur conseil, d'autres expriment en plus la nécessité d'attirer davantage de gens de talent qui possèdent des connaissances spécialisées dans ces domaines.

Aucune tendance claire ne se dessine quant à la formation à offrir aux administrateurs pour favoriser l'acquisition de compétences. En Amérique du Nord, les programmes officiels de formation continue visant à perfectionner les compétences et les habiletés des administrateurs sont très répandus, ce qui n'est pas autant le cas en Europe.

Notre point de vue

Une gouvernance prévoyante repose d'abord sur la définition claire des rôles, des responsabilités et de l'étendue des connaissances spécialisées requises, comme il est mentionné précédemment. On peut ainsi mieux identifier les domaines de connaissances particuliers des membres du conseil qui sont pertinents uniquement pour la coopérative, ou encore pour tous les secteurs et types d'organisations.

Un suivi étroit de la composition du conseil permet d'avoir une bonne compréhension des compétences

qui y sont sous-représentées et surreprésentées. La composition du conseil et le perfectionnement des compétences font l'objet d'une approche stratégique qui permet de mieux cibler les possibilités favorisant la participation des membres et l'acquisition de connaissances en interne et en externe.

Les coopératives et les mutuelles doivent examiner si une formation officielle ou officieuse donnée aux membres du conseil actuels ou potentiels peut combler des lacunes sur le plan des connaissances, particulièrement dans un contexte mondial effréné marqué par l'évolution rapide des marchés et des questions juridiques et comptables. Que l'on choisisse d'offrir de la formation officielle ou de recourir davantage au mentorat et à la mise en valeur du potentiel en interne, le fait d'offrir du perfectionnement contribuera à accroître la participation des membres et à favoriser le rapprochement avec ceux-ci, en plus de réaliser les objectifs de gouvernance.

Il se dessine en parallèle, dans le secteur des entreprises, une tendance de grande importance qui est tout aussi pertinente pour les coopératives et les mutuelles.

Un nombre croissant d'entreprises reconnaissent l'importance de réunir des administrateurs qui ont des perspectives et des expériences diversifiées. S'il est vrai que, traditionnellement, la diversité s'entend d'un vaste éventail de domaines d'expertise, les organisations bien avisées réalisent aujourd'hui les avantages mesurables qui peuvent être tirés de l'inclusion d'autres aspects de la diversité à leur leadership, notamment sur le plan des genres, de l'origine ethnique, de l'expérience internationale et des connaissances non traditionnelles.

Un autre précieux facteur à prendre en considération est l'engagement manifeste à l'égard d'une culture axée sur le comportement éthique, la solide connaissance du secteur et la profondeur des relations.

Déterminer le type d'éléments clés qui cadrent avec les caractéristiques distinctives d'une coopérative ou mutuelle permettra d'outiller le conseil avec la bonne combinaison d'expertise et de leadership stratégiques pour assurer le suivi de la direction et orienter la vision de l'organisation.

«Si de nombreux dirigeants de coopératives et de mutuelles sont déçus de la taille trop imposante de leur conseil, d'autres expriment en plus la nécessité d'attirer davantage de gens de talent qui possèdent des connaissances spécialisées en comptabilité, en finances et en affaires.»

3

Autres caractéristiques du conseil d'administration

Taille du conseil d'administration

Souvent, bien que ce ne soit pas toujours le cas, les coopératives et les mutuelles ont des conseils plus importants que ceux présents dans des organisations détenues par des actionnaires de taille comparable. Ce n'est pas étonnant, puisque les coopératives désirent mobiliser leurs membres le plus possible.

La taille des conseils dans le secteur des coopératives varie grandement, d'aussi peu que 6 membres à plus de 40. Évidemment, plus le groupe est imposant, plus le processus décisionnel peut être complexe. Il y a donc une tendance générale parmi les coopératives à vouloir réduire la taille de leur conseil.

Ce qui ressort clairement d'un examen des conseils d'administration des sociétés est que, selon le secteur, la taille des conseils varie sensiblement, et qu'il est impossible d'établir une norme générale ou un comparatif acceptable. De plus, les conseils des sociétés ne sont pas contraints de maximiser la représentation des membres au conseil.

