

# **Démutualisation de Coopératives: Raisons et Perspectives.**

**Zvi Galor**

<b>Démutualisation de Coopératives: Raisons et Perspectives.</b>	<b>1</b>
<b>Premier chapitre</b>	<b>2</b>
<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>Ce qu'est le processus de démutualisation.</b>	<b>3</b>
<b>Facteurs causant la démutualisation</b>	<b>6</b>
<b>Démutualisation de coopératives en Australie et en Nouvelle Zélande.</b>	<b>20</b>
<b>Démutualisation des coopératives aux Etats-Unis.</b>	<b>26</b>
<b>Démutualisation des coopératives au Canada</b>	<b>33</b>
<b>Démutualisation dans l'union européenne.</b>	<b>37</b>
<b>Démutualisation dans le Sud-est asiatique.</b>	<b>48</b>
<b>La Démutualisation en Israël.</b>	<b>50</b>
<b>Conclusions et résumé.</b>	<b>52</b>
<b>Liste Bibliographique</b>	<b>62</b>
<b>Chart 1: Modèle des démutualisations</b>	<b>54</b>
<b>Chart 2: Facteurs de la démutualisations</b>	<b>56</b>
<b>Chart 3: Facteurs de la démutualisations</b>	<b>57</b>

# **Premier chapitre**

## **Introduction**

Le sujet de cette étude est le processus de démutualisation des coopératives, appelé dans divers cas conversion, par lequel les coopératives sont transformées en compagnies privées ou publiques.

La discussion de la question commencera par la notion et par les définitions existantes dans la littérature. Plus loin, la discussion analysera ce qui se produit lorsque la coopérative est démutualisée, quels sont les composants intervenant et nous essaierons de vérifier leur validité, s'ils existent. Des processus de démutualisation dans diverses régions du monde seront examinés. Dont l'Australie et la Nouvelle Zélande, le Sud-Est asiatique, les pays de l'Union Européenne, l'Amérique du Nord et l'Israël.

L'étude essaiera d'indiquer des similitudes et différents phénomènes au cours de la démutualisation de diverses coopératives dans le monde.

**Ce qu'est le processus de démutualisation.**

Nous trouvons quelques définitions décrivant le processus par lequel les coopératives cessent d'être ce qu'elles sont et deviennent des struc-

tures économiques différentes. Ce processus est défini par Fabio Chaddad (Chaddad, 2003) (p.1) comme étant : la

« Conversion, increasingly known as demutualization, refers to changes in the ownership structure of user owned and controlled organisations from a cooperative (or mutual) to a for-profit, proprietary organisation».

L'auteur veut décrire une situation de structure coopérative où les membres sont les propriétaires de la structure-organisation et bénéficient des fruits générés par leur participation active aux activités économiques et cette organisation change en une différente où les nouveaux propriétaires bénéficient des fruits économiques selon la quantité de parts qu'elle détient. La participation des membres est remplacée par la participation selon l'apport du capital.

Cette définition n'a pas trait à une question centrale dans les coopératives et que nous discuterons en détails plus tard, le fait que la raison centrale de conversion<sup>1</sup> de la coopérative se produit quand les membres cessent d'obtenir le service ou le produit qu'ils ont été habitués d'obtenir de leur coopérative, raison pour laquelle ils ont fondé la coopérative ou l'ont jointe, pas de la qualité et pas dans le prix ils prévoient pour.

David Griffiths définit (Griffiths, 2004) (p. 17) le processus comme situation où : « **demutualisation** refers to the decreased use of mutual

---

1. Démutualisation est synonyme dans notre discussion de conversion

organizations to provide services and produce goods and the conversion from mutual to investor ownership. The beginning of demutualization of a co-operative is when the co-operative has lost its cooperative identity and what distinguishes it from investor-owned companies. »

Dans cette définition un nouvel élément a été ajouté, l'identité coopérative, qui est la différence entre les coopératives et les autres entreprises économiques.

La coopérative canadienne Desjardins présente une autre définition de la démutualisation dans un rapport sur le sujet de la démutualisation. Il ajoute d'autres éléments au processus. Le Président Directeur-Général de cette coopérative financière géante Ghislain Paradis (Paradis, 2000) (p.1) décrit le processus comme : «La démutualisation est ce processus qui conduit l'institution coopérative à troquer ses caractéristiques fondamentales, donc à perdre son identité, en vue d'obtenir des gains jugés préférables». Cette définition apporte l'argument que le processus de conversion des coopératives a lieu principalement parce que dans une structure économique non coopérative les bénéfices sont plus avantageux.

M. Race Mathews dans une conférence délivrée à la quarante-et-unième convention annuelle du mouvement coopératif d'épargne et de crédit en Nouvelle Zélande a donné une autre définition de la démutualisation. Mathews (Mathews, 2003) (p.7) définit le processus de cette façon : « Demutualisation – the conversion of member-owned mutual-

ist<sup>2</sup> bodies such as mutual assurance and insurance societies, friendly societies, credit unions and co-operatives into shareholder-owned proprietary limited companies".

Dans cette définition nous trouvons une accentuation vers les coopératives financières. Le produit final du processus est une structure économique différente - les sociétés privées à responsabilité limitée. Ces coopératives sont mentionnées comme pouvant être facile-

---

2.

Dans de nombreuses publications coopératives au sujet de Démutualisation de coopératives les mots coopératif et mutuel sont presque synonymes.

Toutefois, il y a des pays où mutuel a un autre sens. En France la terme mutuelle se rapporte à une organisation qui accomplit le rôle d'une coopérative d'assurance maladie.

Ce lien nous donne l'explication d'un mutuel :

<http://en.wikipedia.org/wiki/Mutual>

Une mutuelle, une organisation mutuelle ou une société mutuelle est une organisation (qui est souvent, mais pas toujours, une compagnie ou une affaire) basée sur le principe de la réciprocité. A la différence d'une vraie coopérative, les membres, habituellement, ne contribuent pas au capital de la compagnie par des investissements directs mais dérivent leur droit aux profits et votes par l'intermédiaire de leur relation avec la clientèle. Une organisation mutuelle ou société est souvent appelée mutuelle.

Une mutuelle existe avec le but de collecter des fonds (ou de l'argent) de ses membres ou clients (appelés collectivement ses membres) qui peut être utilisé pour procurer des services communs à tous les membres de l'organisation ou de la société.

Une mutuelle est la propriété de ses membres et fonctionne pour leur bénéfice - elle ne possède pas d'actionnaires externes à qui reviennent des dividendes et, à ce titre, elle ne recherche pas les grands profits ou les bénéfices du capital. Une mutuelle existe pour ses membres qui bénéficient des services qu'elle leur procure.

Pour la version français voir:

Voir aussi : <http://www.mutuel.org/>

ment démutualisées. Il est intéressant de noter que toutes ces coopératives sont caractérisées par le fait que leurs membres sont aussi leurs utilisateurs.<sup>3</sup>

## Facteurs causant la démutualisation

Le processus de démutualisation a soulevé l'intérêt des chercheurs du début des années 1980, quand beaucoup de coopératives et de différentes branches coopératives sont passées par ce processus vers des compagnies privées. Chaddad (Chaddad, 2003) formule quelques conclusions se rapportant à ce processus. Il a constaté que les vagues de démutualisation se sont produites après que le marché soit passé par l'ajustement structurel des divers établissements le composant. Des changements tels que la déréglementation des marchés, des innovations technologiques ou agro-industrielles, qui ont changé les « règles du jeu ». Ces changements augmentent la compétitivité du marché, et ceci a encouragé la démutualisation des coopératives.

D'autres facteurs pour la démutualisation ont été détectés par Nadeau et Nilsestuen (Nadeau, E.G. and Nilsestuen, R, 2004) selon détails suivants :

- Rarement le processus de démutualisation résulte de la pression faite par les membres eux-mêmes. Dans la plupart des cas la démutualisa-

---

3. La différence entre coopératives dont leurs membres sont leurs utilisateurs et les coopératives dont leurs membres ne sont pas les utilisateurs de la coopératives, lire mon article: Galor, 1994, #99616

tion provient de la pression exercée par la direction de la coopérative, les membres du conseil d'administration, les conseillers externes, la plupart d'entre eux entendent bénéficier de la démutualisation.

D'autres résultats, rapportés par ces deux chercheurs, au sujet des facteurs amenant la démutualisation :

- Les coopératives qui ont négligé l'éducation coopérative de leurs membres comme celles qui n'ont pas maintenu la transparence dans les affaires coopératives des membres, ont facilité le processus de démutualisation. A cela on peut ajouter la pratique du bas quorum requise par la coopérative lors de la prise de décisions démocratiques et la capacité de voter par l'intermédiaire de la procuration.
- Les aspects financiers. Difficultés de liquidité, problèmes financiers et incitations financières, pression accrue sur les conseils d'administration en vue de la démutualisation.

Chaddad (Chaddad, 2003) a trouvé que la conversion de coopératives en compagnies commerciales augmente l'efficacité des affaires et supprime les limitations financières de la nouvelle compagnie. Par ailleurs, Nadeau et Nilsestuen (Nadeau, E.G. and Nilsestuen, R, 2004) prétendent que les membres des coopératives qui ont été démutualisées ont bénéficié à court terme de sommes importantes, mais en réalité, ils ont perdu le contrôle de leur ancienne coopérative. Les résultats montrent que les membres n'ont rien gagné de la démutualisation de leur coopérative.

Un facteur très important, souligné dans une partie des recherches

faites par Sonja Novkovic (Novkovic, 2005) et Yair Levi (Levi, 2000) est l'existence d'une différence dans la compréhension de ce qu'est une coopérative et une entreprise coopérative parmi les directeurs coopératifs et les membres du conseil d'administration des coopératives. Il est clair que des directeurs de coopératives des niveaux les plus élevés ignorent ce qu'est l'identité coopérative, la connaissance et la compréhension de ce qu'est une coopérative et ce que sont les principes coopératifs. Nous verrons, dans la dernière phase de cette étude, que cela a été le cas de la coopérative de transport en commun à Tel Aviv.

Dans une étude récente, Alan Robb (Robb, 2006a) montre que la conversion des coopératives en Australie a été accélérée quand des lois appropriées ont été décrétées et soutenues par les justifications habituelles, connues dans d'autres pays comme : la conversion favorisera l'accessibilité des coopératives au capital externe ; elle augmentera et développera la nouvelle entreprise créée ; elle permettra de concurrencer efficacement d'autres compagnies dans le même chose secteur.

Cette source mentionne que dans une autre recherche faite en Australie en 1998 sur 23 ans, les résultats montrent que les affaires des coopératives étaient plus efficaces que celles des compagnies privées.

Un des arguments de ceux en faveur de la démutualisation est que l'économie de marché minimalise la différence entre l'entreprise coopérative et les sociétés menées par d'investissement (Investments Led Firms - ILF). Les arguments en faveur sont apportés par Julie Ho-



geland (Hogeland, 2006a) bien qu'elle ne les soutienne pas. Le société privée inclut des composants et des avantages comme suit :

- La société privée a un avantage par le fait qu'elle se concentre sur un but ; pour rechercher le bénéfice.
- La société privée a une vue plus large du marché que celle de la coopérative. A la recherche, par exemple, de matières premières nécessaire pour la société, la vue est globale pour trouver les matières premières au meilleur prix.
- La croissance constante, l'efficacité accrue, les meilleures sources de capital externe, apportent une meilleure survie et expansion.

Le contraire de la société privée, la coopérative a les avantages suivants et présente diverses valeurs :

- Défendre les membres de la coopérative et leur emploi. La coopérative assure une atmosphère défendant l'emploi pour ses membres.
- Dans les secteurs ruraux, la coopérative contribue à mettre en valeur la communauté rurale.
- Le fait que les membres possèdent leur coopérative leur assure contrôle et inspection sur le futur de leur coopérative.

Bien que le processus de conversion de coopératives vers des compagnies privées existe, ce n'est pas encore courant. Néanmoins, cette situation de conversion a besoin de mesures préventives et de défense des coopératives. Ces mesures préventives incluent des changements des statuts et des règlements des coopératives, étapes qui tendent à rapprocher les membres de leur coopérative et de leur communauté, voire changer la loi coopérative. Nadeau et Nilsestuen (Nadeau, 2004)

poursuivent et montrent que les coopératives où le niveau de participation à la vie démocratique coopérative était élevé, les coopératives qui intègrent des membres dans ses diverses activités, celles qui ont un lien très vif avec la communauté, étaient plus résistantes aux pressions agressives de la démutualisation.

L'étude montre que les coopératives de consommation et les coopératives d'approvisionnement en électricité sont plus vulnérables à la démutualisation. Les coopératives d'assurance sont plus exposées à la démutualisation. Il a également été montré qu'au milieu des années 80 du vingtième siècle la moitié du marché de l'assurance, aux Etats-Unis, était tenu par les coopératives d'assurance. Mais en 2001, les coopératives d'assurance ne sont plus que 17% de ce marché. L'étude a constaté que dans ces coopératives le niveau de participation des membres dans les affaires de la coopérative était très bas, la plupart des membres de ces coopératives ne comprenait presque rien à ce qu'est une coopérative, et qu'ils sont pratiquement les propriétaires des affaires.

