

HD
2961
Q56
2002
G
THÈSES

UNIVERSITE DE SHERBROOKE
Faculté d'administration

La formule coopérative est-elle un obstacle ou un atout
à la capitalisation de l'organisation ?

Essai présenté en vue de l'obtention de la
Maîtrise ès sciences en gestion et développement des coopératives

Par

MICHEL QUINTAL
Bachelier en Administration des Affaires (finances)

VII - 537

MAI 2002

BIBLIOTHÈQUE
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Institut de recherche et d'enseignement
pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke
(IRECUS)

Table des matières

	Page
Remerciements	ii
Introduction	1
CHAPITRE 1 : Les fonds propres de la coopérative et leurs caractéristiques par rapport à ceux de la compagnie	4
CHAPITRE 2 : L'insuffisance des fonds propres dans les coopératives	8
CHAPITRE 3 : Causes de la faible croissance des fonds propres de la coopérative	10
CHAPITRE 4 : Conséquences de l'insuffisance des fonds propres sur l'évolution des coopératives	18
CHAPITRE 5 : Étude des besoins de financement et analyse de la structure de capital des coopératives agricoles	23
CHAPITRE 6 : Les sources de financement pouvant aider au renforcement des fonds propres des coopératives et des corporations	38
CONCLUSION	44
BIBLIOGRAPHIE	47
ANNEXE : Rapport de stage	49

REMERCIEMENTS

Je remercie l'IRECUS, son personnel enseignant et de direction, pour m'avoir permis de cheminer dans le cadre du programme de Maîtrise en gestion et développement des coopératives. Je remercie principalement M. Denis Martel, mon directeur d'essai, qui m'a suivi tout au long de ma démarche d'étudiant.

Cet essai est l'aboutissement d'un processus qui s'est enclenché par une redéfinition de mon plan de carrière et qui m'a conduit vers une nouvelle vision de la société. Mon expérience m'avait déjà ouvert les yeux sur la philosophie coopérative et la culture coopérative qu'on y valorise. Cette formation en gestion et développement des coopératives m'a fait découvrir une toute nouvelle façon de concevoir le milieu du travail et une nouvelle définition de l'entreprise.

Cet essai devrait nous permettre de savoir si la formule coopérative est un obstacle ou un atout à la capitalisation de l'organisation.

INTRODUCTION

Le financement des entreprises est au cœur, non seulement de la croissance des entreprises capitalistes classiques, mais aussi des entreprises coopératives. La création d'une entreprise nécessite des avoirs ou des fonds propres qui représentent les capitaux permanents donnant l'existence à l'entreprise. L'entreprise a aussi besoin de fonds propres pour sa croissance et son développement, car sa vigueur et sa force en dépendent. Généralement, plus la base des avoirs de l'entreprise est solide, meilleure sera sa santé financière et moins celle-ci est susceptible d'être affectée par les fluctuations économiques et les variations des taux de rendements. L'entreprise avec peu de capitaux propres peut alors vivre plus difficilement des difficultés causées par des erreurs de gestion ou de conditions économiques défavorables.

Contrairement aux entreprises capitalistes classiques, les avoirs des coopératives (généralement les parts sociales ou de qualification) ne sont pas rémunérées. Pourtant, pour la formule d'entreprise coopérative, le phénomène de sous-capitalisation est souvent considéré comme le maillon faible, car les membres ont généralement tendance à investir peu dans la capitalisation et ce pour différentes raisons : peu de retour sur investissement à cause du principe d'intérêt limité sur le capital investi; parts sociales peu cher alors que l'utilisation de la coopérative est illimitée.

Les coopératives utilisent une partie de leurs revenus ou actifs financiers pour financer leurs dépenses d'opérations, investir dans l'achat d'immobilisations ou d'autres actifs et dans l'innovation (R&D), etc. Généralement, le capital social des coopératives se compose de l'avoir et des dettes. Normalement, l'avoir représente les capitaux propres ou les fonds propres d'une coopérative : ce sont les investissements des membres en tant que propriétaires de l'organisation. Dès lors, l'avoir constitue le risque financier que les membres placent dans leur coopérative.

Pour la coopérative, la gestion de l'avoir représente une des responsabilités les plus délicates pour le conseil d'administration et la direction. En effet, la gestion de l'avoir implique non seulement l'acquisition du capital social des membres, mais aussi son retour ou son remboursement à ceux-ci selon certaines conditions, comme lorsqu'ils cessent leurs activités avec la coopérative. Le remboursement de l'avoir ou des capitaux propres peut être, par conséquent, une source de stress considérable pour le financement des activités d'une coopérative durant par exemple une période où la coopérative a besoin de liquidités pour son expansion alors qu'une portion significative des membres a droit au remboursement des capitaux propres. Cette sorte de « stress financier » peut amener une coopérative à changer dramatiquement ou brutalement ses méthodes de gestion et/ou à se retrouver dans une situation de crise financière si un bon programme ou un plan de remboursement des capitaux propres n'a pas été mis en place.

Une des raisons pour lesquelles l'avoir est aussi important pour une coopérative vient du fait qu'il permet d'établir le lien de propriétaire-usager, lui-même inhérent au principe coopératif du contrôle économique par les membres de leur organisation. La

notion de propriétaire-usager est à la base de la conception du capital social (ou de l'avoir) d'une coopérative comme étant le capital fourni par les membres dans une proportion très proche de la somme des activités que chacun a avec la coopérative. De plus, les fonds propres des membres permettent de dégager des sources de financement autres que la dette externe (notamment bancaire) et/ou le marché boursier. Lorsqu'on parle de dette bancaire, on renvoie nécessairement aux intérêts à payer et aux périodes de remboursement bien définies. À moins que la coopérative ne dispose d'un capital social permanent adéquat, les prêteurs externes (comme les institutions financières) auront tendance à rejeter ses demandes de financement, sous prétexte que les capitaux propres des coopératives constituent simplement des dettes reportées ou à payer. Le marché boursier, quant à lui, fait craindre la perte d'autonomie et du contrôle des membres sur leur organisation. En outre, les capitaux propres sont importants, car ils permettent d'apprécier d'une certaine façon le degré d'implication des membres dans leur coopérative, degré pouvant déterminer lui aussi la réussite ou l'échec d'une coopérative.

Aujourd'hui, les besoins financiers des coopératives sont tels que les seuls sociétaires et les autres sources de financement internes ne peuvent plus les combler. Cette situation reflète l'incapacité des coopératives à générer des fonds propres suffisants, pour leur permettre d'opérer les changements qui leur permettraient de demeurer des entreprises compétitives sur le plan économique. C'est donc cet aspect particulier dans la problématique du financement des coopératives que nous nous proposons d'analyser dans cette étude.

CHAPITRE PREMIER

Dans ce chapitre, nous voyons ce qui distingue les fonds propres de la coopérative et ceux d'une compagnie. Pour cela, nous commençons par montrer l'importance pour une entreprise de disposer d'un volume suffisant de fonds propres. Par la suite, nous passons en revue les différentes composantes du capital social de la coopérative tout en montrant en quoi elles se distinguent de celles de la compagnie. Ensuite, nous voyons quelles sont les sources de financement de ces fonds propres autres que les parts sociales et privilégiées.

Les capitaux propres sont des capitaux investis dans une entreprise qui ne sont pas des dettes pour l'entreprise, c'est-à-dire que ces fonds ne seront pas remboursés selon un échéancier pré-établi. Généralement, ces capitaux constituent des placements à long terme. Les titres financiers qui composent l'avoir ne sont pas remboursables à terme, mais certains sont néanmoins appelés à être remboursés comme les actions rachetables.

L'entreprise a besoin d'un volume de capital propre suffisant pour :

- L'exploitation d'une nouvelle idée ou d'un nouveau produit;
- Le lancement d'une nouvelle entreprise;
- Le développement d'une entreprise existante;

- Le rétablissement d'une entreprise ayant un potentiel de rentabilité, mais qui connaît des difficultés financières;
- L'achat d'une entreprise rentable;
- L'avantage d'avoir des capitaux propres solides;
- Permet un développement plus rapide de l'entreprise en attirant plus facilement des capitaux frais;
- Augmente la capacité d'endettement de l'entreprise;
- Augmente sa cote de solvabilité et sa crédibilité auprès de ses fournisseurs;
- Ne nuit pas à sa capacité d'autofinancement puisque celle-ci constitue la principale source de croissance de l'avoir des coopératives.

D'après la Loi sur les coopératives, le capital social de celles-ci est composé de parts sociales dites de qualification et des parts privilégiées. Par ailleurs, le capital social doit faire apparaître de façon distinctive l'avoir des membres de celui de la coopérative.

Les parts sociales de qualification

Il s'agit pour la coopérative de l'équivalent du capital d'actions ordinaires de la compagnie. Cependant, pour l'ensemble des coopératives, la loi a fixé le montant unitaire de cette part à dix dollars. Le nombre de parts minimal pour adhérer à l'une d'elles doit être inscrit dans son règlement interne. En l'absence de réglementation sur le nombre de parts sociales exigibles par la coopérative à ses membres, celles-ci peut fixer le montant des parts sociales au taux qu'elle le désire, un peu comme une compagnie

lorsqu'elle fait une souscription. Le membre peut souscrire plus que le montant minimum exigé par sa coopérative, toutefois il ne peut en tirer personnellement aucun avantage économique supplémentaire. Par contre, l'action de la compagnie est un titre dont l'objectif est d'être spéculatif et qui offre les attraits suivants :

- Droit de vote proportionnel au nombre de titres détenus;
- Rémunération en fonction du nombre de titres détenus;
- Le partage de l'actif net se fait en fonction du nombre de titres détenus;
- Il constitue un véritable capital permanent pour l'entreprise car celle-ci n'est pas tenue de les rembourser sauf en cas de faillite ou lorsque des clauses particulières y sont attachées.

Les parts sociales supplémentaires

Lorsque la coopérative a un paiement à faire à ses membres, elle peut le faire par l'attribution de parts sociales supplémentaires, ce qui constitue en quelque sorte, la réserve individuelle de chaque membre dans la coopérative. Ces parts sociales ont les mêmes caractéristiques que les parts de qualification, c'est-à-dire qu'elles ne procurent pas le droit de vote ou une rémunération supplémentaire à leur détenteur.

L'équivalent dans une corporation est le versement des dividendes sous forme de capital-action. Il est aisé de voir que la compagnie dispose d'un avantage certain sur la coopérative, dans la mesure où ce capital-action a les mêmes attributs que celui déjà

existant, et qu'il contribue à consolider la position de l'actionnaire dans sa compagnie, tout en augmentant sa richesse personnelle.

