



# Entreprises d'économie sociale: deux statuts juridiques, deux modes de gouvernance?

Conférence prononcée dans le cadre des 4 à 6 Desjardins  
Le 6 avril 2011

*Par Valérie Jacob, M. Sc.*



Chaire **Desjardins**  
en développement  
des petites collectivités



RECHERCHE PARTENARIALE RQRP  
EN ÉCONOMIE SOCIALE **Abitibi-Témiscamingue**

# Plan de la présentation

1. Un mot sur l'économie sociale
2. Pourquoi s'être intéressé au statut juridique?
3. Cadre théorique
4. Questions de recherche
5. Éléments de méthodologie
6. Résultats
7. Recommandations



# I. L'économie sociale

valeurs  
ajoutées

- Entre l'économie de marché et l'économie publique

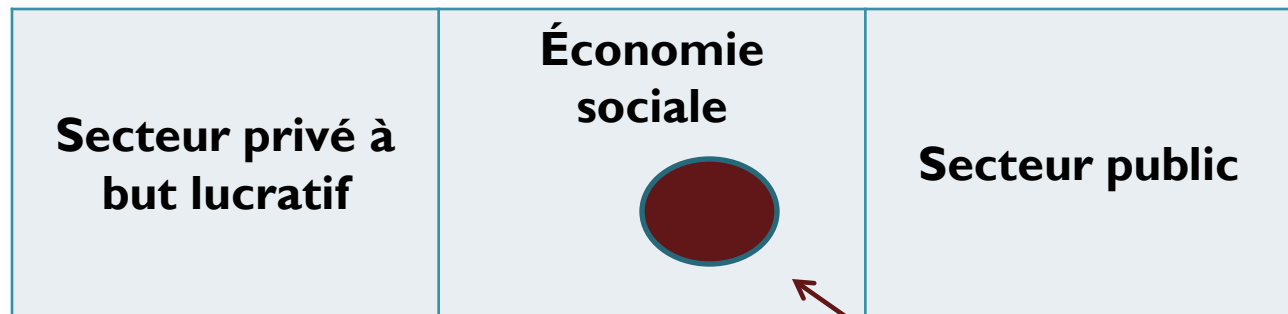
<b>Secteur privé à but lucratif</b>	<b>Économie sociale</b>	<b>Secteur public</b>
---	-----------------------------	-----------------------

- Regroupe toutes les organisations du milieu associatif, communautaire et coopératif (ex: les fabriques, les organismes de bienfaisance, les comités de loisirs, les comités de développement, les groupes d'entraide, les groupes d'intérêt, les coopératives, etc.)
- Parfois nommée économie solidaire ou développement économique communautaire
- Se définit notamment par son statut juridique et par des valeurs de démocratie et de participation



# Entreprises d'économie sociale

- Regroupe les organisations de l'économie sociale qui **vendent des produits ou des services**



Entreprises d'économie sociale



# L'ÉS au Québec et en A-T



## Québec

- 6 254 entreprises d'économie sociale
- 65 028 emplois
- Chiffre d'affaires: 4,3 milliards

## Abitibi-Témiscamingue

- 239 entreprises d'économie sociale
- 3400 emplois (5,2% de l'emploi régional)
- Chiffre d'affaires: 170 millions
- Masse salariale: 65 millions

DEVAMCO, C.C. CONSULTANTS et CRESAT. 2004. *Portrait régional des entreprises d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue*. Rouyn-Noranda: Conférence régionale des élus. 244 pages.