D'autres résultats de cette étude montrent que dans les coopératives d'approvisionnement en électricité et d'approvisionnement de services de communication, depuis 1940, il n'y avait seulement qu'un cas de démutualisation. Les facteurs contre la démutualisation dans ces coopératives sont :

- Les statuts de ces coopératives ou la législation d'état déterminent que ces sortes de décisions seraient acceptés seulement dans les assemblées générales où le niveau du quorum est très élevé.
  - Dans ces coopératives la participation des membres est très élevée.
- Il a été constaté que la prise de conscience des membres existe, qu'ils

sont mis au courant continuellement de ce qui se passe dans leur coopérative, et qu'ils sont satisfaits des services que la coopérative leur fournit.

- Ces coopératives sont soutenues par des fédérations coopératives auxquelles elles sont affiliées ou par des organismes d'apex, et ces mouvements soutiennent activement les membres des coopératives lorsqu'elles sont sous la pression de démutualisation.

En effet, Paul Hazen (Hazen, 2004) confirme que les membres qui sont bien servis par leurs coopératives, et qui estiment que leur voix est entendue et influence la politique de la coopérative, sont particulièrement fidèles à leur coopérative. La participation des membres à la vie coopérative sous tous ses aspects augmente les chances que la démutualisation soit un processus très difficile dans une telle coopérative.

Johnston Birchall (Birchall, 2002) mentionne également que lorsque les gestionnaires des coopératives et leurs directeurs encouragent les membres à participer activement aux activités coopératives, les chances de succès sont plus importantes que dans d'autres structures.

David Griffiths (Griffiths, 2007) pense que les facteurs internes dans la coopérative sont plus importants que les facteurs externes concernant la démutualisation. Les raisons sont:

- Employer des directeurs et des membres du conseil d'administration qui cherchent le gain immédiat dans la coopérative, comme un but à

court terme, et qui ne sont concernés par aucun engagement concernant les valeurs et les principes coopératifs.

- Membres du conseil d'administration devenus prisonniers des directeurs employés de la coopérative et qui ont oublié que leur rôle est de protéger l'identité coopérative. L'identité coopérative et les principes coopératifs sont perçus par beaucoup comme importants seulement historiquement et ne sont plus appropriés à la vie économique d'aujourd'hui, ce qui est une erreur

- Les conseillers externes employés par le conseil d'administration sont engagés par la direction pour aider à formuler les futures décisions de gestion, mais sont ignorants et hostiles aux valeurs et principes coopératifs. La décision d'employer ces conseillers est une décision interne de la coopérative.

- Membres vétérans dont l'adhésion est inactive et qui sont pratiquement déconnectés de leur coopérative, et en même temps de manque de gestion d'avancer les valeurs et l'identité de la coopérative parmi des membres.

- La non-existence de l'éducation coopérative continue au niveau des gestionnaires, des membres du conseil d'administration, des employés de la coopérative, et des membres de la coopérative. L'éducation coopérative est essentielle à l'existence et au développement de la propriété et le contrôle des membres sur leur coopérative.

Garry Cronan (Cronan, 1994) cite quatre groupes de facteurs qui facilite la démutualisation. Il se réfère à l'Australie, mais ses observations sont valent aussi bien pour d'autres pays :

Facteurs structureaux. Parmi eux, il identifie la propriété et les composants du capital dans la coopérative. Le manque de capital dans la coopérative est un facteur important de démutualisation. Plusieurs coopératives utilisent, quand besoin est, des capitaux de membres et des fonds de réserve non répartis. Le fait est que les parts des membres n'ont presque pas de valeur, leur rémunération est limitée par le 3ème principe coopératif d'ACI ce qui limite la capacité de la coopérative de mobiliser des fonds, quand elle en a besoin. Il y a un arrangement selon lequel le processus de démutualisation « libère » la valeur cachée des parts des membres, particulièrement pour les membres qui ne sont plus actifs dans la coopérative.

Nous verrons plus tard dans cette étude que cette particularité a amené la démutualisation de nombreuses coopératives dans d'autres pays aussi.

Cronan trouve que le manque ou l'inexistence de représentation des organisations coopératives tout comme le manque de coopération entre les coopératives, la négligence ou l'inexistence de la culture coopérative, tous ces facteurs structureaux aident à parvenir à la démutualisation.

Des facteurs additionnels sont le bas niveau des qualifications de gestion et la non-existence de la compréhension parmi les gestionnaires de ce qu'est une coopérative. La non-existence de politique de support du gouvernement à la cause coopérative s'ajoute aux raisons précédentes mentionnées ci-dessus.

En 2006 une commission parlementaire en Angleterre a publié un rapport écrit par Ian Welch (Welch, 2006). La commission a examiné si

les coopératives qui sont passées par la démutualisation ont amélioré leurs performances comparées à celles restées telles quelles. Les mêmes questions ont considéré la qualité des services fournis par eux. Le rapport mentionne que les coopératives qui n'ont pas été démutualisées présentaient de meilleurs résultats que celles qui ont été démutualisées. Le rapport montre que les directeurs des coopératives démutualisées ont bénéficié de récompenses financières considérables, mais n'ont pas montré améliorations dans leurs résultats. La commission a démontré que des membres de coopératives qui avaient voté pour la démutualisation n'ont pas entièrement compris pour quoi ils votaient. D'autres preuves montrent que des membres, après démutualisation, ont été facturés pour des frais relatifs à la démutualisation qui ont englouti presque tous les avantages reçus.

A ce point de vue se joint également le Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupement de l'Economie Sociale (CEGES), (CEGES, 1997) qui indique que l'expérience recueillie en France montre que dans la même branche, ici les coopératives financières, les coopératives qui n'ont pas été démutualisées, servent leurs membres à un coût inférieur que celles qui ont été démutualisées.

Un autre problème observé parmi des membres du conseil de directeurs<sup>4</sup> est leur manque de connaissances et leur manque de capacités à poser les questions appropriées aux directeurs des coopératives, em-

---

4. Conseil de directeurs est un synonyme de la comité de gestion. Les deux terminologies sont utilisées dans plusieurs pays.

ployés des coopératives, quand ils se présentent pour recommander démutualisation. Une étude de l'université de Cornell (Anderson, & Henehan, 2002) a constaté que les membres du conseil d'administration des coopératives devraient recevoir les réponses appropriées des directeurs, employés de la coopérative avant toute décision vers la démutualisation.

Une des questions auxquelles les coopératives, sous la pression de la démutualisation, devraient considérer est la question des finances supplémentaires alors que la coopérative est dans le besoin. A ce sujet Beth Baker (BAKER, 2002) a soulevé la question quant à savoir si la coopérative, pour pouvoir concurrencer efficacement, devrait mobiliser des ressources financières supplémentaires sur le marché financier.

D'autres questions sont posées :

Est-ce une recherche de financement supplémentaire ou des étapes faites par le comité de gestion ou les directeurs, autrefois des membres, pour traduire le succès de la coopérative en argent comptant.

Apparemment, plus la coopérative réussit, moindre est l'attention des membres, et plus ils comptent sur leur équipe de gestion.

La recherche mentionne le cas de IGA Federal Credit Union of Feasterville Pennsylvania, quand 10 membres du comité de gestion ont fait la première conversion d'une credit union aux Etats-Unis, dès 1998, vers un format de Mutual Thrift et le nom de la nouvelle organisation a changé en IGA Federal Savings Bank. Huit mois plus tard la mutuelle a été vendue à une compagnie privée La Jade Financial holding compagnie. Le directeur général de cette coopérative et ceux qui

ont collaboré avec lui ont obtenu la somme de \$US635.000. Les membres ont perdu toutes les réserves accumulées pendant des années, soit \$US15 millions.

De nouveau se pose la question : la coopérative a-t-elle vraiment besoin de mobiliser des finances de l'extérieur pour son expansion, ou bien est-ce là ce que les directeurs prétendent. La question sera discutée en détail plus loin.

Un point de vue différent sur la conversion est apporté par Patrick Mooney et Thomas Gray (Mooney, Patrick & Gray, W. Thomas, 2002). Les données montrent que pendant les dix dernières années avant la recherche la plupart des cas de conversion se sont produits dans le secteur coopératif, mais toutes les conversions ne se sont pas faites de coopératives vers des entreprises privées. Plus du tiers de ces cas étaient des cas de consolidation de coopératives, fusionnant entre coopératives, entreprises communes entre des coopératives, acquisitions d'entreprises privées par des coopératives.

Au total des conversions de coopératives et des changements, l'étude a constaté qu'un quart des cas étaient l'agrandissement des coopératives existantes sans changer la structure coopérative. 15% des cas étaient des cas de collaboration entre les coopératives et les sociétés anonymes. Seulement moins de 5% des cas étaient des démutualisations complètes de coopératives. Une autre conclusion intéressante concernait les cas où les coopératives achetaient les sociétés anonymes qui étaient trois fois plus (16.6%) que l'autre possibilité.

Henehan et Anderson (Henehan & Anderson, 2001) recommandent



deux conseils très importants pour qu'une coopérative soit réussie et évite la conversion :

Identification et compréhension communes aux membres et à la direction, au sujet des problèmes économiques auxquels la coopérative fait face. Il est important aussi que le niveau et la qualité des services fournis aux membres par la coopérative soient meilleurs que ceux que chaque membre individuellement peut réaliser.

Un problème important auquel les coopératives font face est le manque de finances et de capital nécessaire pour agrandir et faire fonctionner la coopérative, et ce fait crée l'hypothèse que si aucune solution ne peut être trouvée, la seule voie pour la coopérative de se tirer d'affaire est la démutualisation.

Cette supposition est liée, selon moi, au fait que la coopérative est fondée par ses membres quand chacun des membres, individuellement, comprend que seul il ou elle ne pourra pas produire le service, ou les produits, ou l'emploi qu'il ou elle recherche, au coût et à la qualité que chacun espère, alors ils se groupent ensemble pour créer leur coopérative.

Le problème est que l'approche commune pour la formation du capital dans les coopératives, et ce de par le monde, n'associe pas les membres à l'accumulation du capital dans les coopératives. Il en résulte qu'après des années, la coopérative a créé des biens et des capitaux propres, résultant principalement à partir du surplus annuel et des fonds de réserves sans lien avec la valeur minimale et nominale des parts sociales des membres qui sont la source des finances durant de

nombreuses années et qui sont à l'origine de l'élargissement de la coopérative. La situation où des coopératives recherchent des fonds de l'extérieur, les membres sont tentés de démutualiser leur coopérative afin de récupérer les fonds qu'ils ont investis dans la coopérative.

Seule une coopérative dont les gestionnaires comprennent cette question fondamentale, et font l'impossible pour que tous les membres obtiennent de la coopérative ce qu'ils recherchent, l'assurance de la survie de la coopérative serait alors assurée et la coopérative réussirait. Les deux chercheurs Bekkum et Bijman (Bekkum, 2006) se réfèrent à cette question. Ils ont passé en revue plus de 50 coopératives dans le monde, où de nouvelles solutions ont été développées répondant à la question des besoins en capitaux propres dans la coopérative, pendant les deux dernières décennies. Une de leurs conclusions est qu'il y a des coopératives qui préfèrent sauvegarder la structure et l'identité de la coopérative, plutôt que d'entreprendre la conversion. Ils proposent un nouveau modèle de coopérative, la coopérative hybride cotée en bourse des valeurs.

Aux pages 3-7 ils passent en revue ces 50 coopératives et trouvent les modèles et solutions suivants :

- Parts en valeurs interchangeables et/ou commercialisables dans la coopérative. Les membres obtiennent une plus grande valeur réelle de leurs parts dans la coopérative, augmentation parfois partielle.
- Obligations secondaires extérieurement commerciabes. C'est une possibilité très attractive pour obtenir du capital externe à la coopérative. Ces obligations peuvent servir de garantie au financement provenant de l'extérieur.
- Investisseurs extérieurs à la coopérative se trouvant au niveau de fi-

liale ou de groupe extérieur. Parfois, comme membres à titre spécial et parfois à titre de membre accompagnateur de la coopérative. Cette situation peut créer un possible conflit entre les membres et les investisseurs.

- Titres privilégiés dans la bourse. Cette possibilité est préférable aux titres ordinaires pour la coopérative.

- Conversions en sociétés à responsabilité limitée anonymes c'est à dire la propriété des fermiers, dans la plupart de cas des coopératives agricoles.

Une autre forme de coopérative, qui essaie de répondre aux problèmes et aux limitations de l'approche actuelle de l'adhésion dans les coopératives, a été faite par le gouvernement du Canada, en formulant leur nouvelle loi coopérative du Canada (Act, 1998). Dans une version parue en mai 2007 il est question d'une nouvelle forme de coopérative.

Une nouvelle catégorie a été créée dans ces coopératives qui est l'Investment Share Ownership qui est valable auprès de la Membership Share Ownership. L'ISO n'est pas limité aux membres seulement.

Un autre facteur, qui a été mentionné ci-dessus, est la propriété réelle de la coopérative par le membre. Dans la plupart des coopératives dans le monde entier, et sur la base de la pratique courante du 3ème principe coopératif d'ACI, la propriété du membre sur sa coopérative est une propriété collective et commune et il n'y a aucun rapport entre la vraie valeur de toutes les parts des membres, relativement très

petites et la valeur totale réelle de la propriété de la coopérative. Là existe une différence profonde et énorme entre ces deux côtés de l'équation. Cette différence, que les membres ignorent dans la plupart des cas, amène à une situation où les membres tendent facilement vers la démutualisation, particulièrement quand la coopérative cesse d'assurer les services que les membres ont été habitués à recevoir (Galor, 2001b).