Les parts privilégiées

Les parts privilégiées dans une coopérative sont de même nature que dans une compagnie. En d'autres termes, que ce ne sont des titres qui confèrent à leur détenteur certains privilèges, quant à leur rémunération notamment, et des restrictions comme l'impossibilité d'exercer un droit de vote.

Autres sources de financement du capital social dans une coopérative :

- Les cotisations;
- Les droits d'entrée;
- Les ristournes en parts sociales ou privilégiée;
- La réserve générale.

Dans la plupart des coopératives, ce poste constitue la seule source de financement interne permettant d'augmenter le capital social. Il constitue l'élément moteur de l'autofinancement de la coopérative.

CHAPITRE DEUX

D'après les données que l'on retrouve dans la publication "Les coopératives du Québec : données statistiques 2000", les petites et moyennes coopératives représentent environ 99% du total des coopératives recensées et cela aussi bien par la valeur de leurs actifs, que par leur chiffre d'affaires.

Il est donc normal que notre analyse de la question des fonds propres dans les coopératives s'inscrive au centre du débat que représente le problème de la sous-capitalisation dans la P.M.E. Par la suite, nous nous concentrerons sur les facteurs plus spécifiques de la sous-capitalisation des coopératives. Les causes structurelles et conjoncturelles qui ont pu entraîner ces organisations dans une position financière aussi délicate.

Le débat sur la sous-capitalisation de la P.M.E. existe depuis longtemps et il en demeure toujours d'actualité. Même si tout le monde s'accorde sur la réalité du problème, il faut néanmoins déplorer le manque d'études menées sur la question. La raison principale étant la difficulté pour les chercheurs intéressés à travailler sur le sujet d'obtenir les données financières concernant ces P.M.E. En effet, ces dernières ne sont pas tenues de rendre public leurs états financiers, comme c'est le cas pour les corporations cotées en bourse. Il faut donc se rabattre sur les quelques données contenues dans certaines publications gouvernementales.

Il faut donc aller chercher les variables qui déterminent la structure de capital ou le niveau de l'endettement, comme par exemple, la phase d'évolution dans laquelle se retrouve l'entreprise. Aussi, la période de démarrage serait caractérisée par un sur-endettement chronique.

Toujours à propos de la sous-capitalisation des P.M.E., d'après la publication "Les P.M.E. au Québec", les entreprises ayant la valeur de leurs actifs se situant entre 100 000 \$ et 500 000\$, n'étaient pas significativement moins capitalisées que les grandes entreprises. Par contre, les entreprises moyennes ayant des actifs dont la valeur se situe entre 500 000\$ et 1000 000\$ présentent, quant à elles, des signes de sous-capitalisation plus marqués, notamment, un niveau d'endettement plus important. Enfin, il y a surtout les plus petites entreprises dont la valeur des actifs est inférieur à 100 000\$ qui sont très endettées, et ce, de façon très préoccupante.

Pour conclure, il apparaît difficile de tirer des conclusions définitives sur la question de la capitalisation des P.M.E. Il semble néanmoins qu'une majorité d'opinions s'accordent sur la reconnaissance d'une insuffisance du niveau de capitalisation de la P.M.E., eu égard à leurs besoins financiers.

CHAPITRE TROISIÈME

La structure de capital de l'ensemble des coopératives a tendance à se dégrader. Cette faiblesse financière peut être attribuable à la fois à des causes structurelles et conjoncturelles. D'une part, il y a dans le statut juridique de la coopérative des facteurs qui ne favorisent pas l'investissement dans une coopérative. D'autre part, nous allons constater que l'exode rural et la faiblesse relative des résultats financiers par rapport à certaines prévisions sont d'autres éléments qui sont venus aggraver cette structure de capital.

Une coopérative se distingue d'une compagnie, aussi bien par sa nature, que par les objectifs qu'elle poursuit. La coopérative est une entreprise qui associe des personnes qui sont d'abord des usagers de leur entreprise. La compagnie regroupe surtout des « apporteurs de capitaux » et transige avec des usagers, qui ne sont pas nécessairement des actionnaires. L'objectif d'une coopérative est d'arriver à satisfaire les besoins économiques et sociaux de chacun de ses membres. Tandis que celui de la compagnie est de réaliser un profit, dans le but de maximiser la richesse de ses actionnaires.

Ce sont donc là, les traits distinctifs essentiels entre les deux organisations. Le statut même de la coopérative est un handicap pour elle dans sa recherche de financement, que ce soit au niveau interne auprès de ses sociétaires, ou alors au niveau externe, auprès des institutions financières.

D'abord, pour ce qui est du financement par les sociétaires, il existe des principes tels que l'intérêt limité sur le capital et la dévolution désintéressée de l'actif net, qui n'encouragent pas les membres à investir au-delà de leur part sociale dans leur coopérative.

Au contraire, dans le secteur privé, lorsqu'une compagnie a des besoins financiers importants, que l'autofinancement ou l'endettement ne peut combler, celle-ci a la possibilité de faire appel à ses actionnaires en leur demandant de souscrire à une augmentation de capital. Ainsi, contrairement au membre de la coopérative, l'actionnaire trouve plusieurs avantages à investir dans son entreprise car :

- il peut espérer une augmentation de sa rémunération par les dividendes reçus;
- il peut revendre ses parts et réaliser une plus-value sur celles-ci;
- une part de capital plus importante dans l'entreprise lui garantit un contrôle plus grand dans celle-ci.

Au Québec, l'une des contraintes pour être membre d'une coopérative est d'en faire usage, comme le précise la règle No.1 suivante, de l'article 4 de la Loi sur les coopératives : « *L'adhésion d'un membre à la coopérative est subordonnée à l'utilisation des services offerts par la coopérative et à la possibilité pour la coopérative de les lui fournir.* »¹

¹ Loi sur les coopératives, Art. 4.

Toutefois, cette disposition pour la coopérative maintient le respect du principe usager, en empêchant certaines coopératives d'agir comme des compagnies dans une recherche exclusive du profit, en pratiquant des prix trop élevés vis-à-vis de ses membres. Ces coopératives oublient, en effet, que leur objectif premier est de servir leurs membres. L'accent est ainsi mis sur le caractère d'entreprise de service à ses usagers de la coopérative. La compagnie ne souffre pas d'une telle restriction, ses usagers étant distincts de ses actionnaires. Par ailleurs, c'est dans la satisfaction des besoins de ses usagers que la compagnie espère réaliser son profit.

Au Québec, la Loi sur les coopératives veut que les administrateurs soient choisis parmi les membres comme le veut l'article 81 suivant : « *Peut être admissible, tout membre de la coopérative ou tout représentant d'une corporation ou d'une société qui en est membre.* »²

Dans la compagnie, l'élection des administrateurs s'effectue aussi de façon démocratique lors de l'assemblée annuelle des actionnaires. La seule différence avec la coopérative se situe au niveau du droit de vote, qui ici est rattaché au nombre d'actions possédées dans la compagnie. En plus, les administrateurs de la compagnie peuvent être totalement distincts des actionnaires. À ce niveau, le désavantage de la coopérative est, qu'en limitant le choix de ses administrateurs à ses seuls membres, celle-ci court le risque de nommer dans ces postes des gens qui n'ont pas les compétences nécessaires pour administrer une coopérative.

² Ibid., Art. 81.

Dans la plupart des études menées sur les causes relatives à l'échec ou à la faillite des coopératives, l'incompétence des administrateurs est l'un des facteurs qui est le plus souvent mentionné. Une fois encore, la compagnie, elle, peut engager n'importe qui sans restrictions d'aucune sorte, augmentant ainsi ses chances de se doter d'administrateurs compétents.

Au Québec, la loi interdit la rémunération des parts sociales dites de qualification. Seules les coopératives d'épargne et de crédit, sont exemptées de cette clause. Elles peuvent donc verser un intérêt limité sur ces parts. Cependant, les coopératives ont la possibilité d'émettre des parts privilégiées pouvant être rémunérées d'un intérêt, qui demeure limité.

« Le conseil d'administration peut si un règlement l'y autorise, émettre des parts privilégiées ... L'intérêt qui peut être payé sur ces parts doit être limité par règlement. »³

La compagnie n'a aucune restriction statutaire sur sa politique de redistribution des profits à ses actionnaires. Dans la coopérative, l'introduction des parts privilégiées n'a qu'un objectif économique : financer les opérations de la coopérative car ces parts n'accordent aucun autre privilège aux détenteurs de ces titres.

³ Ibid., Art. 46 et 48.

« Les parts privilégiées ne peuvent conférer à leur titulaire le droit d'être convoqué à une assemblée générale ni d'y assister ou de voter à une telle assemblée, ni d'être éligible à une fonction au sein de la coopérative. »⁴

Si on peut dire que ce principe de l'intérêt limité sur le capital garanti aux sociétaires une participation aux surplus d'opérations de la coopérative, il n'en demeure pas moins que ce dernier va à l'encontre des règles actuelles du marché quant à la rémunération du capital en fonction du risque encouru par les investisseurs. Plusieurs bailleurs de fonds se détournent de la coopérative car, à risque équivalent, ils peuvent obtenir sur le marché des rendements supérieurs à ceux offerts par la coopérative, limitée qu'elle est par cet article.

Au Québec, ce sont les sociétaires qui lors de l'assemblée générale décident de l'attribution des ristournes et non le conseil d'administration. Dans une compagnie, cette décision fait partie de l'ensemble des décisions de gestion dont le conseil a la charge. Notons toutefois que les membres réunis en assemblée vont généralement suivre les recommandations du conseil d'administration. De plus, la loi oblige la coopérative à affecter une partie de ses trop-perçus au compte de la réserve générale.

Il faut cependant préciser, qu'en ce qui concerne le versement de la ristourne, il n'est pas possible de le reporter d'une année sur l'autre. C'est un des grands handicaps de la coopérative par rapport à la compagnie, qui peut décider de reporter le versement

⁴ Ibid., Art. 49.

de ses dividendes sur une ou plusieurs années. Alors que, dans la coopérative, les trop-perçus non redistribués sous forme de ristournes dans l'année sont versés à la réserve générale.

« ... Les membres doivent affecter à la réserve au moins 20% des trop perçus ou excédents tant que celle-ci n'est pas au moins égale à 25% des dettes de la coopérative. »⁵

Le capital social de la coopérative se caractérise par sa volatilité, les parts sociales étant des titres remboursables à tout moment. Au contraire, la compagnie dispose d'un capital social permanent qui n'est pas en fonction du nombre de ses actionnaires, mais du montant de souscription de ces derniers. De plus, lorsqu'une société anonyme a accès au marché boursier, cela augmente encore sa capacité de financement par un recours à de nouveaux actionnaires.