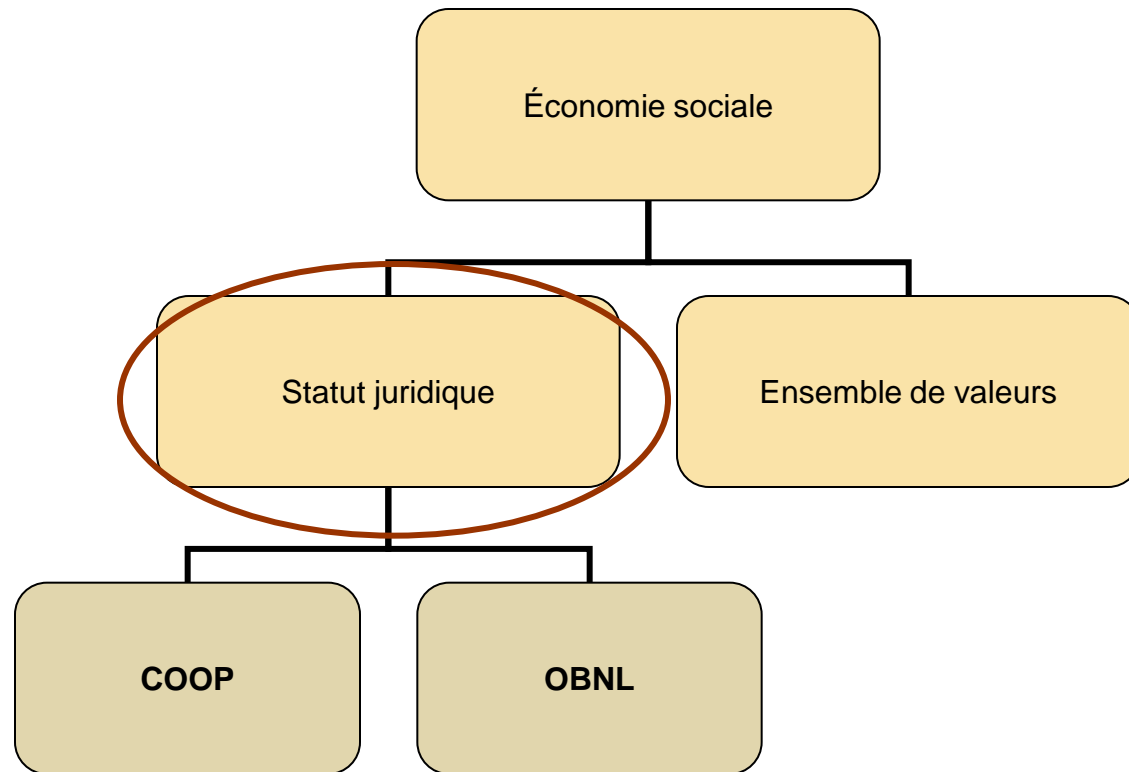


Chaire **Desjardins**  
en développement  
des petites collectivités



RECHERCHE PARTENARIALE RQRP  
EN ÉCONOMIE SOCIALE **Abitibi-Témiscamingue**

## 2. Pourquoi s'intéresser au statut juridique?



➔ Nuances dans les dispositions légales



# Préoccupations pratiques



- Intervenants: difficulté à expliquer la différence entre les statut
- Débat concernant le meilleur statut juridique pour l'EES
- Absence de compréhension liée aux modalités prévues au statut juridique
- Incidence sur la gestion de l'organisation
  - CA → entité légale responsable
  - DG → pivot central de l'organisation assurant articulations entre les instances de gouvernance



# Problématique

- Enjeux et défis de l'économie sociale
  - Organisationnels, institutionnels et liés au modèle de développement
- Deux enjeux directement en lien avec notre sujet
  - La compétence et la formation (notamment des gestionnaires et administrateurs)
  - L'encadrement légal (protection du caractère démocratique)