## Démutualisation de coopératives en Australie et en Nouvelle Zélande.

En Australie s'est produit un processus de démutualisation des coopératives de logement, décrit par Garry Cronan (Cronan, 2007). Ce sont les Building Societies, qui sont pratiquement des coopératives d'hypothèques. Dans un autre papier Garry Cronan (Cronan, 1994) examine la raison pour laquelle les coopératives d'Australie ont choisi de changer leur statut de coopératives en Investors Owned Firms (IOF). La raison principale pour laquelle cette forme a été choisie en matière de démutualisation en Australie est que le mouvement coopératif en Australie n'a pas offert de solutions de rechange aux coopératives faisant face à la démutualisation. En particulier, on a noté qu'il n'y avait pas de réseau coopératif fédéré approprié pour offrir la protection et l'appui nécessaires. Le mouvement coopératif en Australie était en retard économiquement comparé au rythme du développement économique dans d'autres secteurs de l'économie dans ce pays.

Un autre point apporté par Cronan est le fait qu'en Australie les

coopératives primaires étaient développées, mais pas les coopératives secondaires ni les coopératives tertiaires.

L'histoire de la démutualisation des coopératives en Australie a commencé dès les années 50 du siècle dernier et s'est poursuivie pendant les années 70 et les années 80. Durant les années 70 de nombreuses conversions de coopératives eurent lieu.

Une recherche récente de Robb (Robb, 2006b) a trouvé que les dix dernières années avant l'étude, le nombre de démutualisation en Australie a diminué considérablement.

Un cas célèbre d'échec de démutualisation en Australie est celui de l'association coopérative d'épargne Connect Credit Union en Tasmanie.

En 2003, les membres de la coopérative ont appris, avec surprise, que la direction de la coopérative propose de coter la coopérative à la bourse des valeurs. Ceux opposés au plan de la direction disposèrent de très peu de temps pour préparer leur opposition.

Les opposants à la proposition commencèrent à étudier la question, ils reçurent un grand support coopératif international sur le sort d'expériences antérieures concernant le sujet et réussirent à informer les membres à temps au sujet de leurs résultats. La proposition a été rejetée et le chef des adversaires a été élu pour être à la tête de la coopérative.

Robb apporte quelques commentaires de conclusion qui peuvent servir les autres coopératives faisant face à une situation semblable :

- La direction de Connect avait tort dans sa stratégie de convertir la

coopérative alors que l'idée était très loin des membres.

- La présentation du changement a échoué et reçu l'opposition de membres.

- Les membres ont été renforcés en apprenant les résultats d'anciens cas de démutualisation en Australie, ceux qui avaient promis beaucoup aux membres mais échouèrent à tenir leur parole, mais récompensèrent largement les membres gestionnaires et les conseillers externes.

- L'objection à la démutualisation a été soutenue également dans le cadre des communautés où les membres de la coopérative vivent. Une étude faite parmi 5000 Australiens a constaté que 50% pensent que la démutualisation est une erreur et seulement 19% pensent que les coopératives sont vieilles.

La démutualisation peut être évitée.

La situation en Nouvelle Zélande est légèrement différente de celle en Australie. Ian Reid (Reid, 2006) fait une distinction entre les deux pays voisins. L'Australie, à la lumière de son expérience, a choisi une politique gouvernementale forte et une intervention légale pour contrôler le processus de la démutualisation et pour éviter de porter dommages aux intérêts de la communauté où la coopérative candidate à la démutualisation en question est localisée.

En Nouvelle Zélande la situation est différente. Le sujet de la démutualisation et comment l'arrêter n'ont aucune place dans la vie politique. Tout reste aux mains des membres, même si la décision est de cesser la coopérative.

Roger Kerr (Kerr, 1999) analyse l'état du mouvement coopérative en Nouvelle Zélande. Il constate que le mouvement a de nombreuses faiblesses, provenant principalement de la structure coopérative. Ces faiblesses sont évidentes particulièrement dans des coopératives de produits laitiers.

Ramsey Margolis (Margolis, 2007), directeur exécutif de l'association coopérative de la Nouvelle Zélande, dans un courrier électronique qu'il m'a adressé, mentionne que la Fonterra<sup>5</sup>,

la plus grande coopérative de marketing et de transformation de produits laitiers en Nouvelle Zélande, et la plus grande coopérative de la sorte dans le monde, fait face à une forte pression sur ses membres pour démutualiser la coopérative.

Déjà en 2004 le bulletin de l'association coopérative au Canada (Association, 2004) a publié un rapport au sujet de la coopérative Fonterra en Nouvelle Zélande. Le rapport indique que cette coopérative a l'intention de faire une enquête parmi ses 12.000 membre-fermiers, avant de commencer n'importe quel mouvement que ce soit vers la démutualisation.

Le problème qui concerne les membres de Fonterra nous montre, d'un côté, la montée de la valeur des biens d'immobilisation de la coopérative et comme conséquence l'augmentation de la valeur de leur propriété dans la coopérative, et d'un autre côté, la chute des avantages

---

5. Pout apprendre plus sur Fonterra: <http://www.fonterra.com/wps/wcm/connect/fonterra.com/fonterra.com/Home/>

qu'ils obtiennent pour le lait qu'ils fournissent à la coopérative.

Il y a des membres de Fonterra qui pensent que la coopérative devrait augmenter le prix payé aux membres pour chaque kilogramme de lait fourni à la coopérative, plutôt que d'accumuler l'argent en vue d'une expansion globale des affaires coopératives. D'autres membres préfèrent l'investissement de l'argent vers l'expansion globale mais préfèrent changer la structure financière de la coopérative vers la démutualisation.

Jusqu'ici la Fonterra a tenu bon contre la pression de la démutualisation.

Deux chercheurs, Chaddad et Cook (Chaddad, 2000) examinent la situation problématique des coopératives de laiterie en Australie. L'article a été écrit après une réunion générale des membres où ils étaient sur le point de décider du destin de leur coopérative, après deux ans de 774 réunions d'information avec les membres.

La Dairy Farmers se concentre sur trois champs principaux des produits : lait frais, fromage et laiterie transformée. La production annuelle pour l'année 1997/98 représentait plus d'un milliard de dollars australiens .

Le problème dans cette coopérative apparut quand les leaders de la coopérative évaluèrent qu'en réponse à la nouvelle situation où le marché est non réglé et qu'il n'y a aucun contrôle de l'état et aucun règlement restrictif, leur coopérative ne pourra pas se maintenir et continuer sur la seule base des fonds des membres. En même temps, les industries privées dans la même branche ont de plus souple et plus large éventail de sources financières et leurs possibilités d'expansion sont plus faciles.



Le dilemme dans cette coopérative était comment combiner la mobilisation de fonds de l'extérieur de la coopérative et en même temps préserver le contrôle de la coopérative par les membres. La Dairy Farmers apprit différents modèles de par le monde où des coopératives ont recherché des solutions dans les situations semblables. Le modèle irlandais propose la création par les coopératives d'une compagnie cotée en bourse (public listed companies-PLCs) où toute la propriété de la coopérative sera gérée et la coopérative aura la majorité et le contrôle dans cette compagnie. Mais, la dilution du capital de cette compagnie amènera la diminution du contrôle des membres et la propriété des membres en-dessous de 50%, donc le modèle irlandais n'était pas efficace pour préserver le contrôle et la propriété par les membres de leur coopérative.

Pendant six ans, depuis 1993, les discussions existèrent parmi les membres de la coopérative. Les gestionnaires de la coopérative apportèrent vers 2000 une proposition aux membres en vue d'adopter un nouveau modèle, le Equilibrium Model. Ce modèle propose le déplacement de deux étapes. La première est la création d'une coopérative d'approvisionnement du nom de Dairy Farmers Supply Cooperative. Cette coopérative est entièrement la propriété des membres-fermiers. Les parts des membres auront la valeur d'un dollar australien, et ne seront pas commercialisables. Parallèlement, une coopérative sera établie et nommée la Trading Cooperative. Dans cette deuxième coopérative les membres auront aussi la complète propriété jusqu'à ce que la coopérative soit cotée dans la bourse des valeurs. La nouvelle situation selon laquelle un membre a une part quand 75% de cette part est dans la première coopérative et 25% de cette part est dans la deuxième coopérative.

Deux ans plus tard l'établissement de la deuxième coopérative devrait commencer. La part de la deuxième coopérative sera mise en bourse, et la valeur de la part de chaque membre sera changée selon le prix du marché.

Dans la coopérative il y a un groupe de membres qui s'oppose à cette proposition et souhaite que la coopérative soit convertie en société anonyme.

L'assemblée générale de la coopérative a décidé en 2004 (Farmers, 2004) d'adopter la première phase de cette proposition.

## Démutualisation des coopératives aux Etats-Unis.

Il n'y a pas eu beaucoup de cas de démutualisations aux Etats-Unis pendant la dernière décennie du siècle dernier. Nancy Jorgenson (Jorgensen, 2005) le mentionne après avoir examiné quelques cas. Elle a soulevé quelques questions au sujet des coopératives démutualisées:

- Les membres des coopératives démutualisées abandonnent-ils leurs biens à long terme pour ceux à court terme.
- La démutualisation augmente t'elle vraiment les opportunités de marketing des produits provenant des anciennes coopératives.
- Est-il nécessaire d'élargir le terme coopérative de son contexte actuel, en une plus large et différente forme de propriété des producteurs sur leurs entreprises vers les sociétés à responsabilité limitée anonyme (Limited Liability Companies LLCs). Jorgenson cite un autre chercheur Mark Hansen, un partisan de la démutualisation des coopératives,

qui réclame que les coopératives soient démutualisées en raison de trois causes :

- Agrandissement de la propriété de la coopérative et acquisition de capital externe.
- Obtention de liquidité.
- Augmentation et accès à la valeur de la coopérative.

Il mentionne que si les coopératives agricoles réussissent, le total de la valeur de leurs produits est inférieur à la valeur totale de la coopérative. Une fois de plus, apparaît la problématique de la différence entre la valeur de la cooperative et la valeur des parts des membres.

Historiquement, les coopératives agricoles ont été créées aux Etats-Unis en réponse aux conditions du marché et au besoin grandissant parmi les fermiers de défendre leur intérêt comme producteurs. Deux chercheurs Lois Stanford et Julie Hogeland (Stanford, 2004) expliquent que les coopératives ont été prévues pour permettre aux petits fermiers un meilleur et plus efficace accès aux marchés, aussi bien qu'un revenu régulier et stable. Pendant les deux dernières décennies divers changements se sont produits dans le marché local aux Etats-Unis, principalement parce qu'il est devenu ouvert au marché global. Cette nouvelle situation créa un nouveau défi aux coopératives agricoles en Amérique du Nord.

Les deux chercheurs, Stanford et Hoegland, ont étudié les raisons pour lesquelles les cultivateurs d'avocat de la coopérative La Californie Calavo ont réagi à ces changements par la démutualisation.

Le leadership de Calavao a géré une politique à la lumière du fait que la production totale d'avocats par les membres de la coopérative et la production totale d'avocats des fermiers de Californie n'étaient pas suffisantes pour répondre aux besoins de la politique d'exportations d'avocats de la coopérative, aussi le leadership s'est désengagé de la politique de la coopérative qui cherche l'intérêt des membres-cultivateurs d'avocat et s'est tourné vers une organisation globale influencée par l'intérêt des actionnaires - soit augmenter au maximum la rentabilité de l'ancienne coopérative devenue société anonyme.

Selon l'opinion des auteurs, cela n'est pas la voie par laquelle une coopérative agricole fonctionne. Considérations telles que le bien-être des membres, les services sociaux aux membres sont très importants, quoiqu'ils puissent diminuer la rentabilité de la coopérative. Ces considérations étaient ignorées par les gestionnaires de Calavao. L'issue était la démutualisation de la coopérative.

Un autre cas de démutualisation de coopérative est décrit par Sherman Hardesty (Hardesty, 2005). Il a décrit l'histoire des cultivateurs de noix de Diamond Walnut Growers. La conversion a été faite après la réunion générale de la coopérative qui l'a approuvée le 1.7.2005. La coopérative doit être fusionnée avec une société anonyme existante.

Hardesty a constaté que les résultats de la démutualisation sur les membres sont différents selon chaque membre. Les membres qui ont projeté de continuer à cultiver des noix pendant les 10 années à venir ont prévu qu'ils seront perdants en raison de la démutualisation parce qu'ils allaient recevoir de plus mauvaises récompenses pour leur produits. D'autre part, les membres qui ont décidé de cesser la produc-

tion immédiatement ont constaté que la démutualisation était une bonne démarche de leur part.

Julie Hogeland (Hogeland, 2006b) explique que la valeur principale des cultivateurs de Diamond Walnut Growers était leur marque commerciale, et ces cultivateurs croient que l'utilisation de leur nom dans la nouvelle structure attirera des finances externes et permettra la pénétration des marchés.

Les prochains cas décriront des coopératives agricoles en Californie qui ont été fermées en raison de leurs difficultés pour faire face et pour se maintenir dans un marché tellement compétitif où elles se trouvent.

Jennifer Keeling (Keeling, 2004) décrit la fermeture de la Coopérative de la Rice Grower's Association (RGA). La coopérative a été fermée en 2000 après 80 ans d'existence. Cette coopérative, à son apogée, a fourni 70% de toute la production de riz en Californie. L'année de sa fermeture elle n'a fourni que 5% du riz de la Californie.