La coopérative ne dispose que de l'autofinancement comme véritable source de financement interne pour augmenter son capital social. Ainsi, la faiblesse des résultats financiers durant ces dernières années est un élément dû à la conjoncture économique, qui est responsable de l'évolution à la baisse du niveau de la capitalisation des coopératives.

⁵ Ibid., Art. 4 et 146.

Nous savons que l'autofinancement est l'une des sources principales de financement de la coopérative. Donc, plus que jamais, la solution à ce problème de capitalisation est la rentabilité de la coopérative, la consolidation de la réserve laquelle lui permettra de disposer d'une capacité d'autofinancement supérieure à celles des entreprises capitalistes.

La conséquence de tout ce qui précède est que, dans la réalité, l'augmentation escomptée de la réserve n'a pas été suffisante pour permettre de maintenir la capitalisation des coopératives au seuil désiré. Ceci nous permet aussi de voir que le niveau de capitalisation des coopératives est très lié à leur niveau de rentabilité, qui plus est, davantage encore que dans une compagnie. En effet, d'autres facteurs peuvent influencer la rentabilité d'une coopérative tels que la politique des prix ayant une influence sur les trop-perçus et le montant des ristournes versées durant cette période, les montants versés à l'impôt ou encore les politiques relatives à l'amortissement des actifs. Ce sont des variables explicatives qui nous auraient permis de mieux comprendre la situation.

On peut dire que les éléments conjoncturels tels que l'exode rural, la faible croissance de l'avoir par rapport à l'actif, ainsi que la contribution plus faible des réserves dans le financement de l'avoir des coopératives, sont responsables de la faiblesse relative des fonds propres de la coopérative.

Nous avons passé en revue quelques-unes des causes pouvant expliquer la faiblesse relative de l'avoir des coopératives. Ces éléments sont liés à l'application des principes coopératifs, ainsi qu'à la loi sur les coopératives du Québec. Nous allons

passer aux causes conjoncturelles pouvant expliquer la faible croissance du niveau des fonds propres des coopératives.

Le Québec voit le nombre de ses agriculteurs diminuer comme dans tous les pays industrialisés. Cet exode rural est une caractéristique où l'agriculture est une activité qui intéresse de moins en moins les jeunes. À ce phénomène, il faut ajouter la mécanisation de plus en plus grande entraînant la diminution des travaux nécessitant de la main-d'œuvre dans les exploitations agricoles.

L'une des principales conséquences de cet exode des jeunes est le vieillissement de la population chez les agriculteurs. Ce phénomène a un impact négatif sur les finances des coopératives agricoles dans la mesure où celles-ci voient leur capital se réduire sans que de nouvelles générations d'agriculteurs ou de coopérateurs ne viennent remplacer les anciennes qui cessent leurs activités ou prennent leur retraite.

Au niveau de la production et des exploitations agricoles, on compte relativement peu de coopératives. La raison principale est que pour former une coopérative, il faut un minimum de trois ou quatre personnes. Or, les fermes agricoles étant des entreprises familiales gérées par une ou deux personnes, on compte que très peu de regroupements à ce niveau. L'intérêt de la coopérative n'apparaît à l'agriculteur que lorsque celle-ci est en mesure de lui fournir un certain nombre de biens et services.

CHAPITRE QUATRE

Si des mesures ne sont pas prises pour corriger l'évolution de la structure de capital des coopératives, ces organisations risquent de voir leur maintien et leur développement compromis. Une telle structure en fait des entreprises plus risquées, ce qui, aux yeux des institutions financières ou des investisseurs, n'est pas un bon signe de santé financière. Les chances pour que les coopératives obtiennent du financement s'en trouvent réduites d'autant.

Le capital social donne à l'entreprise de la sécurité, de la stabilité et de la flexibilité dans sa gestion. Il permet aux organisations de s'adapter plus facilement aux changements et devenir plus compétitives. Une base solide de capital social est nécessaire à la coopérative pour lui permettre de continuer à produire des biens et services à ses membres et à la communauté. Le fait que les membres des coopératives ne fournissent qu'une part très minime de capital social, qui provient essentiellement des excédents retenus sous forme d'actions ou des réserves, va contribuer à ralentir le développement des coopératives. En effet, ces ressources financières ne suffisent plus aux besoins des coopératives. Ces besoins étant entre autres :

- Le devoir de se «restructurer»;
- La nécessité de baisser leurs coûts de production;
- La recherche d'une plus grande compétitivité;
- Faire face aux changements technologiques.

L'insuffisance des fonds propres dans les coopératives va leur être préjudiciable sur deux points :

- Avec un coefficient d'effet de levier trop élevé, elles risquent d'être plus vulnérables d'une part, face à la variabilité des taux d'intérêts, et d'autre part, au risque lié à la conjoncture économique que l'on appelle aussi risque d'affaires. La conjugaison de ces deux phénomènes entraînera une augmentation du coefficient de variation des bénéfices.
- La faiblesse du capital social dans les coopératives sera un frein à leur développement dans la mesure où les capitaux nécessaires à ce développement vont excéder leur capacité de financement.

On dira qu'une entreprise utilise l'effet de levier financier, lorsqu'elle aura davantage recours à l'endettement plutôt qu'aux fonds propres dans sa structure de capital ou dans un projet d'investissement. Ce processus fera en sorte qu'elle devra supporter des coûts fixes plus élevés à cause de la charge plus grande de ses frais financiers.

La rémunération du capital que représente la dette est fixe, c'est-à-dire qu'elle n'est pas liée aux résultats. Lorsque l'entreprise a la possibilité d'emprunter à un taux inférieur au taux de rendement de ses projets d'investissements, les actionnaires bénéficient de rendements supérieurs sur leur capital que si l'entreprise s'était financée avec des fonds propres. C'est donc ce phénomène que l'on nomme en finance l'effet de levier.

Nous parlerons alors du coefficient de levier financier comme étant la variation des bénéfices / excédents disponibles aux actionnaires membres due à la variation des bénéfices / excédents de l'entreprise avant intérêts et taxes.

La coopérative ne pourra bénéficier de l'avantage de l'effet de levier financier, que si elle peut disposer de fonds propres à un coût inférieur au taux d'intérêt sur la dette. Par ailleurs, ce coût peut être nul dans le cas des parts sociales ou des subventions qui constituent des dons.

Comme nous l'avons vu précédemment, les coopératives présentent généralement une structure de capital dans laquelle le financement par la dette est supérieur à celui par les fonds propres. Cependant, une entreprise qui a un coefficient d'effet de levier trop élevé s'expose à deux problèmes majeurs.

D'abord, elle verra son risque financier augmenter. Par risque financier, nous entendons le risque supplémentaire qui vient s'ajouter au risque d'affaires. Ce dernier étant l'incertitude reliée à la variabilité du résultat avant impôts et taxes. Alors que le risque financier, lui, est la probabilité que l'entreprise ne rencontre pas ses frais financiers, autrement dit, qu'elle ne soit plus en mesure de rembourser ses créanciers à court terme. Donc, avec une telle structure, l'entreprise se trouve être plus sensible aux variations de l'activité économique.

L'augmentation du risque financier de la coopérative peut aussi se traduire par une prime de risque et un coût de capital plus élevé pour elle.

Nous venons de voir que l'insuffisance de fonds propres pouvait augmenter le risque de la coopérative. À présent, nous allons voir comment ce phénomène peut contrarier le développement des coopératives à long terme. Nous savons que les coopératives au Québec évoluent dans une économie de marché dans laquelle les organisations doivent en permanence s'ajuster aux conditions du marché. Aussi, pour faire face à la concurrence des entreprises privées, ainsi qu'aux grands bouleversements sur les marchés traditionnels, comme la saturation du marché québécois, l'ouverture des frontières avec le traité du libre échange et la mondialisation du commerce, les coopératives doivent se restructurer et procéder à des investissements qui devraient leur permettre de bien se positionner par rapport aux défis qui se présentent à elles.

C'est là que, de l'insuffisance des fonds propres va se faire sentir, car cette caractéristique de la coopérative est négativement interprétée par les bailleurs de fonds potentiels. En effet, ces derniers jugent que les membres propriétaires ne s'impliquent pas suffisamment dans leur entreprise. De plus, ils craignent de devoir supporter une partie du risque opérationnel. Beaucoup de coopératives ont atteint, voir même dépassé, leur capacité d'emprunt eu égard au niveau de leurs fonds propres.

Plus que jamais, les coopératives, si elles veulent bénéficier de capitaux frais, doivent trouver une solution à cet épineux problème. Ce qui veut dire que les membres des coopératives vont devoir s'impliquer un peu plus financièrement d'une manière ou d'une autre dans leur coopérative. Les administrateurs de ces coopératives vont devoir

se préoccuper davantage de leur rentabilité, pour que cela soit favorablement interprété par les investisseurs potentiels, qui seront alors disposés à apporter des capitaux externes dans la coopérative.

Le paradoxe dans la structure financière de l'entreprise coopérative concerne fondamentalement sa gestion, qui ne doit pas être basée exclusivement sur la recherche de profit. En effet, elle devrait alors adopter une structure de capital comportant un coefficient d'effet de levier financier élevé. La gestion de la coopérative dans ses principes et ses objectifs est basée sur l'établissement d'un « juste prix », pour la coopérative et ses membres/clients, et d'un niveau d'excédent limité lui permettant d'assurer sa croissance.

Cependant, la plupart des coopératives se retrouvent involontairement avec une structure de capital trop risquée à cause uniquement de la faiblesse de leurs fonds propres, ce qui les placent dans une situation financière précaire dès qu'il y a un ralentissement de l'activité économique.

CHAPITRE CINQ

Ce chapitre traitera des alternatives concrètes que les intervenants du mouvement coopératif pourraient choisir, en ce qui concerne la capitalisation, ainsi que le retour possible sur l'investissement que les coopérateurs peuvent espérer recevoir en fournissant du capital de risque à leur coopérative.