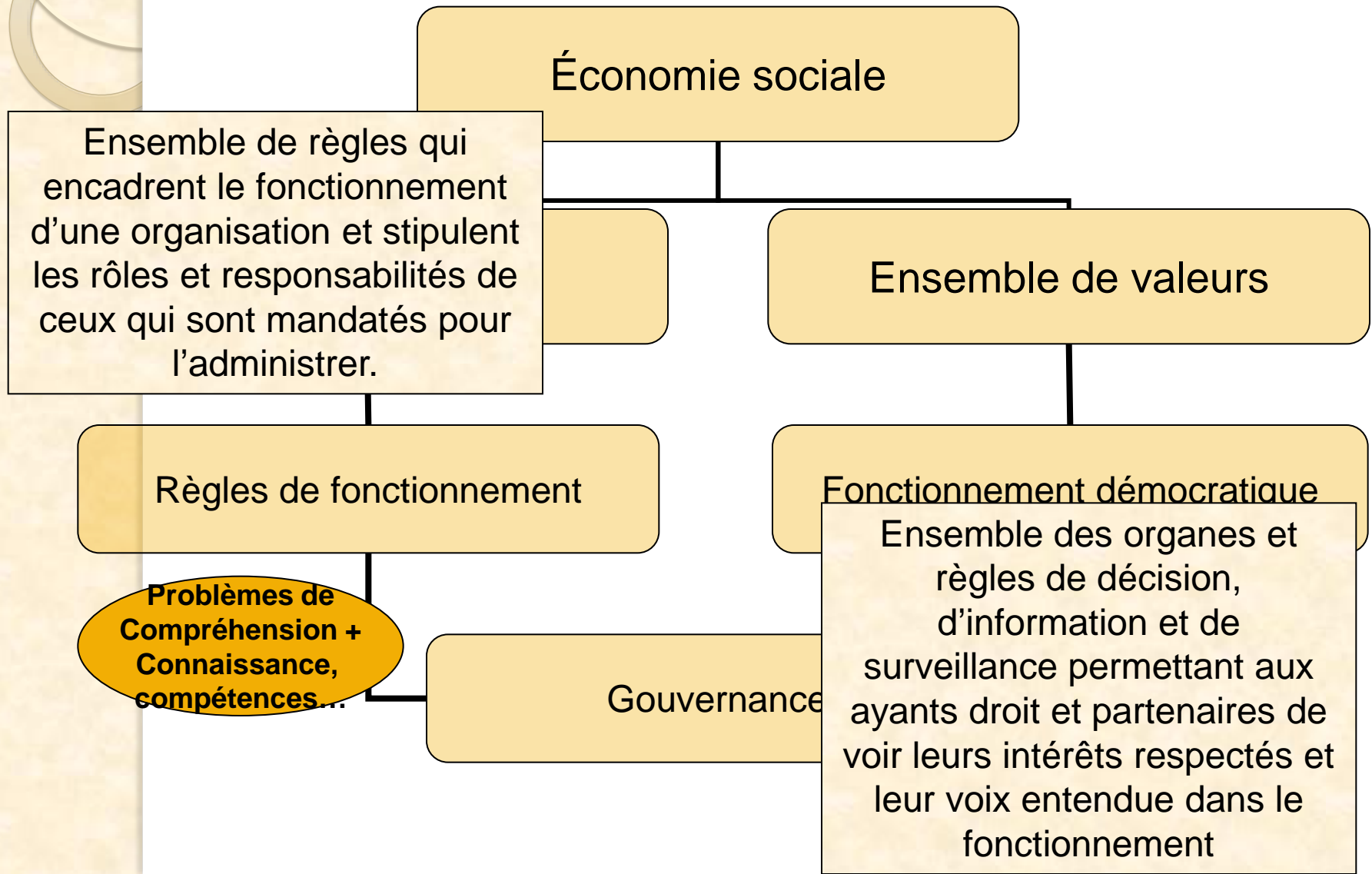


# Objectifs de la recherche

- Comprendre comment les principaux commettants des EÉS interagissent (conseil d'administration, direction, assemblée des membres) pour faire écho aux dispositions légales du statut juridique et aux autres éléments du cadre juridique (charte, règlements généraux, politiques)
- Mieux comprendre la distinction juridique et pratique des statuts juridiques possibles des EÉS et identifier les zones d'application problématiques dans le quotidien.
- Mieux soutenir ces entreprises dans leur démarrage, leur structuration et leur développement.



# On s'intéresse à l'articulation entre les organes de gouvernance et le statut juridique



# 3. Cadre théorique

- Croisement sociologie du droit et sociologie des organisations
- Effectivité du droit

<b>Exposition au droit</b>	<b>Perception du droit</b>	<b>Application du droit</b>
Textes juridiques Documents vulgarisés Expérience juridique	Conscience Compétence Connaissance Représentations Conflits normes	Effets réels

- Gouvernance = aires de jeu de l'application du droit



# 4. Questions de recherche



- 1) Les éléments qui constituent le cadre juridique de l'entreprise sont-ils cohérents entre eux?
- 2) L'assemblée générale des membres est-elle en pratique le lieu d'expression des ayants-droit de l'entreprise tel que le prévoient les lois corporatives des entreprises d'économie sociale?
- 3) Quel est le rôle de la direction générale de l'entreprise dans les pratiques de gouvernance en lien avec le statut juridique?
- 4) Comment le déroulement des séances du conseil d'administration et les interactions qui y ont cours permet-il de mettre en place des pratiques de gouvernance cohérentes avec le cadre juridique?

À travers ces questions: influence du stade de vie de l'entreprise



# 5. Éléments méthodologiques

## Échantillon de recherche

<b>Statut juridique Stade de vie</b>	<b>OBNL</b>	<b>COOP</b>
Démarrage		COOP-DÉMARRAGE
Croissance	OBNL-CROISSANCE	
Maturité	OBNL MATURITÉ	
Déclin		COOP-DÉCLIN



# Cueillette de données

## Observation non participante

- 2 séances du conseil d'administration
- Assemblée générale annuelle

## Entretiens semi-dirigés

- Les personnes assumant la direction de l'entreprise
- Les personnes assumant la présidence de l'entreprise
- 2 membres non élus au C.A.