Himawan Hariyoga et Richard Sexton (Hariyoga, 2004) décrivent la fermeture de la coopérative **Tri Valley Growers** en Californie. Cette coopérative avait 500 membre-fermiers. Les membres ont produit et commercialisé à la coopérative des tomates, des pêches, des poires et des olives qui les a vendus frais ou transformés au marché. En 1998 la coopérative a vendu des produits pour la valeur de US\$782 millions de dollars. Les capitaux propres des membres

représentaient US\$125 millions de dollars. La coopérative occupait 1500 employés et 9500 ouvriers saisonniers.

En 2000, la faillite de la coopérative était déclarée sous le chapitre 11 de la loi américaine, en raison de difficultés financières. Comme résultat, les biens de la coopérative ont été vendus et elle a cessé d'exister.

Les raisons de l'échec décrit par les auteurs indiquent qu'elles existaient dès le début des années 90. Elles montrent des dettes qui étaient trop importantes comparées aux capitaux propres de la coopérative. Le manque de rentabilité de l'industrie agro-alimentaire et l'échec du plan financier de restructuration de la coopérative. D'autres raisons concernaient les paiements trop élevés aux membres pour leur produits et l'incapacité de cesser l'adhésion des membres inactifs. Une autre raison était l'échec du plan de marketing.

Après cet échec, des arguments avancèrent que les coopératives ne peuvent pas exister dans une économie de marché compétitif. Les auteurs rejettent ces propos et apportent des exemples de coopératives semblables en Californie qui continuent à fonctionner avec succès.

Les unions coopératives d'épargne et de crédit sont une autre branche coopérative où des tentatives de démutualisation ont été faites. David Doss (Doss, 2004) décrit le cas de la tentative de démutualiser l'union coopérative d'épargne et de crédit Columbia Credit Union à Vancouver, Washington, en la convertissant en une banque d'épargne mutuelle. Le vote sur la question de la démutualisation eut lieu un jour ouvrable non - férié et seulement 10.000 membres sur 59.000 membres y ont pris part. La conversion a été approuvée à une majorité

de 52% des voix.

Le processus de démutualisation a été arrêté en raison d'un appel d'un groupe de membres qui étaient soutenus par la fédération coopérative d'épargne et de crédit nationale (National Credit Union Administration NCUA), la fédération de cette union coopérative d'épargne et de crédit, qui a forcé le secrétaire de la trésorerie de l'état de Washington de déclarer des irrégularités dans la vote lors d'une investigation au sujet. Le vote a été annulé ainsi que la démutualisation.

Les disciples de la conversion réclament que la démutualisation soit en faveur des membres, particulièrement grâce au gain de l'exonération d'impôts du fait de la démutualisation. Il est apparu plus tard que la pression pour la conversion est venue des membres qui avaient les comptes les plus importants dans la coopérative et espéraient obtenir un plus grand nombre d'actions avec la création du nouveau corps.

NCUA a découvert également que ceux qui étaient en faveur de la démutualisation ont caché les informations de leur plan pour ensuite continuer et transformer la mutuelle en banque de commerce ordinaire.

Un autre aspect de la vie coopérative aux Etats-Unis a été étudié par Brian Henehan (Henehan, 2002). La recherche a duré 10 ans, entre 1989-99 et a examiné la fusion de 50 coopératives, parmi elles 40% étaient des coopératives de produits laitiers. La recherche a constaté que les facteurs en faveur de la fusion des coopératives sont : intégration de gestions, réduction des dépenses de traitement et de vente et des frais de fonctionnement, éviter la concurrence entre les coopératives, récompense plus élevée aux membres. Il est devenu évident que

la coopérative fusionnée montre de meilleurs résultats qu'avant la fusion.

Il n'y avait pas beaucoup de démutualisation aux Etats-Unis, mais la pression économique vers la démutualisation a amené le changement de la loi coopérative. Ce sont les conclusions d'une recherche faite par Taylor (Taylor, 2004c) au sujet de la démutualisation. La recherche adopte l'approche que la meilleure défense est l'attaque et en disant cela Taylor veut la création de structures rendant difficiles la démarche de la démutualisation, et parfois l'empêcher voire la stopper.

L'observation qu'une aide externe est nécessaire par une coopérative faisant face à des pressions de démutualisation a amené la direction de l'association nationale CUNA (CUNA, 2005) l'association coopérative d'épargne et de crédit, à adopter ces principes très importants. L'appui de CUNA pour l'avancement de n'importe quelle forme de législation aux niveaux d'état et une charte pour toutes les associations coopératives d'épargne et de crédit entières.

Les mesures prises devaient permettre l'ajustement de leurs statuts pour s'assurer que les membres comprennent entièrement la signification de la démutualisation. La création de l'institutionnalisation d'un mécanisme des débats publics pour les membres avant n'importe quel vote est mis en place. La création d'un mécanisme de liaison parmi les membres qui sont opposés à la démutualisation et le reste des membres. Une transparence plus forte pour être certains que les membres comprennent entièrement ce que la démutualisation apport-



était à la coopérative.

CUNA a pris les mesures pour instruire les membres des associations coopératives d'épargne et de crédit au sujet de l'identité coopérative et savoir différencier les associations coopératives d'épargne et de crédit des autres entreprises économiques, y compris le fait que les membres sont les propriétaires de leur coopérative.

## Démutualisation des coopératives au Canada

La scène des coopératives en Amérique du Nord en général et au Canada en particulier a changé considérablement, comme le décrit Murray Fulton et d'Al (Fulton, 2006). La crise s'abattit sur le secteur agricole quand nombre de grandes coopératives étaient déclarées en faillite ou démutualisées vers les sociétés anonymes.

En même temps, une vague pour l'établissement des Nouvelles Générations Coopératives - NGGs, progressa particulièrement dans les coopératives de transformation des produits alimentaires agricoles et qui ont une structure différente de propriété.

Plusieurs coopératives d'épargne et de crédit sont passées par un processus de consolidation. Les coopératives de consommation ont traversé une crise sévère et nombre d'entre elles ont disparu. Seules les coopératives qui se sont spécialisées dans les variétés spéciales de nourriture, telle la nourriture organique, ont réussi. Le cas de la coopérative de SPIN (SPIN Farming, & 2007,) fondée à Saskatoon dans la province Saskatchewan au Canada. Selon l'information dans

leur site internet, ce modèle est étendu maintenant à Ontario et à Colombie Britannique, toutes au Canada.

Pendant la période entre 1998-2002 le nombre des coopératives agricoles qui ont été converties a été augmentées, en particulier au Québec. Particulièrement il s'est produit dans les coopératives pour l'agro-transformation (**Gurung, 2005**). Il y avait un déclin de 26% dans la production faite dans le secteur des coopératives agricoles au Canada pendant ces 4 années.

Un autre domaine où la démutualisation accrut au Canada fut l'assurance coopérative et la mutuelle pour la santé (Anthill, 2006). L'histoire de ces coopératives au Canada est longue. La première mutuelle a été fondée en 1875, et son nom était Red River Valley Mutual Insurance Company. Aujourd'hui cette mutuelle a plus de 44.000 membres et son revenu annuel de primes est plus de 23 millions de dollars Canadiens. Que sont ces mutuelles et comment diffèrent elles des coopératives. L'explication suivante apportée dans l'article ci-dessus :

« Une mutuelle est un groupe volontaire d'individus qui reçoivent des avantages communs à partir du risque partagé entre eux. »

La mutuelle se définit par le fait qu'elle rend un service non-réel à ses membres - la division des risques parmi les membres. La coopérative, par contre, offre à ses membres un service réel. La pratique de la mutuelle ne devait pas créer de revenu net, ainsi son bénéfice total est réinvesti dans la mutuelle elle-même pour assurer ses membres avec plus d'efficacité. Pratiquement, c'est la raison pour laquelle beaucoup de mutuelles ont tenté la démutualisation car la perspective du « butin

» était plus importante.

La mutuelle n'offre pas de parts aux membres, mais plutôt des polices d'assurances. Les membres n'ont aucun droit d'obtenir quoi que ce soit à partir des bénéfices. Une autre caractéristique est que les membres ne peuvent pas vendre des parts parce qu'ils n'en ont pas, et c'est une difficulté supplémentaire pour dissoudre ces mutuelles, c'est la raison pour laquelle la voie de la démutualisation a été choisie. L'article explique :

« La démutualisation est un processus par lequel une mutuelle vend la propriété à ceux qui achètent des actions. »

Au Canada la démutualisation a beaucoup de défenseurs. Ils ont essayé de promouvoir l'idée que la démutualisation permettra la mobilisation des fonds externes et permettra la concurrence sur le marché mondial. L'article cite Jonathan Michie qui a écrit dans son article : *New Mutualism A Golden Goal* :

« L'impulsion qui guide la démutualisation est conduite par le désir à court terme de consommer le gâteau mutuel et faire un bénéfice ; cependant, une fois la mutuelle digérée ainsi seront digérés ses avantages pour les générations futures. »

Afin d'encourager et réglementer la démutualisation les Canadiens ont décrété en 1999 une acte qui permet la démutualisation, à savoir la vente des actions au public. Après le décret de l'acte, 4 des plus grandes mutuelles du Canada étaient démutualisées. Plus tard, au Canada les mutuelles sont restées seulement dans le domaine de la propriété et des dommages. En même temps, le gouvernement du Canada a décrété une loi mettant beaucoup de limitations sur la démutualisation. Déjà en 1998 le gouvernement présentait sur son site in-

ternet (Department of Finance, 1998) une description des projet de cet acte.

La proposition elle-même, avant d'être adaptée par le parlement Canadien, donna une réponse (CONSULTATION PAPER, 1998) qui propose quelques étapes techniques pour modifier cet acte d'assurance, qui était alors dans le processus de décret. Les propositions entendaient permettre un temps pour informer les membres au sujet d'une prochaine discussion à l'assemblée générale, et pour s'assurer que les propriétaires des polices d'assurance étaient bien informés au sujet de la proposition de la démutualisation.

- Pour s'assurer que seuls les propriétaires de police d'assurance valides participent au vote.
- Pour permettre le transfert de l'actif disponible à partir des comptes courants vers les fonds des réserves accumulées, pour pouvoir augmenter la valeur de la mutuelle, et qui sera distribuée aux propriétaires des polices valides.
- Augmenter le contrôle du gouvernement sur le processus de la démutualisation.

Comme mentionné ci-dessus, le secteur agricole était le plus heurté par la démutualisation. La coopérative Saskatchewan Wheat Pool qui était fondée il y a 80 ans, quand les cultivateurs de blé ont décidé de coopérer pour pouvoir échapper à ceux qui les exploitaient. La coopérative a décidé (Lord, 2005) que son contrôle serait transféré des 73.000 de membres fermiers aux investisseurs et actionnaires.

## Démutualisation dans l'union européenne.

L'examen des démutualisations des coopératives qui ont eu lieu en Europe de l'Ouest et les pays membres de l'union européenne prouve que les phénomènes étaient semblables à l'autre bout du monde où la démutualisation s'est produite. Néanmoins, nous pourrions observer quelques nouvelles caractéristiques dans ce processus dont nous discuterons également.

Le processus de démutualisation qui a suscité une particulière attention a commencé au début des années 90. L'article de Johnston Birchall (Birchall, 1998) indique que la Grande-Bretagne a mené pendant cette décennie la démutualisation des coopératives vers les sociétés anonymes. Les friendly societies étaient le secteur qui a été touché le plus. Durant cette période le nombre de friendly societies qui n'ont pas été démutualisées est descendu à 30% de leur nombre il y a dix ans. Beaucoup de personnes en Grande-Bretagne ont dit que les coopératives disparaîtront. Mais, la réaction était contraire. En 1998 une seule coopérative de cette branche était sous la menace de la démutualisation.

Une autre branche de coopératives, celles de l'assurance-maladie, les mutuelles, étaient sous le risque de démutualisation. Les données prouvent qu'au moins la moitié de ces coopératives sont en processus de démutualisation.

Parmi les coopératives agricoles 2 sur 4 ont été démutualisées.

Un autre secteur où la démutualisation eut lieu sont les coopératives agricoles, particulièrement celles pour l'écoulement des produits laitiers. Ces coopératives sont dominantes dans le secteur agro-industriel. L'article d'Enright (Enright, 2005) traite le sujet et examine la situation de divers cas de concentration et l'internationalisation de ces coopératives laitières. Plusieurs de ces coopératives ont été converties vers des structures internationales. Cette situation rappelle ce qui s'est produit en Nouvelle Zélande avec Fonterra, mentionné ci-dessus, et un cas semblable qui s'est produit récemment en Israël le cas de Tnova, l'évènement sera discuté plus tard.

L'Association des Assureurs Coopératifs et Mutuels Européens a préparé un long rapport sur la démutualisation des coopératives d'assurance (ACME, 2001). Les arguments principaux en faveur de la démutualisation étaient que l'on a cru que ce processus amènerait une augmentation dans l'efficacité des mutuelles à accéder aux ressources financières nécessaires pour l'expansion, à l'augmentation de la flexibilité des affaires. D'autres arguments étaient que la démutualisation apporte davantage de bénéfices et ce faisant plus d'avantages aux preneurs des décisions, aux employés des mutuelles et aux actionnaires.

La recherche a essayé d'examiner ces arguments. Elle a vérifié 97 mutuelles de 11 pays de l'Europe de l'Ouest, et qui représentent 24% de toutes les primes d'assurance sur le marché de l'Europe de l'Ouest.