Plusieurs intervenants souhaitent que des réformes législatives soient entreprises pour soutenir la croissance ou le démarrage de coopératives. Ces réformes iront en s'intensifiant dans les prochaines années. Ce fait est dû, en grande partie, au libre-échange, au désengagement de plus en plus accentué des gouvernements dans l'économie, ainsi qu'aux différents accords qui sont présentement signés à travers le monde. Nous n'avons qu'à penser à la réforme Axworthy au Canada, à l'accord du libre-échange entre les États-Unis, le Canada et le Mexique, à l'entente du Gatt, à l'avènement de l'Union économique européenne. Le gouvernement québécois doit être conscient que les règles du jeu de la concurrence s'internationalisent et qu'il faut que les entreprises, ainsi que les coopératives québécoises, s'outillent financièrement et fiscalement pour participer à ce nouveau marché mondial. Pour ce faire, les entreprises, et à plus forte raison les coopératives, vont avoir besoin de fonds propres pour investir massivement ou prendre en mains des secteurs économiques délaissés par les gouvernements. Les coopératives telles que la coopérative laitière Agropur, la Coopérative Fédérée du Québec, ou les grandes coopératives de l'ouest canadien pour ne nommer que celles-là, devront s'ajuster à ces nouvelles règles. De plus, le gouvernement doit

actualiser la loi coopérative de façon à ce qu'elle soit efficace, novatrice, tout en suscitant l'essor des coopératives ici et ailleurs dans le monde. Cependant, le mouvement coopératif doit aussi faire sa part. C'est-à-dire qu'il doit, lui aussi, contribuer en mettant en place des structures financières.

La création d'un organisme bancaire

Nous croyons qu'un des premiers outils dont le monde coopératif québécois a besoin est une banque ou une caisse centrale. Sa fonction serait d'investir du capital de risque dans des projets coopératifs. La France a mis sur pied un organisme semblable afin de subvenir à certains besoins en capitaux : la Caisse Centrale de Crédit Coopératif.

Comme on peut déjà le constater, le Québec, malgré son secteur bancaire coopératif fort, est loin derrière les Français. Il serait étonnant que les intervenants du secteur bancaire coopératif n'aient pas consulté les études faites récemment. Une étude sur le mouvement coopératif québécois a été faite par la firme Maheu Noiseux. Celle-ci émettait des idées fort réalistes et, de surcroît, applicables pour créer un essor du tiers secteur. Malgré ce fait, leurs idées sont restées lettre morte dans le monde coopératif.

Par contre, nous pensons que plusieurs idées ou suggestions émises dans ce rapport sont valables. Les intervenants du milieu ne sont peut-être pas assez dynamiques pour réaliser les idées contenues dans ce rapport. Parmi les idées véhiculées dans ce rapport, une mentionnait justement la création d'un organisme d'investissement de capital de risque : le fonds de croissance des coopératives.

Au niveau de son fonctionnement, le fonds pourrait investir ses capitaux dans les coopératives sous forme d'actions privilégiées non-votantes. Comme ces titres ne donnerait pas lieu ni au contrôle de l'entreprise, ni à la possibilité de gain en capital, ils devraient avoir un rendement intéressant et peut-être à l'occasion donner droit à un observateur au conseil d'administration de la coopérative. Selon nous, il serait approprié que le rendement sur ces actions soit de type participatif, c'est-à-dire indexé d'une certaine façon à la rentabilité des coopératives. Pour concrétiser cette idée, le taux d'intérêt annuel sur ces actions pourraient être défini comme étant égal au ratio du trop-perçu moins les impôts divisé par le capital total des coopératives au début de l'exercice.

En ce qui concerne l'utilisation de l'argent récolté dans le Fonds, le rapport suggère d'utiliser une stratégie de portefeuille indiciel. En termes clairs, un portefeuille indiciel pondère les investissements de façon telle que ceux-ci sont une représentation miniature du marché qu'il représente. Le Toronto Stock Exchange (TSE 300) est en quelque sorte la réplique capitaliste d'un tel outil. Il représente le rendement moyen des trois cents titres que constitue son portefeuille d'actions hypothétique. L'investissement dans chaque secteur dépendrait de son importance relative dans le portefeuille. Par exemple, dans le cas présent, le secteur agro-alimentaire aurait une plus grande capacité d'emprunt dans ce fonds. La création de ce fonds de croissance aurait l'avantage de rassurer les investisseurs éventuels, car il est possible d'anticiper les rendements futurs d'un placement de ce type, sur la base des données historiques disponibles.

Suite à la création de cet organisme d'investissement, il faudrait aussi créer une structure parallèle qui aurait pour tâche de transiger les actions ou titres participatifs sur un marché secondaire. Le but de ce deuxième outil serait de permettre aux investisseurs de transiger leurs titres sur le marché et générer une plus-value sur le capital sur la base de différents paramètres, soit les dirigeants de la coopérative, le secteur d'intervention, etc.

L'excuse du système coopératif québécois qui pourrait avoir envie de se justifier dû à son jeune âge pour ne pas avoir créé un organisme à capital de risque ne peut-être acceptable. En effet, les caisses populaires, après plus de cent années d'existence, possèdent amplement les ressources financières pour soutenir le développement des autres secteurs coopératifs. Le mouvement des caisses populaires semble se traîner les pieds dans ce dossier.

Les grands syndicats québécois pourraient fort bien jouer un rôle prépondérant dans la mise sur pied d'initiatives semblables. Malgré les affrontements historiques avec ceux-ci, le secteur coopératif devrait pour sa part, être capable d'établir des liens de confiance avec ces institutions démocratiques. Les syndicats ont un « lobby » fort auprès du gouvernement. En conséquence, les coopérateurs et coopératrices devraient laisser tomber les vieilles disputes et unir leurs efforts avec les syndicats pour faire progresser les dossiers coopératifs.

Nous venons de présenter des outils concrets et réalistes dont le mouvement coopératif, les syndicats et le gouvernement pourraient s'inspirer pour mettre en place un organisme qui soutiendrait financièrement les coopératives de travailleurs. Il ne manque plus que la volonté de tous pour matérialiser ce ou ces projets. Nous sommes maintenant rendus à l'aube d'un nouveau siècle caractérisé par le régionalisme et le développement local. Les coopératives de travailleurs sont des alternatives pour répondre à plusieurs des besoins qui se présenteront. Il ne manque que le petit souffle de vie qu'apporte les capitaux pour la concrétisation de tels projets. Agissons de façon proactive et mettons en place les structures qui répondront aux besoins de demain. D'ailleurs, on peut le constater, un organisme de financement est la pierre angulaire sur lequel repose un mouvement coopératif fort.

LE FINANCEMENT ENDOGÈNE

Une autre formule de financement possible pour les coopératives de travailleurs vient du milieu même. Nous savons que seuls les travailleurs ne peuvent assurer la capitalisation de la coopérative. Par contre, les apports qu'ils peuvent faire ne sont pas négligeables. Il est difficile au Québec de susciter la participation des membres (travailleurs) à cause d'un système légal et fiscal déficient. Voilà pourquoi, nous présentons quelques outils ou incitatifs simples qui pourraient transformer cet état de fait. Cependant, avant d'appliquer ces méthodes, il faudrait peut-être se poser la question suivante.

Si on a des problèmes à faire souscrire les membres à une levée de fonds, est-ce parce que notre politique de financement est incorrecte, ou si c'est parce qu'ils jugent la question courante de son établissement inefficace? Ou encore qu'ils désapprouvent les choix d'investissements de la coopérative?

Présentement, les seules façons par lesquelles un membre peut contribuer au capital de sa coopérative, est l'achat de parts sociales de qualification (nominale), l'achat de parts privilégiées (intérêts limités), et enfin certains avantages fiscaux liés au régime d'action coopérative (RIC). Selon Michel Belley :

" On a jusqu'à maintenant établi que le bénéfice coopératif était davantage réalisé au moment du paiement du prix coopératif, qu'au moment de la distribution du résultat. Dans ce sens, le coopérateur – investisseur a été relégué au second plan pour ramener au premier plan le coopérateur-usager."⁶

L'une des formules que nous proposons pour générer des apports de capitaux de l'intérieur de la coopérative vient des États-Unis. Elle ne corrige pas entièrement les inégalités par rapport au coopérateur-investisseur et au coopérateur-usager mais, par contre, elle a l'avantage de faire participer tout le monde. Cette formule permet à la coo-

⁶ Michel Belley, Élaboration d'un modèle systémique de gestion financière pour les coopératives, Université de Rennes, juin 1984, p. 104.

pérative d'emprunter du capital aux membres-usagers en retenant une part des paiements auxquels ils ont droit, et d'investir ensuite cet argent dans le projet auquel il est destiné.

"Le "revolving fund" est une formule de financement où le capital est fourni par les membres utilisant la coopérative. La coopérative retient une part des paiements aux membres soit pour ses apports, soit à même les excédents réalisés. Ces retenues sont opérées tant que la coopérative n'a pas comblé son besoin en financement. Mais à partir de ce moment, la formule entre dans sa phase de « revolving », i.e., on rembourse avec les retenues courantes les contributions par ordre chronologique. Ce roulement permet que ce soit la coopérative qui en assume le financement.

[...]

La critique principale adressée aux coopératives est l'utilisation extensive à la méthode du "revolving fund" qui constitue en théorie du capital temporaire, mais dans les faits détenus en permanence."⁷

En étudiant attentivement le fonctionnement de cet outil de financement, peut-être serions-nous capable de créer un outil hybride du « revolving fund ». Mario Dumais a très bien cerné les enjeux à venir ainsi que les modifications souhaitables dans le système législatif québécois. Il précise que les coopératives mettent de plus en plus souvent en

⁷ Ibid., p. 74-75.

place des filiales corporatives en vue d'obtenir du financement externe. Pour seul exemple, la Coopérative Fédérée de Québec recourt à diverses formules comme avoir des partenariats avec des entreprises privées, l'émission d'actions privilégiées inscrites en bourse, ou l'émission de débentures convertibles pour financer ses activités de restructuration dans ses activités de transformation du porc, du lait et de la volaille. On peut donc en conclure que le capital à risque est disponible si on le rémunère correctement. Nous terminons en citant l'énoncé final de son allocution et tenons à préciser que nous abordons dans le même sens :

La question des apports externes au financement par du capital de risque ne devait pas à mon sens être analysée à la lumière de principes absolus. D'abord, y a-t-il une si grande différence entre le financement externe par dette et le financement externe via du capital de risque ? Je ne crois pas. Le critère qui devrait guider notre évaluation devrait plutôt être de savoir si les coopérateurs détiennent le contrôle absolu sur leur entreprise.

Lorsqu'on évoque que tous les gains ou les surplus résultant de l'opération d'une coopérative devraient être distribués aux membres sur la base de l'usage qu'ils ont fait de l'entreprise, se réfère-t-on aux gains opérationnels avant paiement d'intérêt? Si une entreprise a une valeur nette qui représente 25 pour cent de ses actifs plutôt que 75 pour cent, elle devra distribuer une plus grande partie de son surplus opérationnel à ses prêteurs.