Notre point de vue

Plutôt que de se concentrer sur la taille des conseils d'administration, une approche plus réussie pourrait être de créer un conseil d'administration qui réunit des compétences, de l'expertise et des perspectives diverses qui peuvent contribuer à la prise de décision efficace. Lorsqu'elles puisent dans une vaste gamme d'expertise et qu'elles sont soutenues par des rôles et des responsabilités qui sont clairement compris, les organisations avisées peuvent maximiser l'efficacité de leur conseil d'administration tout en laissant l'occasion aux membres d'apporter une précieuse contribution.

Durée de mandat

La durée de service est étroitement liée à l'expertise du conseil d'administration. Bien que la durée moyenne du mandat des administrateurs des conseils des sociétés varie grandement selon le marché, les pratiques de pointe en gouvernance de société semblent favoriser une limitation d'un nombre de mandats consécutifs pouvant être assumés par un administrateur. Dans les coopératives, les mandats sont généralement d'une durée de deux à trois ans, renouvelables.

Cependant, plusieurs dirigeants remettent en question la pertinence d'une limite imposée sur le nombre de renouvellements de mandats, en partie en raison de la difficulté de trouver un talent en interne ou en externe.

Notre point de vue

La continuité est importante pour une orientation éclairée, mais parallèlement, les coopératives et les mutuelles bénéficieront d'un apport constant de nouvelles idées et de nouvelles voix. Les membres peuvent ainsi contribuer activement à façonner l'organisation.

Les organisations audacieuses considèrent la planification de la relève comme un élément essentiel de la bonne gouvernance, ce qui les incite à mettre en œuvre des procédures de recrutement de nouveaux membres potentiels pour le conseil de même que des programmes de dirigeants stagiaires pour attirer les jeunes, et à utiliser des structures, comme des comités et des groupes de travail, pour cultiver ce nouveau talent. La relève est d'autant plus importante si un grand nombre de membres du conseil approchent de la retraite.

Le mentorat et la formation, de manière officielle ou non, sont essentiels pour entretenir l'expertise des nouveaux membres du conseil ou des membres potentiels, et pour perpétuer l'histoire de l'organisation et la «mémoire du conseil», ce qui permet d'assurer la continuité des activités et une certaine vision.

Transparence et communication de l'information

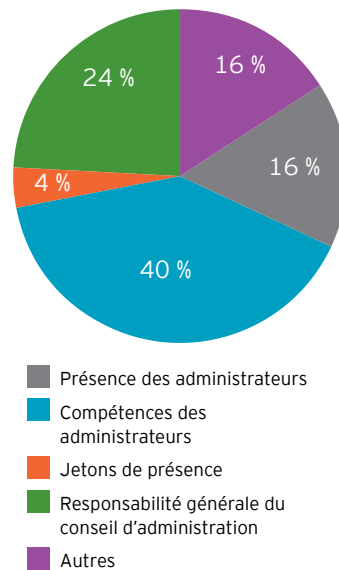
Un aspect essentiel de la bonne gouvernance est la transparence et la communication de l'information. Nous croyons que la transparence est sans doute plus importante dans les organisations constituées de membres, puisque les intérêts des membres sont directement en jeu.

Nous avons analysé les tendances et opinions actuelles au sein des coopératives et des mutuelles partout dans le monde pour cerner les modèles émergents. Nous avons constaté que dans la plupart des cas, même sans pression externe de la réglementation ou d'autres politiques en vigueur, les membres des conseils souhaitent volontairement communiquer plus d'information qu'ils ne le font, en particulier au sujet de la rémunération des membres du conseil, de leurs compétences et de leur présence aux réunions.

Notre point de vue

Les coopératives et les mutuelles reposent sur une extrême confiance parmi leurs membres. L'une des meilleures façons de maintenir cette confiance est de procéder à une communication complète et transparente des informations sensibles, comme la compétence, la présence et la responsabilité des administrateurs. Il s'agit également d'une méthode efficace pour contrebalancer les risques inhérents en n'ayant que des membres comme administrateurs. Cette façon de faire permet de créer un environnement qui favorise la transparence et l'engagement éthique, et renforce la responsabilité des administrateurs. La transparence envers les membres peut aider à établir un lien solide entre le conseil et la collectivité qu'il sert.