Les conclusions de cette recherche étaient que les arguments pour la démutualisation étaient dans la plupart des cas non fondés, et étaient

basés sur des faits non prouvés, et relevaient plutôt du caractère idéologique que de la réalité. L'étude prouve que les coopératives d'assurance sont bien concurrentes, elles sont orientées vers les consommateurs, dans la plupart des cas elles ont montré de meilleures performances que celles qui ont passé vers la démutualisation.

Un autre domaine où les démutualisations dans leur large portée ont eu lieu est celui des associations coopératives d'épargne et de crédit. Dans une étude faite en Irlande, Ella Kavanagh (Kavanagh, 2005) examine les sociétés d'épargne et de crédit de fermiers fondées en Irlande en 1894. Elles ont été fondées selon le modèle de Raiffeisen d'Allemagne. Le mouvement s'est développé et à son apogée comptait 267 sociétés en 1908. Leur nombre a diminué graduellement pour atteindre 35 sociétés en 1935. Une des raisons de ce déclin était la concurrence que ces coopératives eurent avec d'autres institutions financières, comme les banques ou la banque postale qui admet aussi les d'épargnes.

L'étude a examiné la qualité problématique de la gestion dans ces coopératives, en tant qu'élément de la cause de leur disparition. Un autre problème mentionné dans l'étude est le coût élevé que ces sociétés ont facturé les membres, et la commission élevée sur le crédit à leurs membre-fermiers, ainsi la demande de ces prêts a diminué et a influencé leur existence.

Pour suivi de ce sujet, et sur un exemple contraire, il est important de voir la situation des coopératives d'épargne et de crédit en Irlande à nos jours. Raymond O'Connor et Olive McCarthy (O'Connor, 2005)

ont décrit comment ces coopératives ont été très bien développées à la fin des années 50 du siècle dernier. En l'an 2000 ces coopératives comptaient 2.6 millions de membres pour un total d'épargne de 5.7 milliards d'euros. Le secret de leur succès se trouve dans la communauté où ils se trouvent et les bons liens qu'elles ont pu développer à l'intérieur de la communauté. Ce mouvement coopératif a été développé dans le contexte socio-économique et culturel dans lesquels il fonctionne.

Un réseau coopératif pour le crédit agricole existe au Portugal. Les coopératives portugaises de crédit agricole (ACCs) ont été étudiées par Paula Cabo et João Rebelo (Cabo, 2005). Ce mouvement coopératif a rempli un rôle très important dans le système bancaire au Portugal, particulièrement pour le secteur agricole dans le pays, et est le deuxième système par la taille dans le pays.

Le mouvement fait face de nos jours à des défis de survie dont la cause se trouve dans les difficultés qu'il rencontre pour mobiliser suffisamment de capitaux propres par les membres. La source principale des finances supplémentaires a toujours été les fonds de réserve accumulés et non répartis. L'étude observe que les tentatives faites par la fédération d'intervenir dans la gestion de différentes coopératives par la nomination des directeurs extérieurs à ces coopératives, n'ont pas apporté les résultats espérés. Les dépenses de fonctionnement de l'exploitation par les gestionnaires étaient trop élevées.

Les coopératives ont été déclarées par l'union européenne, les nations unies et le B.I.T. un moyen pour créer de l'emploi et pour mobiliser



les fonds nécessaires. Malgré cela, Josefina Guadaño, (Guadaño, 2004) rapporte à ce sujet qu'il y a une tendance parmi les coopératives en Europe vers la démutualisation. Ce processus intervient au titre d'une réponse à la mondialisation et à la compétition accrue. Les résultats de cette situation sont l'augmentation de fusionnements de coopératives et l'augmentation de la mobilisation des fonds externes par les coopératives. L'auteur prétend que ces deux processus renforcent les coopératives économiquement mais affaiblissent l'identité coopérative et les liens aux principes coopératifs, et ce faisant, affaiblissent les coopératives et les exposent à la démutualisation.

Un autre secteur en Europe de l'Ouest où la démutualisation eut lieu est les coopératives bancaires . Dans une étude publiée au Canada, Benoît Tremblay et Daniel Côté (TREMBLAY & CÔTÉ, 2001) examinent le sujet de la démutualisation des banques coopératives. Ils soulignent le cas de la banque coopérative CERA en Belgique qui a fusionné avec la banque coopérative Kreditbank moins par besoin de capital mais plutôt par besoin d'une position stratégique face à la consolidation du système bancaire en Belgique et le fusionnement de deux grandes banques privées dans ce pays. Le fusionnement de ces deux banques coopératives en une banque non coopérative, créa un corps économique qui contrôle 25% des banques en Belgique et 10% du marché de l'assurance.

Le commentaire principal des chercheurs sur le sujet est que l'actif de la nouvelle banque représente les résultats des capitaux accumulés par les membres de la coopérative durant les générations.

La recherche (TREMBLAY & CÔTÉ, 2001) focalise la discussion sur

le processus que 4 banques coopératives ont traversé en Europe de l'Ouest.

La première est le Crédit Agricole en France. La banque compte aujourd'hui 2672 sociétés locales qui sont organisées en 48 fonds régionaux, et ces fonds régionaux sont organisés au niveau national dans la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA) et de la Caisse Nationale du Crédit Agricole (CNCA).

Dans les différents fonds il y a 5.5 millions membres qui nomment 35.413 directeurs aux divers niveaux. Les sociétés locales contribuent au capital des sociétés régionales et ces sociétés régionales contribuent pour 90% du capital des fonds nationaux. Le fonds espère que sa présence dans la bourse des valeurs aidera à arrêter le processus de la démutualisation, et le capital qui sera mobilisé financera son expansion internationale.

Cette politique pour maintenir sa structure coopérative, ce qu'ils espèrent, le plein ou partiel contrôle et propriété sur des banques privées. La banque a acquis la banque d'Indosuez. Elle a la propriété partielle sur Banca Intenso en Italie, sur la banque le Crédit Lyonnais, sur la Banque Commerciale en Grèce, sur la Banque Impériale de Lyon et sur le BES (Banco Esperanto Santo) au Portugal. La banque a acheté le contrôle sur le crédit-bail immobilier ELF en Pologne. La banque a des liens avec les compagnies de crédit pour la consommation et les compagnies d'assurance sur la vie et les biens.

Cette formule de coopérative - entreprise capitaliste est un défi et en même temps un appel à la démutualisation. Les auteurs pensent que la démutualisation n'est pas prête mais est possible sur la distance à moyen et long terme, particulièrement lorsque le besoin d'augmenter

le capital survient, et pourrait amener à une dilution de la partie coopérative dans les fonds.

La prochaine banque coopérative dont cet article discute est la Rabobank en Hollande. Cette banque couvre un réseau de 400 banques coopératives locales ayant 700.000 membres et servant 9 millions de clients. La banque a été fondée en 1972 quand deux réseaux de banques coopératives ont fusionné dans la Rabobank. Le nouveau groupe unifié réussit et grandit grâce à ce fusionnement. Une pratique importante de cette banque est de garder tous les excédents dans les fonds de réserve, pratique maintenue jusqu'ici et qui aide le groupe à agrandir beaucoup ses activités économiques .

Au milieu des années 90 la banque a formulé de nouveaux statuts prévus pour garder la banque hors de la démutualisation.

Ces fonds supplémentaires et la réussite de leurs activités économiques ont amené la direction au milieu des années 90 à se tourner vers le marché international. La banque se concentre dans le secteur agro-alimentaire et elle prévoit d'acquérir 4% du marché mondial. Le deuxième projet de ses activités internationales est d'augmenter son activité vers le développement des banques coopératives en Europe.

L'une des premières collaborations s'est faite avec la banque centrale du réseau coopératif allemand la DG Bank, mais l'expérience a échoué. La banque cherche à créer une banque coopérative européenne.

Elle mène une politique qui augmentera sa base coopérative. En 2000, elle a distribué des certificats d'investissements d'une valeur de 25 Euro le certificat et qui ont été vendus seulement aux membres et aux

employés de la banque, et qui payent un pour cent d'intérêt au-dessus de l'intérêt payé par le gouvernement de la Hollande sur des bonds. Cette distribution a eu un grand succès. Comme résultat, 210.000 nouveaux membres se joignirent et le but était d'avoir un million de membres supplémentaires en 2003.

La troisième banque coopérative examinée par ces deux chercheurs (TREMBLAY & CÔTÉ, 2001) était la banque CERA de Belgique. Dans ce cas, comme mentionné ci-dessus, la fusion avec la coopérative de Kredietbank en 1998 a mené à la création d'une nouvelle banque privée, le KBC, qui est une société par actions où CERA a 40% des parts, mais qui a gardé sa base coopérative.

Avant la fusion CERA était une banque coopérative typique, et avait 207 banques locales avec 907 branches, comptait 410.000 membres et servait 1.500.000 clients.

Bien qu'étant officiellement une coopérative, dans la réalité les membres ne savaient pas qu'ils étaient membres de la coopérative. Probablement, c'est la raison principale quant à la décision de démutualisation de CERA. La réaction des membres était positive et ils ont négocié pour augmenter la valeur de leur part dans la propriété de la coopérative démutualisée, alors que la décision initiale était de donner aux membres la valeur nominale de leur part.

Il est important de noter ici que cette décision est le résultat logique de la pratique de l'ACI et du troisième principe coopératif pratiqué dans le monde. Cette pratique prévoit la situation où les parts sociales des membres sont maintenues dans leur valeur nominale, et comme nous l'avons vu ci-dessus, cette situation rend la démutualisation plus

accessible selon le point de vue de membres.

La conversion de CERA par la fusion avec le Kreditbank créa en Belgique la plus grande banque dans le pays, qui couvre 25% du marché et 10% du marché de l'assurance. La banque s'est dirigée vers l'investissement international, particulièrement vers l'Europe de l'Est.

La quatrième banque dont nous parlerons (TREMBLAY & CÔTÉ, 2001) est la Co-operative Bank en Grande-Bretagne. Au contraire des trois cas précédents, cette banque n'est pas une banque coopérative mais une filiale et la propriété totale de la première coopérative de consommation, la cooperative de Rochdale, en Angleterre, la Consumer Wholesale Society (CWS). Les membres de la coopérative de consommation sont les directeurs de cette banque. La banque préserve jalousement l'héritage coopératif. Elle contribue 3% de ses revenus bruts pour les communautés locales.

La banque excelle dans la qualité du service aux clients. Elle définit les parties prenantes (stakeholders) envers lesquelles elle est responsable et qui comprennent les membres, les employés de la banque, des fournisseurs, des communautés locales, l'environnement et les anciennes et futures générations.

Les auteurs tentent d'installer ces quatre banques sur un axe qui, d'une part montre le côté coopératif (Intensité des règles coopératives) et de l'autre côté l'économie de marché (Intensité des règles de marché). Sur cet axe la banque coopérative de Grande-Bretagne est la plus proche du côté coopératif, puis vient la Rabobank de la Hollande, puis le Crédit Agricole français, et au bout se trouve le cas de la banque de CERA de Belgique.

Un autre exemple des banques coopératives en France qui ont créé une société anonyme, est le Crédit Mutuel (Mutuel, 2006). Cette banque coopérative a été fondée en 1882 à Strasbourg et a été influencée par le modèle allemand de Raiffeisen. En 2005 elle était la troisième plus grande banque en France. La banque est divisée en trois niveaux. Au niveau local elle compte 1800 fonds locaux. Au niveau régional existent 18 fédérations régionales, et au niveau national existe la fédération nationale dans laquelle tous les fonds sont des membres.

Cette banque coopérative a fondé un CIC - holding du groupe et banque de réseau en région parisienne ((CIC, 2006)) qui est basée dans la région parisienne, et sert de base à ses vastes activités internationales.

Deux banques coopératives la Caisse d'Epargne (d'Epargne, 2006) et la Banque Populaire ont joint leurs forces. La banque Caisse d'Epargne compte 440 coopératives locales d'épargne, avec 3.4 millions de membres. Ces membres possèdent 80% des parts de la Caisse d'Epargne.

Ces deux banques coopératives ont établi une société anonyme appelée NATIXIS (NATIXIS, 2006). Natixis est une joint-venture en participation des deux banques coopératives, du Groupe Caisse d'Epargne et du Groupe Banque Populaire. Cette nouvelle compagnie offre les services bancaires suivants: opérations bancaires et investissement, service bancaire aux particuliers, gestion des capitaux, services bancaires et gestion de revenu. Chacun de ces groupes possède

34.4% dans Natixis. Cette compagnie, Natixis, a 23.000 employés, un tiers en France et le reste dans 68 pays différents.

Johnston Birchall (Birchall, 1998) essaie de tirer quelques conclusions de cette situation pour éviter la démutualisation. Le point principal à considérer et à connaître est la capacité de la coopérative à redéfinir les relations de propriété et la manière que cette propriété est réalisée dans la coopérative. Un nouveau point supplémentaire est de trouver les moyens de récompenser des membres pour leur participation et spécialement comment les inciter à participer activement au processus décisionnel. Ces étapes peuvent aider à la renaissance des coopératives en Grande-Bretagne. Il écrit :

« If mutuals and co-operatives do succeed in redefining what it is to be a member-owned business, and do find ways of rewarding members and involving them in decision-making, then there is the potential for the emergence of a real 'third sector' with its own ideology and distinctive place in the market. »

## Démutualisation dans le Sud-est asiatique.

Le matériel sur cette région est très limité. Seules quelques ressources provenant d'internet sont disponibles.