On ne songe pas à décréter qu'elle est dénaturée parce qu'elle est plus endettée. Si au lieu d'être plus endettée, elle recourait à du capital de risque, la partie de son surplus opérationnel distribuée à ses bailleurs de fonds ne serait pas nécessairement plus élevée. On pourrait soutenir que l'apport de capital de risque externe impose plus de restrictions au contrôle par les coopérateurs de leur coopérative. Mais les prêteurs peuvent réduire le contrôle des propriétaires sur leur entreprise lorsqu'elle est trop endettée ou que son rendement n'est pas satisfaisant.

À mon avis, le critère qui devrait nous guider dans l'évaluation de l'impact d'une forme de financement externe plutôt que d'une autre est le suivant :

Les coopérateurs continuent-ils de maintenir un contrôle majoritaire sur leur entreprise?

La création d'un système indépendant et la possibilité d'un changement de statut juridique pour les coopératives.

Gérard-R. Pelletier s'intéresse au phénomène des coopératives de travailleurs depuis plusieurs années. En effet, Pelletier a effectué plusieurs recherches sur cette forme d'entreprise. Sur la base de ses recherches, nous tenterons d'exposer ses vues sur le rôle que le gouvernement devrait jouer dans cet univers peu orthodoxe que sont les coopératives.

Pelletier affirme que, lors de la création de la législation coopérative, le gouvernement "a erré en limitant à toutes fins pratiques l'apport en capital des membres aux seules parts sociales, dites parts de qualification, sur lesquelles la coopérative ne paie aucun intérêt."⁸ Le législateur a erré du fait qu'il a permis aux coopératives d'émettre des parts autres que sociales, tout en admettant qu'elles soient rémunérées convenablement contrairement aux précédentes. "Si une coopérative émet des parts permanentes et privilégiées, elles ne font que déplacer doctrinalement le problème, car elle privilégie alors les membres plus riches par rapport aux plus pauvres qui n'ont que des parts de qualification à haut risque".⁹

En effet, si la part sociale de qualification n'est pas rémunérée, les travailleurs-actionnaires ayant souscrit une telle part, appréciable, soit dit en passant, compte tenu de la nature de la coopérative et de son fort besoin de capitalisation, soit injustement désavantagés par rapport aux membres qui sont capables de souscrire un montant supplémentaire pour l'achat d'un autre type de parts (privilégiées ou permanentes). D'ailleurs, Pelletier fait ressortir que, parmi les parts existantes, la part sociale est la plus risquée. Dans un contexte d'investissement normal, il nous apparaît donc injuste qu'un travailleur qui prend le plus gros risque ne soit pas dédommagé en conséquence. Voilà pourquoi Pelletier suggère au législateur d'admettre de rémunérer les parts sociales de qualification. De plus, une autre raison qui va dans ce sens, c'est que les pionniers de Rochdale rémunéraient déjà les parts sociales de qualification à 5%. Donc, en considérant l'inflation, il serait donc au moins juste de rémunérer la part sociale de qualification.

⁸ Gérard-R. Pelletier, Les fondements de la doctrine coopérative et la question de la capitalisation, "Cahiers de recherche", IRECUS 93-02, Sherbrooke, IRECUS, 1993, p. 1.

Pelletier poursuit en proposant de créer des coopératives publiques suite au désengagement de l'État dans certains secteurs économiques. Cependant, les coopératives devraient être régies par une loi cadre de niveau national. Cette loi devrait être assez large pour comprendre les quasi-coopératives.

Par contre, il s'objecte à ce que l'État joue le rôle de « chien de garde » dans le domaine coopératif. Il préférerait qu'un organisme indépendant soit créé, réglementant cette forme d'entreprise. D'autre part, il trouve que le gouvernement s'attribue trop de responsabilités qui, dans les faits, devraient appartenir aux coopératives.

Un des chevaux de bataille de Pelletier concerne la possibilité pour les coopératives de se transformer en compagnie à un certain moment de leur existence, pour ensuite reprendre la formule coopérative, une fois les difficultés passées. Selon lui, si cette possibilité était donnée aux coopératives, elle permettrait une capitalisation convenable des coopératives en fonction de la maturité de celle-ci dans le temps.

LA NÉOCOMPTABILITÉ COOPÉRATIVE

Pour attirer l'investisseur extérieur, Jean-Claude Guérard propose de reformuler l'état des résultats traditionnels pour l'adapter à la réalité coopérative. Pour cette formulation de l'état des résultats, Guérard souhaite corriger trois contraintes inhérentes à la pratique traditionnelle. Ces trois contraintes sont la spécificité du pouvoir décisionnel

⁹ Ibid., p. 53.

dans la coopérative, l'inexistence de mesures appropriées d'évaluation de la gestion, et l'incapacité d'assurer une rentabilité maximale sous certaines conditions au capital de risque. Nous nous attarderons principalement à la dernière contrainte identifiée.

Le but d'une coopérative de travailleurs n'étant pas de faire du profit mais d'offrir de meilleurs salaires ou conditions de travail à ses membres, il est très difficile, pour ce type de coopérative, d'attirer du capital de risque. Les fournisseurs de capitaux externes sont la plupart du temps soumis, pieds et mains liés, à la bonne foi des sociétaires. En effet, les travailleurs peuvent, s'ils le veulent, ne jamais faire de profit, dû aux vases communicants existant dans la coopérative. Guérard suggère donc, pour concilier les attentes de tous les partenaires en présence, de ne plus distribuer les bénéfices une fois toutes les charges réglées. Il suggère plutôt de diviser l'état des résultats de façon à ce que la distribution s'effectue avant la distribution des salaires :

"L'objectif de ce nouvel état des résultats [...] est de distinguer les coûts inhérents aux sociétaires des coûts inhérents à l'entreprise. Ainsi tous les coûts de la main-d'œuvre sont exclus des frais variables de gestion."¹⁰

L'investisseur en capital de risque mesure son rendement potentiel à partir de son évaluation de la capacité pour l'entreprise à générer des profits maximaux. Mais comme nous venons de le souligner, il peut n'y avoir jamais de profit dans une telle organisation. Voilà pourquoi la suggestion de Guérard est de donner un pourcentage de l'excédent

¹⁰ Jean-Claude Guérard, Capitalisation et mutation, Cahier 90-3, Montréal, HEC, Centre de gestion des coopératives, 1990, p. 9.

aux investisseurs externes, avant l'affectation par les sociétaires des surplus dégagés lors de l'exercice financier. Cette méthode a l'avantage de concilier les besoins des trois acteurs en présence, c'est-à-dire les administrateurs pour le contrôle des coûts, les sociétaires pour les avantages financiers disponibles, et les investisseurs externes pour un rendement acceptable sur leurs parts. En effet, les trois acteurs en présence travaillent maintenant dans un même sens, soit maximiser le revenu brut des partenaires, tout en permettant à la coopérative d'avoir les capitaux nécessaires à son exploitation.

Le rôle du conseil d'administration serait d'assurer que l'ensemble des actions de la gestion et des orientations de la coopérative aient pour objet de maximiser le revenu brut des partenaires. Une telle démarcation des rôles et pouvoirs de chaque partenaire élimine les interférences entre eux et statue bien sur le rôle du conseil d'administration.

Cette façon de faire a l'avantage de permettre aux sociétaires de garder le contrôle de leur coopérative tout en ayant les ressources financières disponibles pour une expansion future.

FONDS DE CAPITALISATION RÉGIONAL

Ce fonds nous apparaît comme une possibilité d'investissement de la part des coopératives d'une même région. Le but de ce fonds serait de permettre aux coopératives d'une région de contribuer au développement de la formule coopérative par le biais d'un investissement personnel des membres. Les membres seraient des coopératives

dans le cas présent. La dynamique du fonds est la suivante : les coopératives d'une même région pourraient mettre ensemble, dans un fonds d'investissement, l'argent dont elles n'auraient pas besoin pour le moment, soit une baisse de la réserve, et décider sur la base d'un projet ou sur la base du paiement d'un intérêt, à qui irait l'argent disponible pour une période donnée. Il est évident que la coopérative qui aurait accès à ce fonds s'engagerait à payer les intérêts et le capital tel que définis dans la convention de prêt. Pour avoir accès au prêt, une coopérative devrait être capable de se trouver une coopérative (une marraine) qui garantirait le paiement intégral du prêt en cas de sérieuses difficultés financières. Il va sans dire que la coopérative voulant avoir accès à l'argent disponible devrait, premièrement, croire assez à son projet pour réussir à le vendre aux autres et, deuxièmement, avoir « la meilleure » idée comparativement aux autres pour avoir accès à l'argent du fonds.

Cette façon de procéder aurait l'avantage pour les coopératives de développer un réseau de relations fort et de fournir du capital à moindre coût à leurs consœurs ayant un fort potentiel de développement mais manquant de ressources financières pour réaliser leur projet ou leur croissance. Également, nous verrions par ce procédé la foi que les coopérateurs et les coopératrices ont dans leur « philosophie » de vie. La formule est déjà pratiquée sur une plus petite échelle dans les pays en voie de développement.

Le fonds aurait l'avantage de croître grâce aux intérêts payés par les emprunteurs. Par la suite, les membres pourraient décider d'investir dans de nouveaux projets. Finalement, par ce biais, les coopératives s'offriraient un organisme d'investissement à peu de frais sur lequel elles auraient le contrôle, créant, par le fait même, un concurrent de plus

dans le service des prêts à l'investissement. Ce faisant, nous le savons, plus il y a de compétition, meilleurs sont les taux. Nous sommes conscients du peu de possibilités d'investissements de cette formule au départ, cependant, n'est-ce pas ainsi que Desjardins a commencé en 1900?

Nous croyons qu'il est possible de susciter assez d'intérêt dans une région pour créer un fonds semblable : les intervenants coopératifs se connaissent, ils se côtoient souvent et savent les activités de chacun. Ce serait une sorte de retour aux sources de la formule de Desjardins, mais cette fois-ci pour les coopératives.

Nous espérons que les différents outils de financement présentés dans cette section pourront être utiles pour amorcer un débat sur l'enjeu que représente la capitalisation des coopératives et la rémunération des diverses parts. L'avenir des coopératives sera ce que les coopérateurs et coopératrices voudront bien en faire. Cependant des actions doivent être entreprises dans des délais relativement courts afin de se préparer au début de ce nouveau millénaire.