Cinq informations que les membres du conseil souhaitent le plus communiquer



«[...] les membres des conseils souhaitent volontairement communiquer plus d'information qu'ils ne le font, en particulier au sujet de la rémunération des membres du conseil, de leurs compétences et de leur présence aux réunions.»

Les outils d'une gouvernance éclairée

Notre examen nous a permis de constater que les outils conçus pour aider à la bonne gouvernance et mis en place par les coopératives ou les mutuelles représentent un ingrédient essentiel au succès. Les outils cités comprennent les outils suivants :

- Un document de référence sur les valeurs partagées et un code de déontologie
- Un processus officiel d'évaluation des administrateurs, ou une autoévaluation, au cours duquel chaque administrateur prépare une évaluation de la performance de ses pairs et du conseil pour l'exercice, le trimestre, ou toute autre période d'activité
- Une carte des risques qui présente des données relatives aux défis et aux dangers pouvant survenir dans l'atteinte des objectifs ou dans le cadre des activités
- Un tableau de bord pour suivre les indicateurs de performance
- La responsabilité de la direction, lorsqu'elle présente par exemple les résultats annuels (ou trimestriels, semestriels, etc.) au cours d'une présentation officielle au conseil
- Un suivi des projets stratégiques

Les organisations avisées demandent à leurs administrateurs de procéder à des examens réguliers des outils à leur disposition pour cerner les nouveaux besoins et promouvoir l'utilisation de ces outils.

Conclusion

Les coopératives et les mutuelles épousent plusieurs formes et tailles, et elles relèvent des défis très différents aux diverses étapes de leur croissance et de leur évolution. Peu importe leurs circonstances uniques, elles peuvent tirer profit d'un examen approfondi de la gouvernance éclairée.

La gouvernance éclairée des coopératives est une approche qui permet d'équilibrer avec succès les pratiques de pointe – communes à la plupart des entreprises – tout en optimisant la proximité des membres et en demeurant fidèle aux valeurs fondamentales et à la mission de l'organisation.

Bien que chaque situation soit unique, les coopératives et les mutuelles de pointe sont celles qui favorisent leurs valeurs et principes uniques, et qui s'engagent à demeurer compétitives sur le marché tout en tirant parti des composantes d'une structure de gouvernance qui priorise les besoins des membres. Ces coopératives et mutuelles de pointe doivent retenir les services des experts nécessaires et des administrateurs indépendants, communiquer l'information de manière transparente et mettre en place les outils conçus pour soutenir la bonne gouvernance.

En adoptant une solide structure de gouvernance qui suit les pratiques de pointe des sociétés, en plus des tactiques et des outils qui visent les fins et inducteurs propres à l'environnement coopératif, les coopératives ont la possibilité de croître comme un modèle d'affaires, un modèle qui peut témoigner du meilleur de ce qu'ont à offrir les économies concurrentielles, et des valeurs dont profitent les actionnaires, des collectivités entières, des nations et des peuples.

En appliquant une gouvernance éclairée, les coopératives et les mutuelles peuvent inspirer la confiance sur le marché, valoriser leur statut et consolider leur réputation d'entités solides et uniques, et contribuer à créer des économies concurrentielles et des collectivités unies. Établir un cadre pour une croissance efficace et une viabilité financière, tout en jetant des bases solides pour une meilleure coopération pour l'avenir, voilà la clé du succès.



Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Certification | Fiscalité | Services
transactionnels | Services consultatifs

À propos d'Ernst & Young

Ernst & Young est un chef de file mondial des services de certification, services de fiscalité, services transactionnels et services consultatifs. À l'échelle mondiale, les 167 000 membres de notre personnel sont unis par nos valeurs partagées et un engagement indéfectible envers la qualité. Nous nous distinguons en aidant nos gens, nos clients et nos collectivités à réaliser leur potentiel.

Pour plus d'information, veuillez visiter le site ey.com/ca/fr.

Ernst & Young désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients.

ey.com/ca/fr

© 2012 Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Tous droits réservés.

Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

1209-1392398

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec Ernst & Young ou un autre conseiller professionnel pour en discuter dans le cadre de votre situation personnelle. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.

DE Janvier 2013