En 1970 les syndicats à Singapour le NTUC - National Trade Union Congress - le congrès national de syndicat a décidé de créer - Comfort Taxi - Singapore, une coopérative qui organise les chauffeurs de taxi dans ce pays. (Singapore, 2006) la coopérative est décrite par ses fondateurs comme Workers' cooperative Commonwealth for Trans-

port Limited. Le but était de créer un meilleur environnement de fonctionnement des chauffeurs de taxi aussi bien pour leur emploi et leur revenu. En 1992 la coopérative a été convertie en société anonyme cotée dans la bourse des valeurs de Singapour. La nouvelle compagnie a connu beaucoup de succès.

La banque Bukopin (Bukopin, 2006) en Indonésie existe depuis les 30 dernières années. La banque a été fondée en tant que banque coopérative, mais elle a été démutualisée et est devenue une société anonyme en 1993. La coopérative du batik en Indonésie (suroto, 2007) l'association coopérative de batik indonésien - GKBI a été démutualisée et n'est plus une coopérative aujourd'hui.

Au Sri Lanka il y a un cas de démutualisation mentionné par M. Nair de l'ICA-APRO (Nair, 2007). Il décrit la fédération des coopératives d'épargne et de crédit au Sri Lanka, le Sanasa. Cette fédération a 100 ans. Elle est décrite dans ce rapport (CANADIAN, 2007). Il y a 8400 sociétés primaires dans la fédération. La banque de Sanasa a été créée en 1997, et les clients sont les coopératives primaires, membres de la fédération, aussi bien que 200.000 clients privés. En outre, la fédération (Kiriwandeniya, 2006) a également une compagnie qui a fait le lien entre les producteurs et les consommateurs de Consumer & Producer Alliance de Sanasa, un campus pour éducation supérieure et une compagnie de courtier en bourse.

La démutualisation en Inde est discutée par Prabhu (Prabhu, 1999) et se concentre sur les banques coopératives dans ce pays. La question



centrale à laquelle ces coopératives font face est leur capacité de préserver les principes coopératifs de l'ACI. Cette situation est en contradiction avec la nécessité de mobiliser des fonds sur le marché privé ou public. L'auteur pense que ce comportement sur le marché sans donner à ces fonds les droits de propriété dans les coopératives est possible, à condition que la banque coopérative fournisse aux investisseurs la crédibilité nécessaire, et quand ceci est fait les coopératives n'ont pas besoin d'aller vers la démutualisation.

## La Démutualisation en Israël.

Le mouvement coopératif a commencé en Israël à la fin du dix-neuvième siècle. Il y a en Israël beaucoup de formes de coopératives dans diverses branches d'activités. Certaines d'entre elles sont spécifiques à Israël, comme le Kibboutz, le Mochav, le Mochav Chitufi, et toutes les structures socio-économiques établies par eux.

Le mouvement coopératif en Israël est passé par de nombreuses difficultés pendant les deux dernières décennies du vingtième siècle.

Les coopératives d'épargne et de crédit, sous la forme connue dans d'autres pays dans le monde, ont été fondées dans ce pays au début du vingtième siècle. La description du développement de ces coopératives est faite par Galor (Galor, 2000), qui poursuit et décrit la fin de ces coopératives. Cette fin est semblable au processus de démutualisation connu dans d'autres pays, sauf qu'elle s'est produite pendant les années '60 et les années '70.

Le mouvement des coopératives de consommation a pris une part im-

portante sur le marché au détail de consommateurs , et est décrit dans Galor (Galor, 1986). Une description de la démutualisation de quelques unes de ces coopératives est donnée par Galor (Galor, 2000). C'est le cas classique où une très grande coopérative est démutualisée en une société anonyme. La coopérative basée sur une structure en commun recommandée par l'ACI, et son troisième principe, pendant des années d'existence a fait que les membres ont possédé seulement de petits pourcentages des capitaux de la coopérative. La démutualisation a amené à une situation où chaque membre a reçu la somme de \$US 20000, après que la coopérative ait été vendue à un propriétaire privé.

La coopérative secondaire pour le marketing de produits d'agriculture Tnouva est passée par un processus de démutualisation qui a duré pendant la dernière décennie, (Galor, 2000) et au milieu de 2007 n'était pas encore arrivée au bout, comme décrit dans (Galor, 2006).

Une autre coopérative qui a pris le chemin de la démutualisation et une discussion à ce sujet viendra plus bas est la coopérative transport en commun Dan à Tel Aviv. (transport, 2007). La coopérative a été établie en 1945 sur une fusion de deux autres coopératives de transport en commun qui opéraient dans la région de Tel Aviv.

La coopérative a été convertie en 2002 en une société anonyme, la seconde par sa dimension en Israël dans ce domaine d'activités.

Une des formes les plus originales de coopératives dans le monde est

le Kibboutz. Le Kibboutz est passé pendant les 20 dernières années par beaucoup de changements, ce qui sera décrit plus tard, mais il est important de noter ici que le Kibboutz est une forme intéressante de communauté rurale basée sur l'agriculture et sur l'emploi non agricole, et particulièrement sur l'industrie. La taille du revenu du Kibboutz à partir de ses industries a dépassé ceux de l'agriculture (Galor, 2001a).

Une étape très intéressante de la part du Kibboutz a été d'élargir la base économique de ses industries, et une partie de la propriété de ces industries est maintenant aux mains d'investisseurs privés. Il est important de noter que les industries des kibboutz qui sont divisées en propriété, sont des filiales de kibboutz, ainsi les investisseurs privés n'ont aucune part dans le Kibboutz lui-même.

Une plus large discussion de la démutualisation en Israël viendra dans les prochains chapitres.

## Conclusions et résumé.

Le résumé du sujet de la démutualisation discuté inclura aussi bien les commentaires et les conclusions qui sont dérivés. Il indiquera quelques directions possibles pour élargir la discussion sur les divers aspects présentés ci-dessus.

Il est important d'abord de voir les divers composants des définitions de la démutualisation dans notre étude. J'essaierai de trouver les éléments communs et ceux qui sont absents.

Les éléments que nous avons trouvés dans les définitions :

- Changements de la structure de la coopérative de la propriété des membres à la propriété de capital.
- L'identité coopérative. Quand une coopérative commence à perdre son identité coopérative, la porte est ouverte à la démutualisation.
- Le processus de la démutualisation change les composants fondamentaux de la coopérative, afin de réaliser des valeurs préférées par les convertisseurs, les bénéfices.

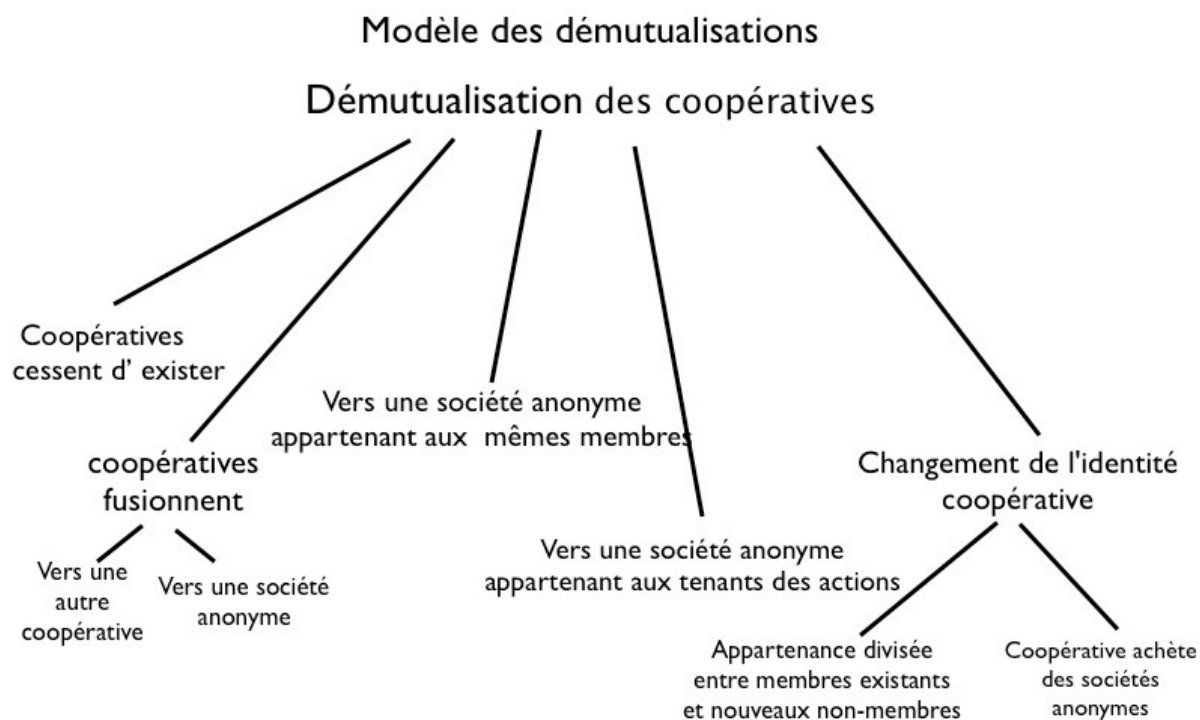
Il n'y a aucune référence dans les définitions existantes présentées dans notre étude au rapport entre les membres et la coopérative créée par eux, et d'où ils comptent obtenir les services pour lesquels ils ont fondé leur coopérative.

Il n'y a aucune référence concernant le fossé, parfois très profond, entre les capitaux propres des membres dans la coopérative qui sont très bas et le total des capitaux propres de la coopérative.

Nous essaierons maintenant d'identifier les divers éléments du phénomène de la démutualisation :

Graphique 1:

Chart 1: Modèle des démutualisations



Le processus de la démutualisation-conversion se produit quand la coopérative cesse de répondre aux espérances de ses membres, ceux qui l'ont fondée et ceux qui sont les membres actuels, et de leur fournir le service ou le produit, pour lesquels ils ont fondé la coopérative ou la rejoignent, au coût qu'ils sont prêts à payer et pour la qualité qu'ils souhaitent avoir. Le processus se produit quand la coopérative passe par une de ces possibilités :

- La démutualisation de la coopérative et la fin son existence. Les membres obtiennent le reste de ce qui a été payé pour la coopérative, et généralement très peu. (Munkner, 1999).
- La démutualisation de la coopérative se produit quand la coopérative

est fusionnée dans une plus grande entité économique, que ce soit une autre coopérative, ou une société anonyme publique ou privée.

- La démutualisation de la coopérative et la continuation de son existence en tant que société anonyme possédée par les mêmes membres.

- La démutualisation de la coopérative et la continuation de son existence comme nouvelle entité qui est possédée par d'autres que les anciens membres.

- La démutualisation qui se produit quand le changement de l'identité de la coopérative se produit :

a. Ce changement se produit quand la propriété de la coopérative est divisée entre, d'un côté, ses membres et de l'autre côté, des nouveaux propriétaires qui ne sont pas les membres.

b. Ce changement se produit quand la coopérative elle-même achète des entreprises privées anonymes en propriété entière ou propriété partielle.

Tous ces cas de démutualisation sont arrivés principalement dans les coopératives où les membres et la gestion de la coopérative n'ont pas compris ce qu'est une coopérative, n'obtiennent pas l'éducation coopérative sur une base continue, et ne comprennent pas ce qu'est l'identité coopérative, et ce qui différencie une coopérative d'autres entreprises commerciales. Au contraire de cette situation, dans les coopératives où les membres sont fortement impliqués dans les activités coopératives, et participent à la gestion de la coopérative, les chances de démutualisation sont très basses.

Je n'ai pas trouvé dans la littérature des cas où les coopératives dont

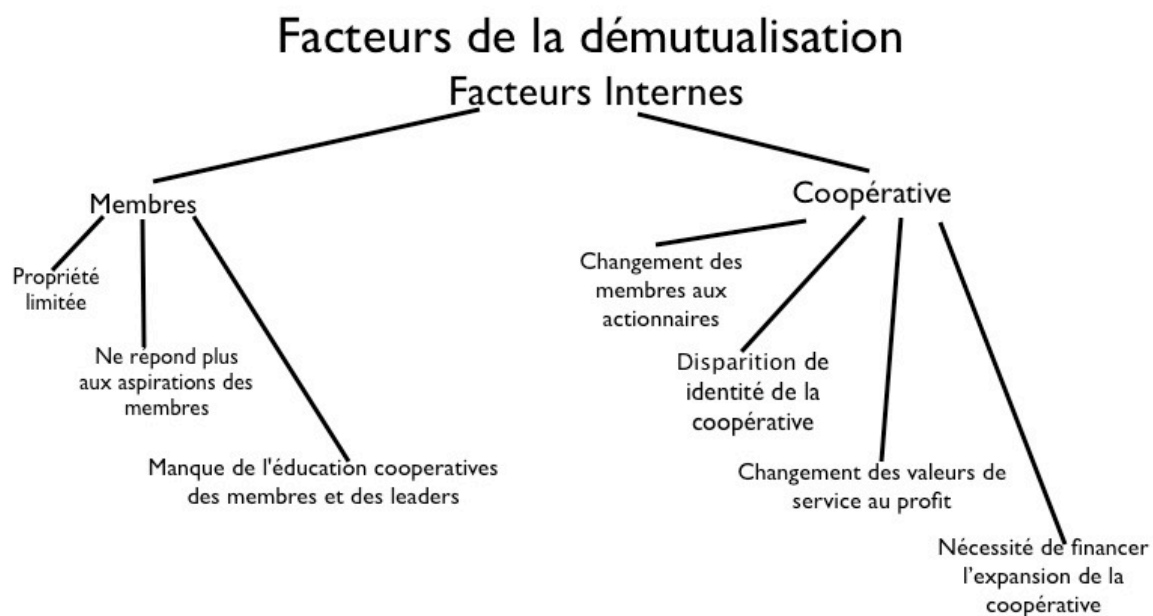
les membres sont les propriétaires complets de leurs capitaux propres résisteront mieux à l'influence de la démutualisation. Ce point sera étudié plus loin.