CHAPITRE SIX

Comme nous avons pu le constater, la législation québécoise en matière de coopération présente certaines lacunes. En effet, la rigidité d'application de la loi empêche les coopératives de remplir adéquatement leur rôle. C'est pourquoi ce travail a tenté de présenter différents points de vue en ce qui concerne la capitalisation et la répartition de l'actif net des coopératives : deux volets de la loi qui demandent des ajustements rapides. Notre objectif était de traiter cette problématique de façon à fournir des arguments aux intervenants coopératifs qui seront appelés à participer au renouvellement de la législation.

Le mouvement coopératif a besoin de capitaux pour renforcer ses structures et pour prendre de l'expansion. L'avènement d'une économie mondiale demande à toutes les entreprises, ainsi qu'aux coopératives, d'être plus compétitives que jamais. Les coopératives ne peuvent s'abstenir de rémunérer le capital. Elles doivent trouver des moyens pour renforcer leurs fonds propres si elles veulent subsister sur l'échiquier mondial.

Donc, par ce travail, nous avons voulu fournir aux membres, ainsi qu'aux coopératives des outils de capitalisation qui répondent aux principes coopératifs. Ces outils doivent permettre de maintenir autant que possible le contrôle de l'entreprise entre les mains des coopérateurs.

Il est donc temps que les coopérateurs s'impliquent dans la transformation de la nouvelle loi. Ils doivent sensibiliser les décideurs aux principes coopératifs d'aujourd'hui, et leur faire comprendre que les plus grands principes de la formule coopérative sont la démocratie et le contrôle des outils de travail par les membres, d'où l'importance d'assouplir la loi sur les questions des apports de capitaux. Plusieurs pays ont des mécanismes qui favorisent l'investissement et l'Alliance coopérative internationale est consciente qu'il est opportun d'agir ainsi quelquefois. De plus, plusieurs grands théoriciens abondent dans ce sens. Nous ne pouvons croire que des gens aussi compétents et conquis à cette troisième voie veulent amoindrir l'impact de la formule coopérative dans la société.

D'autre part, lorsqu'on regarde l'historique des principes de la coopération, on se rend compte que, déjà à cette époque, il y avait divergence d'opinion quant à la répartition de l'actif net et à la rémunération des parts sociales, de qualifications ou autres. Il faut accepter, du moins pour l'instant, de fournir des outils capitalistes aux coopérateurs afin qu'ils soient en mesure de concurrencer le capitaliste pur. L'Alliance coopérative internationale l'a clairement exprimé : « Il pourra y avoir des cas où, pour attirer des gens qui ont des économies à placer, les organisations coopératives ne pourront plus aussi librement fixer leurs taux d'intérêt en vertu de leurs propres principes » Une fois que le mouvement coopératif se sera affirmé comme un partenaire important sur l'échiquier mondial, il sera en meilleure posture pour appliquer ses nobles principes.

En conclusion, nous savons que les principes dictés par les « équitables pionniers de Rochdale » sont importants, mais au nom d'un principe prendrons-nous le risque de nous affaiblir davantage? Il faut savoir s'adapter et le moment est maintenant venu d'agir.

Nous allons passer en revue les différentes sources de financement où les coopératives et les corporations peuvent se procurer des capitaux propres. Nous savons qu'Investissement Québec est l'organe privilégié d'intervention du gouvernement du Québec en la matière. Cet organisme gère plusieurs programmes de financement destinés en particulier aux petites et moyennes entreprises ou corporations.

Parmi les autres organismes susceptibles d'aider ces entreprises dans le financement de leur avoir, se retrouvent les banques à charte canadiennes. Nous constatons que là encore, le statut coopératif est loin d'être un atout, car ce type d'investisseurs s'intéressent d'abord aux entreprises à but lucratif. Toutes ces sources de financement ne sont pas toujours utilisées comme elles le devraient par les entrepreneurs, non à cause de leur insuffisance, mais parce que les dirigeants des P.M.E. ne sont pas suffisamment informés de leur existence.

L'organisme privilégié du gouvernement du Québec pour ses interventions économiques est Investissement Québec. Elle se définit comme un organisme gouvernemental dont le rôle est de favoriser le développement économique du Québec. Elle s'acquitte de cette mission à l'aide de plusieurs programmes de financement qui s'adressent principalement aux entreprises qui ont leur siège social au Québec.

J'ai eu l'occasion de faire mon stage chez Investissement Québec. D'ailleurs, le prochain chapitre sera consacré exclusivement au rapport de celui-ci.

L'apport personnel ou mise de fonds des membres dans toute création d'entreprise est essentiel de même que pour les P.M.E. Dans le cas d'une coopérative, c'est l'apport des membres qui servira de mise de fonds de départ. Le montant de cette mise de fonds sera déterminant dans la recherche de partenaires financiers externes intéressés à participer au projet. Généralement, dans la coopérative, cette mise de fonds est relativement faible par rapport au coût du projet, à cause de la faiblesse du montant des cotisations réclamées par rapport à la valeur des projets coopératifs. Les autres sources de financement que l'on retrouve dans ces projets coopératifs sont les subventions gouvernementales ou institutionnelles et la dette. La coopérative démarre donc avec une structure de capital plus risquée. Ce qui va l'obliger à atteindre son seuil de rentabilité plus rapidement qu'une compagnie, si elle ne veut pas tomber en faillite.

La conclusion que nous pouvons tirer sur les sources du capital de risque est qu'il apparaît de plus en plus urgent que les coopératives soient admissibles aux mêmes programmes que les compagnies en ce qui concerne l'aide à la capitalisation. Pour cela, elles doivent revoir leur statut pour permettre une meilleure rémunération du capital au prix du marché. Cette initiative devrait alors ouvrir les portes du capital des coopératives à une clientèle d'investisseurs plus large, qui ne soit pas nécessairement des opérateurs du mouvement coopératif. Par ailleurs, les coopérateurs pourraient néanmoins conserver le contrôle et la direction des opérations en se réservant une priorité sur les parts de qualification.

RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations pour soutenir la croissance des coopératives présentées dans cet essai sont :

- Créer un organisme indépendant du gouvernement auquel on confierait l'administration de la Loi sur les coopératives afin d'éviter tout conflit d'intérêt ou toute situation conflictuelle entre les divers intervenants.
- La création d'un organisme financier qui fournirait du capital de risque aux coopératives.
- Créer des parts à intérêts prioritaires afin de susciter l'intérêt des investisseurs.
- Accorder un intérêt sur les parts sociales selon le taux d'escompte plus un certain pourcentage.
- Permettre une réévaluation (indexation) périodique des différentes catégories de parts.
- La création d'un marché secondaire afin d'obtenir un endroit pour transiger les différentes parts (actions) émises.

- Repositionner le membre-investisseur au premier plan dans l'échelle des priorités coopératives.
- Diminuer le pourcentage obligatoire de la réserve.
- Calculer la dotation du fonds de réserve différemment selon un rapport à compte d'actif, les immobilisations, plutôt que par rapport à un compte de passif, le capital social.
- Créer un mode de comptabilité propre aux coopératives afin d'éliminer les interférences possibles entre les différents investisseurs ou intervenants dans la coopérative.
- Imposer les ristournes seulement lorsqu'elles sont payées comptant ou en fonction de l'affectation de celles-ci. Par exemple, lorsqu'une partie des ristournes est dévolue au bilan social de la coopérative.
- Offrir la possibilité aux coopératives de changer de statut juridique durant leur vie active en instaurant des mécanismes souples de compensation aux créanciers.
- Permettre la création de coopératives d'investissement afin de favoriser un regroupement régional de coopératives prêtes à se supporter mutuellement.

CONCLUSION

Nous sommes arrivés au terme de notre étude, dans laquelle nous nous sommes penchés sur la question du financement des coopératives et plus particulièrement celui du capital social de ces entreprises. Nous avons vu que toute organisation se doit de disposer d'un volume suffisant de capitaux propres pour mener à bien ses projets. Le capital social de la coopérative se compose des parts sociales de qualification, des parts privilégiées et de la réserve. À ce niveau, la grande différence avec une compagnie se situe dans la rémunération de ces parts, qui dans la coopérative se trouve limitées par la loi.

L'insuffisance des fonds propres dans la coopérative est une situation que l'on retrouve également dans l'ensemble des P.M.E. Cependant, c'est l'évolution à la baisse de la part du financement par l'avoir qui constitue un problème pour celles-ci.

Nous avons relevé deux types de causes importantes qui constituent des handicaps pour la coopérative dans sa recherche de financement. D'une part, nous avons des causes structurelles liées au statut juridique et à l'application des principes coopératifs. D'autre part, il y a la conjoncture économique défavorable dans laquelle les coopératives ont réalisé des mauvais résultats financiers, les privant ainsi de l'une de leur principale source de financement interne qu'est l'autofinancement.

Les conséquences d'une structure financière sous-capitalisée comme celle des coopératives sont une augmentation de leur risque et une faible capacité d'endettement, ce qui les rend plus vulnérables face à la conjoncture économique. Par ailleurs, les investisseurs vont être réticents envers elles dans la mesure où la rémunération que leur offre la coopérative n'équivaut plus au risque qu'ils supportent dans l'entreprise. Il faut donc que les coopérateurs trouvent un moyen de s'impliquer davantage financièrement dans leur entreprise pour intéresser les bailleurs de fonds externes.

Si l'évolution à la baisse de leur ratio de l'avoir/actif se poursuit ainsi, elles ne pourront plus disposer de fonds suffisants pour combler leurs nombreux besoins financiers et faire face aux nombreux défis que nous venons de voir.

Une revue des principales sources de financement où les coopératives peuvent se procurer du capital permanent nous a révélé qu'Investissement Québec est l'organisme gouvernemental de la province de Québec qui gère la majeure partie des programmes d'aide financière destinés aux coopératives et aux corporations. Nous avons pu constater que les coopératives n'ont bénéficié d'une aide financière que dans le cadre du programme spécifique qui leur est réservé. Les autres programmes ont surtout bénéficié aux corporations.

Les coopératives peuvent aussi disposer de capitaux à l'intérieur de certaines mesures fiscales destinées à aider la capitalisation des P.M.E. et des coopératives. Par ailleurs, les coopératives ne bénéficient pas des investissements réalisés par les sociétés de capital de risque. En effet, leurs titres sont jugés très peu attractifs pour ce type

d'investissement. Elles doivent donc se tourner vers les différents programmes d'aides mis en place par les gouvernements et certains organismes institutionnels.