## Analyse documentaire

- Règlements généraux vs loi
- Règlements généraux vs politique
- Types de politiques présentes





## 6. Résultats



# Cohérence du cadre juridique



- Les principaux dirigeants maîtrisent en général mal les modalités de leur statut juridique
  - Le cadre juridique n'est pas une préoccupation
  - Sauf dans COOP-Démarrage, il y avait beaucoup d'incohérences entre la loi de référence et les autres éléments du cadre juridique
  - Les dirigeants des coopératives maîtrisent mieux les éléments de leur cadre juridique (même si pas tjrs appliqués) que les dirigeants d'OBNL
  - Les dirigeants de coopératives se réfèrent à des organismes supports (CDR, fédérations...)
  - Les dirigeants d'OBNL se réfèrent à des expériences vécues (qu'elles soient en OBNL ou non) → mimétisme



# A.G.A. :

## Lieu d'expression des ayants droit?

- L'assemblée générale n'est pas véritablement un lieu d'expression des ayants droits
  - Présidents et DG souhaitent la participation des membres à l'A.G.A.
  - Les présidents souhaitent que cet événement en soit un d'échange, mais les DG ET les membres le voit davantage comme une occasion de diffusion d'information
  - Les points amenés à l'AGA sont conformes à la loi, mais le seul véritable moment d'échange est au point « questions des membres »
  - Les pouvoirs des membres réunis en assemblée est limité à des points très précis
  - Les membres ne participent pas
  - Les membres ne sont pas intéressés par les affaires de l'entreprise (entreprises de service)
  - Les membres ne savent pas toujours qu'ils sont membres!



# Rôle de la direction dans les pratiques de gouvernance

- Les personnes assumant la direction sont au centre des affaires de la corporation.
  - Ils préparent et documentent les échanges pour les C.A. et soutiennent la discussion au besoin
  - Ils sont très impliqués dans l'organisation de l'A.G.A.
  - Ils se préoccupent de presque tout, et ce rôle est attendu et ils s'attendent à être encadrés, orientés, soutenus par les membres du C.A. → Jeu d'attentes réciproques pas claires
  - Danger d'hégémonie



# Déroulement des C.A. et gouvernance

- Ambiance propice mais rôle de gardien de la gouvernance et processus pas clairs
  - L'atmosphère des séances est propice à l'échange et à la discussion
  - L'attitude du président et du dg permet des échanges ouverts
  - Les membres du C.A. n'hésitent pas à poser des questions
  - Il y a autant de « modèles » d'ordre du jour que de C.A.
  - Les points discutés en C.A. concernent davantage les opérations que la gouvernance
  - Parfois échange sur les opérations amènent à gouvernance (influence de l'observation?)



# Stade de vie



- Pas de lien démontré entre la cohérence du cadre juridique et le stade de vie
  - COOP-DEMARRAGE et COOP-DÉCLIN
    - ➔ plutôt fait coopératif



# 7.Recommandations

- Mieux organiser le soutien aux OBNL de l'économie sociale dans la mise en place et la compréhension de leur cadre juridique
- Soutenir la formation des directeurs des EES sur les aspects de gouvernance et vie associative
- Soutenir la formation des administrateurs des EES sur les aspects de gouvernance et vie associative
- Soutenir l'accompagnement des EES dans la mise en place de processus, politiques, outils visant à assurer l'encadrement des parties prenantes



# Limites de la recherche

- Étude de 4 cas → on ne peut généraliser
- Cohérence du cadre juridique:
  - Analysé seulement les documents fournis
  - Pas analysé les politiques non écrites
- Entretiens:
  - Seulement direction et président
- Nombre d'observations des séances du conseil
- Le nombre de cas
  - Peu d'information sur le stade de vie



# Réponse aux objectifs de départ

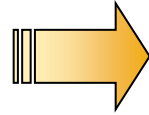


- Comprendre comment les principaux commettants des EÉS interagissent (conseil d'administration, direction, assemblée des membres) pour faire écho aux dispositions légales du statut juridique et aux autres éléments du cadre juridique (charte, règlements généraux, politiques)
  - Les résultats présentés précédemment
- Mieux comprendre la distinction juridique et pratique des statuts juridiques possibles des EÉS et identifier les zones d'application problématiques dans le quotidien.
  - Zones problématiques surtout OBNL: mise en place du cadre juridique, trouver d'autres référents que le vécu associatif
- Mieux soutenir ces entreprises dans leur démarrage, leur structuration et leur développement.
  - Éléments de recommandations, travail à faire

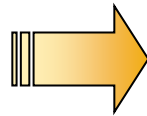


# Remerciements

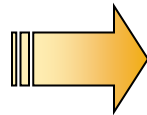
valeurs  
ajoutées



aruc RECHERCHE PARTENARIALE RQRP  
EN ÉCONOMIE SOCIALE Abitibi-Témiscamingue



Réseau québécois de recherche  
partenariale en économie sociale



Chaire **Desjardins**  
en développement  
des petites collectivités



Chaire **Desjardins**  
en développement  
des petites collectivités



RECHERCHE PARTENARIALE RQRP  
EN ÉCONOMIE SOCIALE Abitibi-Témiscamingue



# Période de questions



Chaire **Desjardins**  
en développement  
des petites collectivités



RECHERCHE PARTENARIALE **rqrp**  
EN ÉCONOMIE SOCIALE **Abitibi-Témiscamingue**