Un facteur important qui aide les coopératives à résister à la démutualisation est l'environnement coopératif dans lequel la coopérative se trouve. Les coopératives qui sont membres d'une fédération active et forte sont plus protégées et résistent mieux à la démutualisation.

La discussion au sujet des facteurs causant le démutualisation relève des facteurs internes et externes.

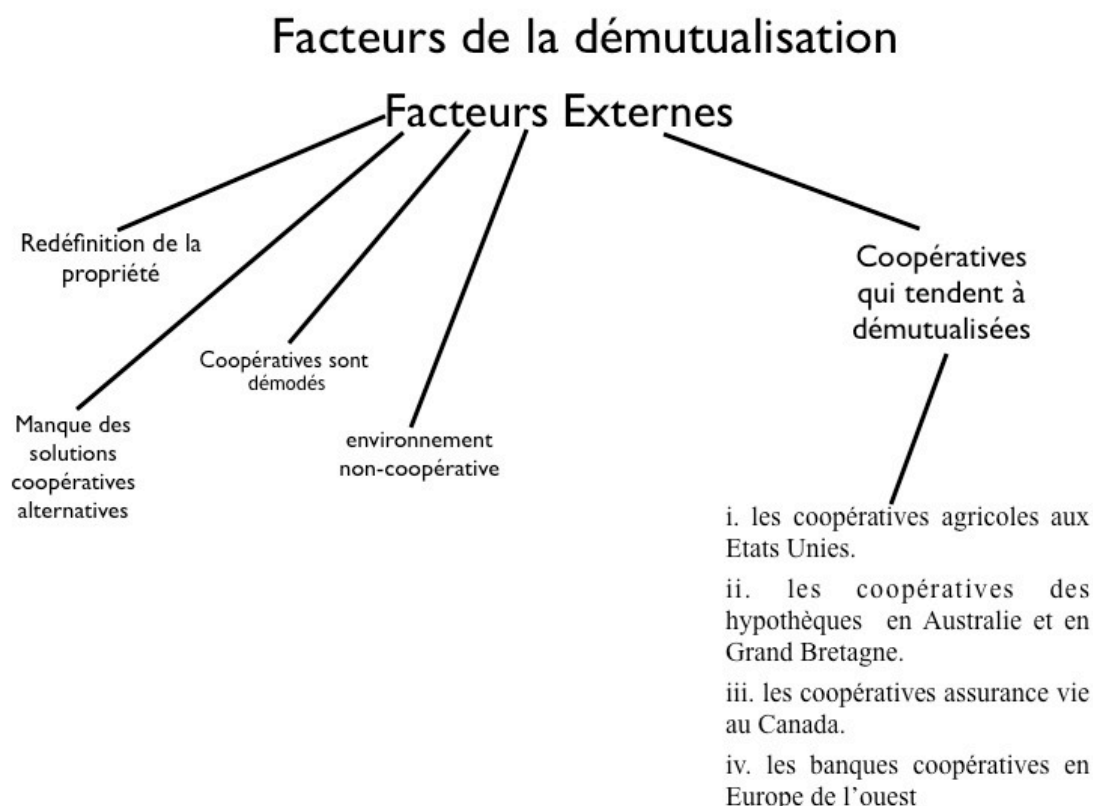
## Graphique 2:

Chart 2: Facteurs de la démutualisations





Graphique 3:  
Chart 3: Facteurs de la démutualisations



Parmi les facteurs internes nous pouvons identifier le fossé, existant et grandissant, entre les membres d'une part, et les membres du conseil d'administration et des gestionnaires employés de la coopérative, de l'autre part. On a constaté que dans plusieurs cas des coopératives sont allées à la démutualisation, la pression est venue des directeurs et des gestionnaires de la coopérative qui espéraient être récompensés financièrement après la démutualisation.

Un autre facteur interne est le manque d'éducation coopérative continue pour les directeurs salariés, les membres des conseils d'administra-

tion et les membres eux-mêmes.

Un argument principal pour la démutualisation des coopératives vers une autre structure organisationnelle économique est la nécessité de pouvoir financer l'expansion de la coopérative d'une part et de l'incapacité, et parfois, le manque de volonté par les membres, ou le manque de la compréhension par les membres, pour fournir ces finances nécessaires.

Les finances supplémentaires nécessaires pour les coopératives sont réalisées de diverses manières, non seulement par la démutualisation. Diverses solutions ont été appliquées dans différents pays, et elles ont été déjà présentées ci-dessus.

La démutualisation des coopératives s'est produite dans des diverses régions du monde. La littérature a commencé à traiter la question au milieu des années '80 à la suite de la démutualisation qui a eu lieu en Australie. Apparemment, les Building Societies ont été converties en raison de quelques faiblesses inhérentes, au manque de solutions coopératives alternatives, au manque du support des réseaux des fédérations des coopérative qui auraient pu proposer les solutions alternatives.

La caractéristique la plus saillante de ces Building Societies était un cadre où il y avait beaucoup de membres, beaucoup de biens, mais la propriété n'appartenait pas aux membres. Cette faiblesse caractérise aussi bien les Building Societies en Grande-Bretagne lors de leur conversion.

Des cas de démutualisation en Nouvelle Zélande montrent le grand fossé existant entre la propriété de membres dans la coopérative, comme reflété dans la valeur nominale des parts de membres, et la valeur énorme des capitaux et des capitaux propres des coopératives. Les membres se croient les vrais propriétaires de cette propriété sans avoir la moindre évidence.

Il n'y avait pas de discussion suffisante sur la question de ce fossé, et principalement pas pour la raison apportée à cette situation : le 3ème principe coopératif de l'ACI et la pratique courante sur la question dans la plupart des coopératives dans le monde. La pression mise sur les membres de la coopérative de Fonterra en Nouvelle Zélande par les acheteurs potentiels de la coopérative est basée sur ce fossé. Nous pouvons trouver une pression semblable par des acheteurs sur des membres dans les coopératives fermières-laitières en Australie. Les solutions proposées dans cette coopérative, solutions offertes dans d'autres coopératives, sont venues pour éviter la démutualisation, et en même temps pour répondre à la pression sur des membres.

Le démutualisation des coopératives qui eut lieu en Amérique du nord nous enseigne quelques leçons :

- Plusieurs de ces conversions se sont produites dans le secteur agricole.
- La réclamation principale pour expliquer la démutualisation était que la coopérative n'est pas une organisation adaptée au marché compétitif. L'expérience avec d'autres coopératives semblables sur le marché et dans le même environnement montre le plein succès de leur

opération.

- Les cas des coopératives qui ont fusionné montrent de meilleurs résultats financiers que la situation avant le fusionnement.
- La création des New Generation Cooperatives - NGGs, la plupart d'entre elles dans la branche de transformation des produits alimentaires ont pour particularité leur structure de propriété qui est différente.
- Les conversions les plus nombreuses au Canada se trouvent dans les mutuelles - l'activité d'assurance-vie.

La démutualisation en Europe de l'ouest eut divers composants qui ont déjà été discutés durant les études concernant d'autres régions du monde, en plus d'éléments nouveaux. Les plus vulnérables pour la conversion furent les Building Societies en Grande-Bretagne, comme cela s'est produit en Australie, et les mutuelles de santé, au Canada.

Des conclusions intéressantes dérivées de ce mouvement des démutualisations, et qui appellent à une redéfinition du rapport de propriété entre le membre et la coopérative, et la manière dont le membre est récompensé de sa participation à la coopérative. Ces deux changements sont les points principaux utilisés par ceux qui sont contre un changement du 3ème principe de l'ACI. Yeo (Yeo, 1994) soulève l'argument que la coopérative sauvegarde la propriété accumulée pendant des générations, donc on n'a aucun droit de changer l'équation existante entre les membres et leurs coopératives. Cette vue a exprimé la situation existante en Grande-Bretagne, et qui a apporté comme conséquence les diverses crises décrites ci-dessus.

Un autre domaine où les conversions eurent lieu fut les banques coopératives en Europe de l'ouest.

Ce qui a été observé dans le développement de ces coopératives fut le cas de coopératives qui détenaient la propriété sur des sociétés anonymes, des cas de coopératives démutualisées en sociétés anonymes et des cas de banques coopératives qui créent ensemble une nouvelle compagnie financière privée qui gère des multitudes d'entreprises.

## Liste Bibliographique

AACME (2001). *Valuing Our Mutuality*. Paper presented at the Association des Assureurs Coopératives et Mutuels Européen  
[http://www.acme-eu.org/documents/VOM1\\_ENG.pdf](http://www.acme-eu.org/documents/VOM1_ENG.pdf).  
pp. 1-121

Anderson, & Henehan. (2002). Questions Cooperative Directors Should Be Asking Management.  
*Department of Applied Economics and Management*. Cornell University, Ithaca, New York . pp. 2-8

Anthill. (2006). The Role of Mutuals and the Effects of Demutualization - Let Them Eat Cake? *Institute for Co-operative Studies, Volume 6, Issue 2*.  
<http://bcics.uvic.ca/anthill/v6/i2/mutuals.html>  
p.1

BAKER, B. (2002). How to Prevent Success from Ruining Your Co-op. *SUCCESS - COOPERATIVE BUSINESS JOURNAL*. June 2002. pp. 1+10.

Bukopin, B. (2006). Bank Bukopin.  
<http://www.indonext.com/cgi-bin/comp.pl?ID=3326>

Bekku, O. F. v., and J. Bijman (2006). *Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives*.  
Paper presented at the Business paper presented at the 7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, Ede, The Netherlands.  
31 May – 2 June, 2006, Ede, The Netherlands, pp. 15-16

**Zvi Galor - Démutualisation**

Birchall, J. (2002). Mutual, non-profit or public interest company? An evaluation of options for the ownership and control of water utilities. *Annals of Public and Cooperative Economics, Volume 73 Issue 2*, Page 181.

Birchall, J. (1998). The future of co-operative and mutual businesses. *Meiji University*  
<http://nz.coop/docs/johnston.html>  
pp. 1-7

Cabo, P., and Rebelo, J. (2005). *Governance Control Mechanisms in Portuguese agricultural Credit Cooperatives*. Paper presented at the XXI International Co-operatives Research Conference:  
The Contribution of Cooperatives to Community, Cork, Ireland. pp. 5-8

[http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci\\_modele3.aspx?np=architecture\\_groupe\\_ci&nv=20070](http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci_modele3.aspx?np=architecture_groupe_ci&nv=20070)  
et  
[http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci\\_modele2.aspx?np=caisses\\_epargne\\_ci&nv=20060622104554](http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci_modele2.aspx?np=caisses_epargne_ci&nv=20060622104554)

Canada Cooperatives Act (1998). Canada Cooperatives Act.  
Act in force December 31, 1999  
<http://laws.justice.gc.ca/en/ShowFullDoc/cs/C-1.7///en>  
pp. 104

Canadian Cooperative Association (2004). NEW ZEALAND DAIRY CO-OP CONSIDERS CHANGES TO ITS CAPITAL STRUCTURE. *Cooperative news briefs*  
Vol. 5, No. 17, September 2, 2004,  
<http://www.coopscanada.coop/NewsLetter/NewsBriefs/archive.cfm?iid=22>

CANADIAN CO-OPERATIVE ASSOCIATION. (2007). *Technical Co-operant Posting Course Development Specialist – Sri Lanka*. Paper presented at the Technical Co-operant Posting Course Development Specialist – Sri Lanka. APRIL 27, 2007, pp. 1-2

CEGES. (1997). Démutualisation. A qui profite le crime ?  
CEGES Conseil des Entreprises, Employeurs, et Groupement de l'Economie Sociale.  
*CEGES Conseil des Entreprises, Employeurs, et Groupement de l'Economie Sociale*  
p. 1  
[http://www.ceges.org/docu\\_fiche.php?TxtNum=11](http://www.ceges.org/docu_fiche.php?TxtNum=11)

Chaddad, F. R. a. Cook., M. L. (2000). The Equilibrium Model: A Solution to Cooperative Organizational Flaws in the Australian Dairy Sector? (1989-1999).  
*Organizational Innovation in Agribusiness: Case Study Series*.  
University of Missouri – Columbia, Missouri pp. 1-10