Cependant, les dirigeants des P.M.E. sont très peu informés de l'existence de ces sources de financement. Dans les coopératives, on observe le phénomène inverse, à savoir que la mise de fonds des membres est relativement faible par rapport au coût du projet, et que les coopératives bénéficient plus souvent de subventions et d'autres aides financières. Mais elles s'endettent aussi plus facilement et démarrent avec une structure de capital déjà très risquée qui compromet leur croissance et leur développement.

Le financement des coopératives est un sujet très vaste dans lequel de nombreuses études restent à faire. En effet, il serait intéressant d'étudier la gestion de la dette à long terme et à court terme dans les coopératives eu égard à ce problème de sous-capitalisation. On pourrait aussi faire une étude sectorielle de ce problème de la capitalisation dans les coopératives.

BIBLIOGRAPHIE

ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE, Rapport de la commission des principes coopératifs de l'ACI, 1986, 40 pages.

ANONYME, Caractéristiques des principes coopératifs au plan financier : une perspective d'agence,[s.l.n.d.], 3 p.

BELLEY, Michel, Élaboration d'un modèle systémique de gestion financière pour les coopératives, Rennes, Université de Rennes, juin 1984, 263 p.

BRIDAULT, Alain, Gérer la vie démocratique d'une coopérative, Orion, coopérative de recherche et de conseils, Québec, 1998, 138 pages.

COMEAU, Yvan, « Les coopératives de travail au Québec : un bilan de la situation (1991) », Coopératives et développement, vol 23, no 2, 1991-92, p. 59-76.

DORAY, Michel, « Deux anniversaires importants pour le mouvement coopératif. », Revue : Développement international Desjardins : Par ailleurs, Octobre 1994, vol 2, no 1, 20 p.

DUMAIS, Mario, Le financement des coopératives, Journée de l'IRECUS 4 juin 1993, Université de Sherbrooke, IRECUS, s.1, n.d., 5 p.

GUÉRARD, Jean-Claude, Capitalisation et mutation, Cahier 90-3, Montréal, HEC, Centre de gestion des coopératives, 1990, 27 p.

LAMBERT, Paul, « Historique des règles de Rochdale », Les principes coopératifs d'hier , aujourd'hui et demain, Paris, Éditions de l'institut des coopératives, 1967, p. 253-262.

LÉVESQUE, Benoît, Les coopératives de travailleurs-actionnaires, des ESOPs à la québécoise, « Cahier de recherche », no 0992-047, Montréal, UQAM, la Chaire de coopération Guy-Bernier, 13 p.

MAHEU, Noiseux (Société conseil), Le financement des coopératives : un défi à l'innovation, Rapport commandé par la Coopérative Fédérée de Québec, s.l., 1989, 113 p.

PELLETIER, Gérard-R, Les valeurs coopératives et la législation : approche par l'analyse récente, « Cahiers de recherche » IREC 93-02, Sherbrooke, IRECUS, 1993, 29 p.

PELLETIER, Gérard-R, Les fondements de la doctrine coopérative et la question de la capitalisation, « Cahiers de recherche » IREC 93-02, Sherbrooke, IRECUS, 1993, 44 p.

ANNEXE

RAPPORT DE STAGE

Bref historique de la société

Investissement Québec est une jeune société d'État qui a vu le jour en 1998. Elle regroupe les ressources humaines et le portefeuille financier de la Société de Développement Industriel du Québec (SDI) et de la direction de la promotion et prospection des investissements étrangers du Ministère de l'Industrie et du Commerce. D'autres unités ont également été greffées au nouvel organisme, entre autres les vices-présidences communication et marketing, développement stratégique et autres (voir organigramme). La Société a connu une croissance rapide, les effectifs sont passés d'environ 220 au moment de sa création en août 1998, à 350 en 2001. Investissement Québec travaille encore à consolider les bases de sa structure organisationnelle.

Sa mission est de favoriser la croissance de l'investissement au Québec. La Société cherche à la fois à stimuler l'investissement intérieur et à attirer les investisseurs de l'extérieur du Québec. À l'égard de ces derniers, elle fait la promotion du Québec comme lieu privilégié d'investissement. Garantie Québec, filiale à part entière d'Investissement Québec, a pour objet de faciliter le financement des entreprises québécoises en assumant légalement les responsabilités financières, principalement en garantissant les engagements financiers qu'elles contacteront auprès des institutions financières décou-

lant de la loi sur l'aide au développement coopératif et des personnes morales sans but lucratif.

2. *Positionnement de Garantie Québec sur le marché*

Investissement Québec

Son mandat consiste à appuyer les projets des entreprises, avec des formules de financement plus souples et mieux adaptées aux PME d'aujourd'hui. Donc, il doit permettre aux PME l'accès à des capitaux et par le fait même inciter les sociétés financières à prendre des risques calculés.

Garantie Québec

Garantie Québec se situe à mi-chemin entre une institution financière et une société de capital de risque, mais ayant une particularité bien distincte. Les produits financiers sont complémentaires aux produits offerts par celle-ci.

Garantie Québec est en quelque sorte une agence d'affaires qui assume un rôle très important de développement économique par une présence dans toutes les régions du Québec et par la souplesse des produits.

3. Objectifs stratégiques afin de favoriser le développement et la croissance des PME et la création d'emplois

Objectifs	Analyse critique
Offrir une gamme de produits financiers complémentaires aux institutions financières qui répondent aux besoins des PME Élaboration de produits (prêt à terme, prêt participation, etc.). Développer une priorité d'intervention qui devrait déboucher sur un partenariat très étroit avec les banques.	Les banques s'éloignent des PME (Garantie Québec ne fait presque exclusivement de la garantie de prêt) Urgence d'agir! Environ 2 interventions sur 3 sont sous forme de financement à court terme (financement à long terme?) Voir la pertinence de prioriser ou de développer d'autres secteurs de l'économie du Québec
Offrir à la clientèle un service complet de première qualité	Mettre l'accent sur l'approche client qui encourage l'investissement dans le service et la relation avec le client en offrant un service-conseil et d'accompagnement. Connaissance de l'offre globale d'Investissement Québec et autres.
Augmenter la notoriété de Garantie Québec	Constater l'importance d'un ciblage stratégique, d'implication à divers réseaux, tables concertation, activités et autres afin d'accroître la présence de Garantie Québec. Donc être prêt à investir aujourd'hui et récolter à plus long terme.
Obtenir une rentabilité opérationnelle	Chez Garantie Québec, le risque pris est plus élevé que pour les institutions financières. Actuellement, les honoraires de garantie ne tiennent pas compte de ce facteur risque. L'évaluation du risque diffère également des institutions financières traditionnelles.

Donc, Garantie Québec veut offrir des produits financiers novateurs et complémentaires à ceux des banques et autres sociétés offrant du capital de risque ou des sociétés subventionnaires. Des produits flexibles permettront la réalisation de projets qui ne seraient pas réalisés autrement.

Garantie Québec favorise une approche client, elle veut être reconnue par sa clientèle (PME et entreprises collectives) comme étant la porte d'entrée pour ces entreprises désireuses de recourir aux services d'Investissement Québec et pour sa capacité à diriger adéquatement son client vers d'autres produits ou services d'Investissement Québec afin d'en venir à la meilleure offre intégrée.

Garantie Québec veut être reconnue pour la qualité de son service à la clientèle dans le traitement des demandes, de même que pour son rôle Conseil. Leur rôle constitue la valeur ajoutée auprès des entreprises s'efforçant de faciliter leurs démarches et le montage financier de leurs projets. Elle désire accroître la compétence, la motivation et la capacité de son personnel à bien représenter l'organisation auprès de la clientèle et des partenaires.

Garantie Québec veut être reconnue pour sa capacité à prendre des risques, pour sa gestion efficiente des fonds publics, et également pour les retombées économiques et sociales positives découlant de ses interventions. Elle désire accentuer les suivis pour diminuer le risque, améliorer la qualité de son portefeuille et accélérer le développement des entreprises clientes en préconisant l'utilisation de réseaux, organisations professionnelles, etc.

Donc, Garantie Québec veut accroître très certainement sa visibilité, sa présence et sa notoriété sur tout le territoire et être reconnue pour son expertise comme un partenaire de premier plan pour le développement des régions et de ses collectivités. Également, elle désire se positionner auprès de grandes organisations, réseaux, corporations,

fédérations spécialistes afin d'établir des partenariats et favoriser le développement de certains segments de l'économie.

4. Le financement des coopératives et des entreprises d'économie sociale

Produits

Pré-démarrage

- La V.P.D.C.E.S. n'offre pas de produits financiers et de support à ce stade de développement des entreprises d'entrepreneuriat collectif;
- Le service de support au pré-démarrage est offert à la fois par le CLD et par le réseau des CDR (coopératives de développement régional) à travers le Québec, ainsi que par les fédérations sectorielles;
- Certains réseaux existent également dans les groupes O.B.N.L. Investissement Québec travaille en partenariat avec ses groupes.

Démarrage - croissance - maturité - rétention

- Outils principalement utilisés :
- Garantie de prêt

Ses principales caractéristiques :

- très flexible;
- permet de financer le fonds de roulement, les équipements, les immobilisations et la recherche, et le développement à toutes les étapes de vie de l'entreprise.
- Garantie de marge de crédit
 - On peut dire qu'il y a un niveau de perte restreint mais ce produit n'est accessible qu'à certains secteurs d'activités.
- Prêt de capitalisation ou de financement
 - On l'utilise dans des situations d'exception là où les prêteurs ne peuvent intervenir.

Évaluation de la valeur des actifs des coopératives

En ce qui concerne les coopératives, la méthode d'évaluation des actifs diffère de celle utilisée pour les autres types d'entreprise. En plus des critères standards, on tient compte des autres facteurs tels que : dynamique d'entreprise, d'autres valeurs moins tangibles. À l'occasion, les coopératives ont un bilan social, ce qui rend la tâche à la fois plus intéressante et complexe.

La pratique à Garantie Québec est principalement axée sur le financement à capital actions. Par contre, les problématiques rencontrées sont différentes dans les coopératives et les O.B.N.L. (organismes à but non lucratif).

- Exemples :
 - Ratio d'endettement souvent plus élevé que 2.5 /équité;
 - Cautionnement des promoteurs difficile à obtenir;
 - Mise de fonds pour un partage de risque avec les promoteurs (impossible dans les O.B.N.L.).

- Aspects de l'évaluation sociale du projet :
 - Retombées dans la communauté;
 - Services aux membres.

Ceux-ci sont absents dans les dossiers d'entreprises à capital actions.

Bref, l'environnement est bien différent autant au niveau de la structure de capital des objectifs de l'entreprise de la finalité du projet, de l'implication dans la communauté.