- Chaddad, R. F. (2003). *Waves of Demutualization: An Analysis of the Economic Literature*. Paper presented at the Conference, University of Victoria, British Columbia, Canada Mapping Co-operative Studies in the New Millennium. May 28-31, 2003 pp.1-31
- CIC. (2006). Holding du groupe et banque de réseau en région parisienne. <https://www.cic.fr/fr/banques/le-cic/cic-worldwide/index.html>
- Comfort Taxi - Singapore(2006). Comfort Taxi - Singapore. <http://www.comfort-transportation.com.sg/profile.html>
- CONSULTATION PAPER. (1998). Demutualization Regime for Canadian Life Insurance Companies. *Department of Finance Canada*, pp. 1-40 [http://www.fin.gc.ca/toce/1998/demutual\\_e.html](http://www.fin.gc.ca/toce/1998/demutual_e.html)
- Crédit Mutuel, . (2006). Credit Mutuel. <https://www.creditmutuel.com/groupe/fr/et> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Crédit\\_mutuel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Crédit_mutuel)
- Cronan, G. (2007). “Something for Nothing - It's Fabulous”: An Australian Perspective of Demutualisation. New South Wales Department of Fair Trading, Australia. pp. 1-13 <http://www.ica.coop/coop/mutuality/garrycronansomethingfornothing.pdf>
- Cronan, G. (1994). The Conversion Syndrome. A Review of the Conversion of Australian Co-operatives into Investor Owned Firms. *A Review of the Conversion of Australian Co-operatives into Investor Owned Firms* pp. 1-24 <http://www.ica.coop/coop/mutuality/garrycronantheconversionsyndrome.pdf>
- CUNA. (2005). PRINCIPLES REGARDING CREDIT UNION CONVERSIONS. ADOPTED BY CUNA (Credit Union National Association) JUNE 16, 2005 BOARD OF DIRECTORS. p.1 [http://www.cuna.org/initiatives/conversion\\_principles.html](http://www.cuna.org/initiatives/conversion_principles.html)
- Dairy Farmers . (2004). Dairy Farmers Cooperative. [http://www.dairyfarmers.com.au/s05\\_aboutus/he2004.jsp](http://www.dairyfarmers.com.au/s05_aboutus/he2004.jsp)
- Dan transport (2007). Dan public cooperative. <http://dan.co.il/template/default.asp?textSearch=&catid=1&pageId=28>
- Department of Finance. (1998). Le gouvernement dépose un projet de loi visant à permettre la démutualisation des grandes sociétés canadiennes d'assurance vie. p. 1 <http://www.fin.gc.ca/news98/98-113f.html>

- Doss, D. (2004a). Anatomy of a Conversion Fight  
COLUMBIA CU BATTLE COULD LEAVE LASTING SCARS.  
*COOPERATIVE BUSINESS JOURNAL*. MARCH 2004, p. 8
- Enright, P. (2005). *Theorising 'Producer-Led' Versus 'Investor Led' Dairy Co-operatives: A Regulationist Perspective*. Paper presented at the XXI International Co-operatives Research Conference:  
The Contribution of Cooperatives to Community Culture, Cork. 11th - 14th August 2005, p.1
- Fulton, M. and Heit, Jason and Fairbairn, Brett.. (2006). The Changing Landscape of Co-operatives in North America. *University of Saskatchewan, EHC 2006, session 72*. pp. 1-35
- Galor, Z. (1986). Les Différentes Formes de Coopératives de Consommateurs en Israël. *Revue des Etudes Cooperatives Mutualistes et Associatives, Volume 19 3e trimestre*, pp. 40-42.
- Galor, Z. (1994). Production Cooperative - A Tool for National Development. *COOP DIALOGUE - An ICA ROAP Journal, Vol. 87, No. 1.*, ICA ROAP - New Delhi
- Galor, Z. (2000). Les coopératives de crédit et les banques cooperatives: Le cas Israélien. *Revue internationale de l'économie sociale*, 278, 80-87.
- Galor, Z. (2001a). Small Scale Industries - Concepts and Realizations: The Israeli Case Study - the Creation of Non-Agricultural Employment (NAE). *COOP-DIALOGUE, Vol 10 No 3*. pp. 16-22
- Galor, Z. (2001b). The Member Owns His Cooperative: Two Israeli Case Studies. *COOP-DIALOGUE, Vol 10 No 3*. pp. 6-12
- Galor, Z. (2006). Tnuva - the Marketing Cooperative: Demutualization or Revival.  
[http://www.coopgalor.com/i\\_publications.html](http://www.coopgalor.com/i_publications.html)  
pp. 1-26
- Griffiths, D. (2007). Demutualization. [cfv@australia.coop](mailto:cfv@australia.coop), 27/4/07
- Griffiths, D. (2004). The Co-op Dictionary. *Co-operative Federation of Victoria Ltd*.  
**Second edition: 2004**, pp.1-41
- Guadaño, J. F. (2004). *THE DEMUTUALIZATION PROCESS OF EUROPEAN COOPERATIVE SOCIETIES*. Paper presented at the ICA "Cooperative, Policy and



- Society" International Cooperative Alliance  
European Conference University of Valencia, Valencia. 6-9 May, 2004, Valencia. pp. 1-2
- Gurung, R. (2005). *Profil des coopératives agricoles canadiennes (1998-2002)*. Paper presented at the Secrétariat aux coopératives Gouvernement du Canada. pp. 1-44
- Hardesty, S. D. (2005). The Bottom Line on the Conversion of Diamond Walnut Growers. *UPDATE Agricultural and Resource Economics, Vol. 8 No. 6*. pp. 1-4+11
- Hariyoga, H. a. S., Richard J. (2004). The Bankruptcy of Tri Valley Growers: What Went Wrong and What Can We Learn From It? *UPDATE Agricultural and Resource Economics, Vol. 7 No. 6*. pp. 1-4
- Hazen. P. (2004b). Want to Avoid Conversion? MEMBER LOYALTY IS THE KEY. *COOPERATIVE BUSINESS JOURNAL. MARCH 2004* p.8
- Henehan & Anderson (2001). *CONSIDERING COOPERATION: A GUIDE FOR NEW COOPERATIVE DEVELOPMENT*. Paper presented at the Department of Applied Economics and Management. Ithaca, New York. College of Agriculture and Life Sciences. Cornell University, Ithaca, New York. February 2001, pp. 1-49
- Henehan, M. B. (2002). The Decision to Merge: A Case Study of U.S. Dairy Cooperatives. *Department of Applied Economics and Management, WP 2002-34*. Ithaca, New York 14853-7801 USA, November 2002, pp. 5-23
- Hogeland, A. J. (2006a). Co-op Conversions Extent of commitment to co-op values key factor in decisions to convert. *Rural Cooperatives, May/June*. pp. 17-20.
- Jorgensen, N. (2005). Leaving home? Reasons vary for co-op conversions; critics remain wary of producers losing control. *Rural Cooperatives, Volume 72 Number 1*. pp.1-4  
<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/jan05/reason.htm>
- Kavanagh, E. (2005). *Agricultural Credit Societies in Ireland in the early Twentieth Century: A Failed Experiment?* Paper presented at the Department of Economics University College Cork XXI International Co-operatives Research Conference The Contribution of Cooperatives to Community Culture, Cork, Ireland. 11th – 14th August 2005. pp. 1-25
- Keeling, J. (2004). Lessons from a Failed Cooperative: The Rice Growers Association Experience. *UPDATE Agricultural and Resource Economics, Vol. 7 No. 3*. pp. 1-4
- Kerr, R. (1999). COOPERATIVES VERSUS CORPORATES.

pp. 1-4

[http://www.nzbr.org.nz/documents/speeches/speeches-99/coop\\_v\\_corps.doc.htm](http://www.nzbr.org.nz/documents/speeches/speeches-99/coop_v_corps.doc.htm)

Kiriwandeniya, P. A. (2006). Cooperatives and the Rebuilding of Srilanka after Tsunami.

p. 8

[http://www.peace.coop/main/wp-content/uploads/2006/08/P-%20A-\\_Kiriwandeniya.pdf](http://www.peace.coop/main/wp-content/uploads/2006/08/P-%20A-_Kiriwandeniya.pdf)

Levi, Y. (2000). The Ambiguous Position of Cooperatives vis-à-vis the Issue of "Difference".

*Journal of Rural Cooperation*, 28(2), 121-135.

Lord, J.-Y. (2005). Calling it a co-operative doesn't make it so. *The Western Producer*.

**January 27, 2005** pp. 1-3

Margolis, R. (2007). Tnuva demutualization.

An e-mail to the author. New Zealand Cooperatives Association.

[www.nzco-ops.org.nz](http://www.nzco-ops.org.nz)

Mathews, R. (2003). *A Future or No Future: Credit Unions in a Globalising Economy*. Paper presented at the Annual Conference of the New Zealand Association of Credit Unions, Hamilton, Hamilton, NZ.

**12 September, 2003** pp.1-20

[http://www.australia.coop/race\\_mathews.htm](http://www.australia.coop/race_mathews.htm)

[http://www.australia.coop/rm\\_nz.pdf](http://www.australia.coop/rm_nz.pdf)

Mooney, Patrick & Gray, W. Thomas (2002). *Cooperative Conversion and Restructuring In Theory and Practice*. Paper presented at the Department of Sociology Cooperative Resource and Management Division. University of Kentucky Rural Business-Cooperative Service. Lexington, Kentucky U.S. Department of Agriculture Washington, DC Research Report 185, Lexington, Kentucky. pp. 1-17

Munkner, H.-H. (1999). Corporate Governance in German Cooperatives; What happened to Coop Dortmund-Kassel? *Review of International Cooperation*, Volume 92-93, pp.

78-89.

Nadeau, E.G. and Nilsestuen, R. (2004). Strengthening Cooperative Business Structures:

Lessons Learned from Demutualization and Cooperative Conversions. pp. 1-2

[http://www.ncba.coop/pubs\\_newsrel.cfm?nrid=91](http://www.ncba.coop/pubs_newsrel.cfm?nrid=91)

Nadeau, E. G. and Nilsestuen., R. (2004). THE ECONOMIC DISADVANTAGES OF CO-OP CONVERSION FOR CONSUMER MEMBERS ARE OBVIOUS. WHEN THE BUSINESS IS MOTIVATED BY PROFIT RATHER THAN BY MEMBER SERVICE, MOST MEMBERS WILL PAY MORE FOR THE SERVICES OR PRODUCTS THEY BUY.

**Zvi Galor - Démutualisation**

**- 66 -**

NATIXIS. (2006). NATIXIS.

[http://www.natixis.fr/presentation/identite/nxpbp/0,2275,en\\_\\_11361\\_22933,00.html](http://www.natixis.fr/presentation/identite/nxpbp/0,2275,en__11361_22933,00.html)

Novkovic, S. (2005). *Cooperative business: What is the role of cooperative principles and values?* Paper presented at the International Cooperative Alliance Research Conference Cork, Ireland, Cork, Ireland. **XXI International Co-operatives Research Conference: The Contribution of Cooperatives to Community Culture, Cork, Ireland, 11th - 14th August 2005** pp. 1-22

O'Connor, R. McCarthy, O. (2005). *The Development of Consumer Co-operatives in the Context of Social, Economic and Cultural Change: A Case Study of the Credit Union Movement in Ireland.* Paper presented at the XXI International Co-operatives Research Conference: The Contribution of Cooperatives to Community Culture, Cork, Ireland. **11th - 14th August 2005**, pp. 1-2

Nair, P. (2007). Demutualization of cooperatives.  
[nair@icaroap.coop](mailto:nair@icaroap.coop), 16/5/07

Paradis, G. (2000). *Besoin en Capital et Coopératives.* Paper presented at the Notes pour une présentation À l'occasion du FORUM RIO COOPERATIVO 2000, Rio de Janeiro. Décembre 2000 pp. 1-9

Prabhu, P. V. (1999). Capital, Demutualisation and Governance - Indian Cooperative Credit & Banking Scenario. *INTERNATIONAL CO-OPERATIVE BANKING ASSOCIATION, No. 11: 19-37.*

Reid, I. (2006). "Stopping Demutualisation" - Kiwis prefer NO regulation. p. 1  
<http://www.business.uts.edu.au/cacom/articles/commentaries/stopdemutual.html>

Robb, J. A. and Cromble., A. N.. (2006a). Defeating a Demutualisation: a case study.  
<http://nz.coop/research.html>  
pp. 1-16

Robb, J. A. and Cromble., A. N. (2006b). Defeating a Demutualisation: a case study. *Journal of Co-operative Studies, vol 39:3.*

SPIN Farming & 2007. SPIN Farming.  
<http://www.spinfarming.com>

Stanford, L. a. Hogeland, J. A. (2004). Designing organizations for a globalized world: Calavo's transition from cooperative to corporation. *American Journal of Agricultural Economics*. Volume 85 Issue 5 Page 1269, December 2004

suroto, p. (2007). Indonesian Batik Co-operative Association - GKBI. suroto\_1112@yahoo.com, 28/5/07

Taylor, M. R. (2004c). Demutualization Still Rare But Pressures Growing, Study Finds. *COOPERATIVE BUSINESS JOURNAL*. **MARCH 2004 pp. 7+10**

TREMBLAY, B. e. & CÔTÉ, D. (2001). Pratiques innovantes en matière de capitalisation des banques coopératives. *Cahier de recherche 2001-*, pp. 9, 15-24. **Montréal**  
<[http://web.hec.ca:8088/centredesjardins/documents/mediatheque/cahiers/2001\\_01\\_CentreDesjardins.pdf](http://web.hec.ca:8088/centredesjardins/documents/mediatheque/cahiers/2001_01_CentreDesjardins.pdf)>

Welch, I. (2006). Windfalls or Shortfalls? The true cost of Demutualisation. *The All-Party Parliamentary Group for Building Societies & Financial Mutuals*. **March 2006**  
pp. 1-44

Yeo, P. (1994). A Letter to the Editor. *Review of International Cooperation*, Volume 87, No. 3, pp. 5-7.