- Besoins à combler
 - Normes et procédures révisées en fonction des caractéristiques particulières de ces entreprises;
 - Procédures simplifiées et rapides en collaboration avec les institutions financières pour les petits dossiers (moins de 50 000\$);
 - Besoins de clarification de la définition des entreprises d'économie sociale (entrepreneuriat collectif) et des secteurs admissibles à Investissement Québec.

5. Fonctionnement interne

Travail en équipe

- Compte tenu de la nature des programmes, de la clientèle coopérative et de l'économie sociale, le travail entre les directions est moins présent.

- À l'intérieur de l'unité, la coordination se fait surtout au niveau du vice-président. Les changements de direction, depuis les deux dernières années, combinés à une croissance importante du volume d'affaires ont fait en sorte que les échanges d'expertise, d'information et de suivi sont beaucoup moins présents. La stabilité de l'unité a été assurée par le personnel expérimenté en place.

- La vice-présidence du développement des coopératives et de l'économie sociale assure le service de guichet unique dans ce secteur pour Investissement Québec.

- Besoins à combler

- Il faut améliorer les communications à l'intérieur de l'unité afin de s'assurer d'une certaine uniformité dans le service à la clientèle;

- Il faudrait évaluer la possibilité de déléguer un pouvoir d'autorisation de 50 000 \$ au directeur de portefeuille pour les petits prêts;
- Il faudrait également améliorer les relations avec les unités de soutien pour le support technique, pour l'information et le marketing.

Niveau de formation / croissance

- En général, la formation est adéquate
 - Besoins à combler
 - Un processus de formation continue pourrait être mis en place pour maintenir les connaissances à niveau;
 - Intérêt pour tous les professionnels à connaître tous les produits offerts par Investissement Québec.

Développement des affaires

- Le développement des affaires est réalisé par chacun des directeurs de portefeuille, compte tenu du très grand territoire à couvrir et un nombre restreint de personnes.

Besoins à combler :

- Des ressources additionnelles, compte tenu du volume d'affaires pour appuyer le directeur de portefeuille tant au niveau technique qu'humain;
- On devrait examiner la possibilité d'utiliser davantage le service des communications pour la préparation de matériel de support et la formation des professionnels en matière de communication et de marketing.

6. Processus d'analyse et de suivi des dossiers de financement

Il n'y a pas de variante dans le processus d'analyse des dossiers en fonction du cycle de vie de l'entreprise que par catégories de risque.

Dans l'analyse de la situation d'entreprise, il est clair qu'il faut évaluer la situation financière tout en considérant les retombées sociales du projet. Les systèmes actuels d'analyse chez Garantie Québec tiennent peu compte de cet aspect, alors qu'il est présent à différents niveaux dans les coopératives et dans les dossiers de l'économie sociale.

Les directeurs de portefeuille possèdent un territoire assigné et reçoivent tous les dossiers quel que soit le type d'entreprise, leur stade d'évolution, leur niveau de risque, etc. Le suivi des dossiers en difficulté se fait conjointement avec l'équipe de Monsieur Jean Laveaux, directeur des créances spéciales. S'il y a lieu, les dossiers problématiques lui sont transférés.

Besoins à combler :

- Avec l'addition des postes de directeurs de portefeuilles créances spéciales, il faudra néanmoins prévoir de nouvelles procédures de traitement pour ces dossiers.

7. Besoins non comblés sur le marché

Au niveau coopératif

Le déplacement des programmes vers la garantie de prêt a créé un vide au niveau du développement coopératif quant à la capitalisation des entreprises. En fait, très peu de sociétés de capital de risque montrent un intérêt pour les coopératives, compte tenu de la structure de capital de ces entreprises.

Le capital social ne s'apprécie pas. Les sociétés de capital de risque proposent donc des options dans lesquelles il y a conversion en compagnie ou création de filiale pour investir dans une société à capital actions. Les coopératives se voient donc confrontées à changer leur statut pour se développer si elles veulent avoir accès à ce capital. Outre Fond'Action qui a procédé à quelques investissements dans des coopératives et des entreprises de l'économie sociale, très peu de dossiers ont pu trouver du financement dans les sociétés de capital de risque.

Au niveau de l'économie sociale

- Pour les O.B.N.L., il y a peu d'intérêt d'investir en capital de risque;
- L'organisme doit créer un avoir d'entreprise par des subventions ou d'autres formes d'aides;

- Le programme de garantie de prêt me semble bien adapté puisqu'il permet de compléter le montage financier en cautionnant l'institution financière sur des prêts pour lesquels il y a des garanties tangibles, mais auxquels les institutions financières ont certaines réserves compte tenu de la nature de l'entreprise qui vit principalement de subventions;
- Le besoin pour la capitalisation se fait sentir au niveau des demandes de subventions. Il s'agit plutôt d'organismes sectoriels ou de ministères qui contribuent au développement de certains secteurs d'activités par des subventions de démarrage et de fonctionnement. Investissement Québec supporte le financement de projet souvent en partenariat avec ses groupes;
- Il serait opportun de promettre d'une façon plus formelle les prêts de partage afin de palier au financement lors des démarrages, car les subventions sont parfois échelonnées sur plusieurs mois et même jusqu'à plusieurs années, rendant par le fait même les démarrages très compliqués;
- La notion de rentabilité est bien différente dans ces entreprises. On parle à ce moment beaucoup plus de retombées socio-économiques que de profitabilité.

Besoins à combler pour les coopératives :

- Offrir des produits financiers de capitalisation

- Retour du prêt de capitalisation pour les entreprises en démarrage
- Mise sur pied d'un fonds de capitalisation de croissance (fonds de développement ou faire coop)
- Élargir la marge de crédit à tous les secteurs d'activités
- Ajouter la possibilité de faire du prêt de pontage
- Ajouter la possibilité d'accorder des petits prêts avec processus simplifié

Besoins à combler pour les O.B.N.L. :

- Élargir la marge de crédit à tous les secteurs d'activités;
- Ajouter la possibilité de faire du prêt de pontage.

8. Définir la problématique

Dans le contexte économique actuel, les coopératives ne peuvent plus compter uniquement sur la capitalisation de leurs membres ou sur leurs fonds propres. Ils doivent faire appel à du capital de risque externe pour saisir les opportunités de croissance qui se présentent dans leur secteur économique respectif.

Le fournisseur de capital de risque a comme objectif la maximisation de son rendement, ce qui est légitime, mais va en contradiction avec la spécificité coopérative qui est axée sur le service aux membres plutôt que la maximisation du profit. De ce point, le fournisseur de capital de risque se désintéresse du financement des coopératives, puisque celles-ci ne peuvent lui offrir l'appréciation de son capital, le traitement fiscal échangé au gain de capital, ni le partage du contrôle de la coopérative.

Malgré un réservoir important en capital de risque au Québec, les coopératives éprouvent des difficultés d'accès à une source de capital qui respecte le fonctionnement coopératif.

Investissement Québec offre aux coopératives un programme d'aide financière sous forme de garantie de prêt, mais cette aide relève davantage de la dette que de la capitalisation, ce qui n'améliore pas le ratio de capitalisation des coopératives.

Pour saisir les occasions de développement, les entreprises coopératives en croissance doivent avoir accès à des fonds en capitalisation de risque dont les conditions de participation respectent leur spécificité. Il faut donc élaborer un mécanisme financier permettant de faire le pont entre les besoins en capitaux des coopératives en croissance et les détenteurs de capitaux. L'utilisation de ces capitaux devrait être majoritairement sous contrôle en vue de s'assurer du respect de la spécificité coopérative. Le mouvement coopératif devrait être à la recherche

de toute solution de nature à contrer le problème de financement de la croissance des coopératives.

9. Une analyse critique des modes de fonctionnement de la V.P.D.C.E.S.

Ses atouts

L'organisation possède une expertise reconnue en montage financier;

Elle connaît bien la problématique liée au secteur coopératif et à l'entrepreneuriat collectif;

Elle a la capacité d'accompagner des promoteurs d'entrepreneuriat collectif;

Elle est bien branchée sur les grands réseaux de coopératives et d'économie sociale;

Elle offre des services spécialisés adaptés à une clientèle spécifique;

Les institutions financières connaissent moins ce type de clientèle et se réfèrent beaucoup à Investissement Québec;

Elle assure pour Investissement Québec, le guichet unique de service pour les entreprises coopératives et de l'économie sociale.

Points à développer :

- Elle ne possède pas d'outils de capitalisation pour les coopératives;
- Elle doit se rapprocher du milieu des coopératives et de l'économie sociale;
- L'ensemble des systèmes et processus d'analyse repose principalement sur le modèle capital actions, alors que la structure des coopératives est différente;
- Le ratio de productivité dossier/personne ne permet pas l'accompagnement aussi grand que souhaité.

CONCLUSION

Le marché desservi est assez captif. Très peu d'autres sociétés sont dotées d'une expertise aussi complète en financement et développement de coopératives. Le nombre de partenaires de capital de risque est restreint comparativement au marché des sociétés à capital actions.

Les outils financiers actuels (principalement le programme de garantie) peuvent être améliorés, mais répondent déjà bien à une grande demande pour le financement additionnel qui est déjà lui-même plus difficile dans les entreprises d'entrepreneuriat collectif.

Actuellement, un besoin additionnel se fait sentir sur le marché au niveau de la capitalisation. Investissement Québec peut combler ce besoin en partenariat avec les ressources disponibles du milieu, par la création d'un fonds de développement de l'entrepreneuriat collectif, renouvelable, en partenariat pour le partage de risque et/ou de l'expertise, ou par tout autre mécanisme qui permettra de supporter la capitalisation des entreprises coopératives et donc, leur développement.

De plus, pour se rapprocher davantage de la clientèle, il y aurait lieu d'examiner la possibilité de créer une table d'échanges sur l'orientation et l'évolution de l'unité et tenir le milieu informé du travail réalisé.

À l'inverse, le milieu pourrait alimenter Investissement Québec sur les besoins futurs. Il s'agirait bien sûr d'un processus d'adaptation continue. Ce groupe pourrait également constituer un comité de crédit pour évaluer les investissements du fonds de développement de l'entrepreneuriat collectif. L'objectif serait d'assurer la pérennité de ce dernier.

L'environnement change rapidement. Les opportunités de développement devraient permettre à Investissement Québec de consolider ses acquis et d'accentuer sa présence dans le secteur coopératif et de l'économie sociale.

Monsieur Louis Roquet, président d'Investissement Québec, constate notamment « que les programmes actuels ont toujours des trous et que des secteurs d'activités ou des types de projets sont laissés pour compte ».