

*QU'EST-CE  
QU'UNE COOPÉRATIVE ?*

- Caractéristiques
- Création
- Fonctionnement

**COLLECTION  
« OUTILS COOP »**

**Avril 2009**

**Québec** 



Réalisé par : La Direction des coopératives du MDEIE

Publié par : La Direction des communications et des services  
à la clientèle du MDEIE

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Dépôt légal  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007  
Bibliothèque et Archives Canada, 2007  
ISBN 978-2-550-49710-3 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-49711-0 (version pdf)

Reproduction totale ou partielle autorisée, à condition que la source soit mentionnée.

© Gouvernement du Québec, 2000 (mise à jour en avril 2009)

## TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
Avant-propos .....	5
<b>CARACTÉRISTIQUES</b>	
Définition .....	8
Règles d'action coopérative .....	9
Tableau comparatif .....	10
Constitution du capital d'une coopérative .....	12
Catégories de coopératives .....	13
Regroupements de coopératives .....	17
Produits et services du gouvernement du Québec en matière de développement coopératif .....	18
<b>CRÉATION</b>	
Création d'une coopérative .....	20
Précoopérative .....	21
Constitution légale .....	24
Assemblée générale d'organisation .....	24
Démarrage de l'entreprise, capitalisation et financement .....	25

**FONCTIONNEMENT**

Fonctionnement d'une coopérative .....31

Organisation d'une coopérative .....32

Organigramme d'une coopérative de travail .....33

Organigramme d'une coopérative de travailleurs actionnaire .....34

Assemblée générale .....35

Conseil d'administration .....36

Direction générale .....41

## AVANT-PROPOS

La Direction des coopératives du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) a le plaisir de mettre à la disposition de ses partenaires la collection « **OUTILS COOP** » .

La collection « **OUTILS COOP** » est composée des six publications suivantes :

- Qu'est-ce qu'une coopérative ?
- Coopérative de consommateurs
- Coopérative de producteurs
- Coopérative de travail
- Coopérative de travailleurs actionnaire
- Coopérative de solidarité

Ces publications veulent sensibiliser les membres et les promoteurs de projets à la formule coopérative. Elles facilitent la constitution d'une coopérative, la tenue de l'assemblée d'organisation et le fonctionnement de l'entreprise coopérative. Ces documents doivent nécessairement être adaptés aux particularités de chaque projet. Pour un usage efficace de chaque Outil Coop, il est important d'avoir en main un exemplaire de la *Loi sur les coopératives* (L.R.Q. chapitre C-67.2) ainsi que du règlement d'application de cette loi.

Toutes ces publications peuvent être consultées ou téléchargées à partir du site du MDEIE à l'adresse [www.mdeie.gouv.qc.ca](http://www.mdeie.gouv.qc.ca), sous :

> Entreprises > Coopératives > Formule coopérative > Quels sont les outils d'aide?

et

> Entreprises > Coopératives > Loi sur les coopératives

L'information contenue dans ces publications n'a aucun effet liant sur toute autorité administrative ou judiciaire ayant à se prononcer sur un litige.

Tout commentaire ou suggestion visant à améliorer le contenu des Outils Coop peut être transmis à la **Direction des coopératives, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation** :

710, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1R 4Y4

☎ : (418) 691-5978

📠 : (418) 646-6145

✉ : [dir.coop@mdeie.gouv.qc.ca](mailto:dir.coop@mdeie.gouv.qc.ca)

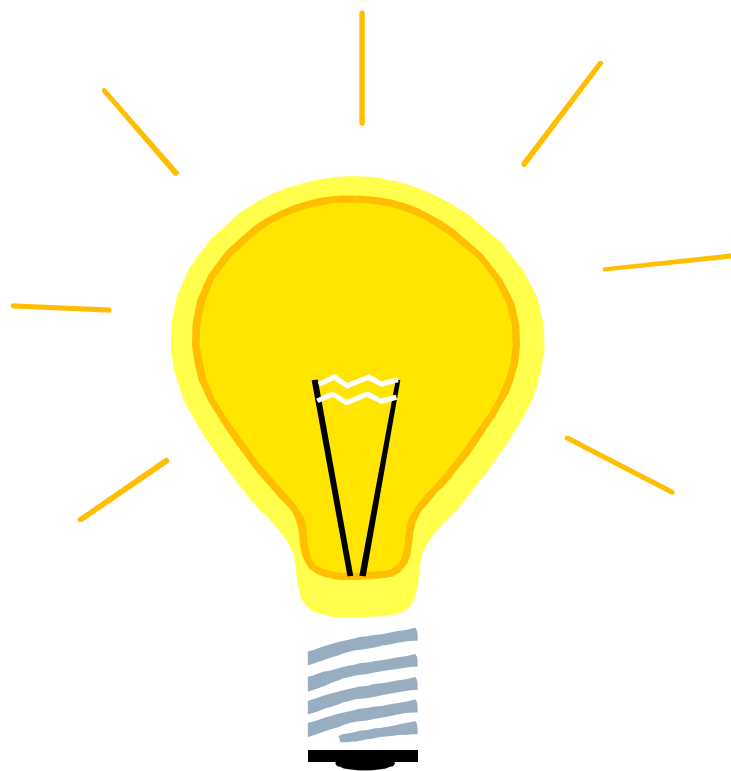
🌐 : [www.mdeie.gouv.qc.ca](http://www.mdeie.gouv.qc.ca)

De plus, pour aider les dirigeants à gérer leur entreprise, la Direction du développement des entreprises (DDE) met à votre disposition des Outils de gestion et des Guides de gestion. Veuillez consulter le site Internet du MDEIE à l'adresse [www.mdeie.gouv.qc.ca](http://www.mdeie.gouv.qc.ca), sous : > Entreprise > Gestion.



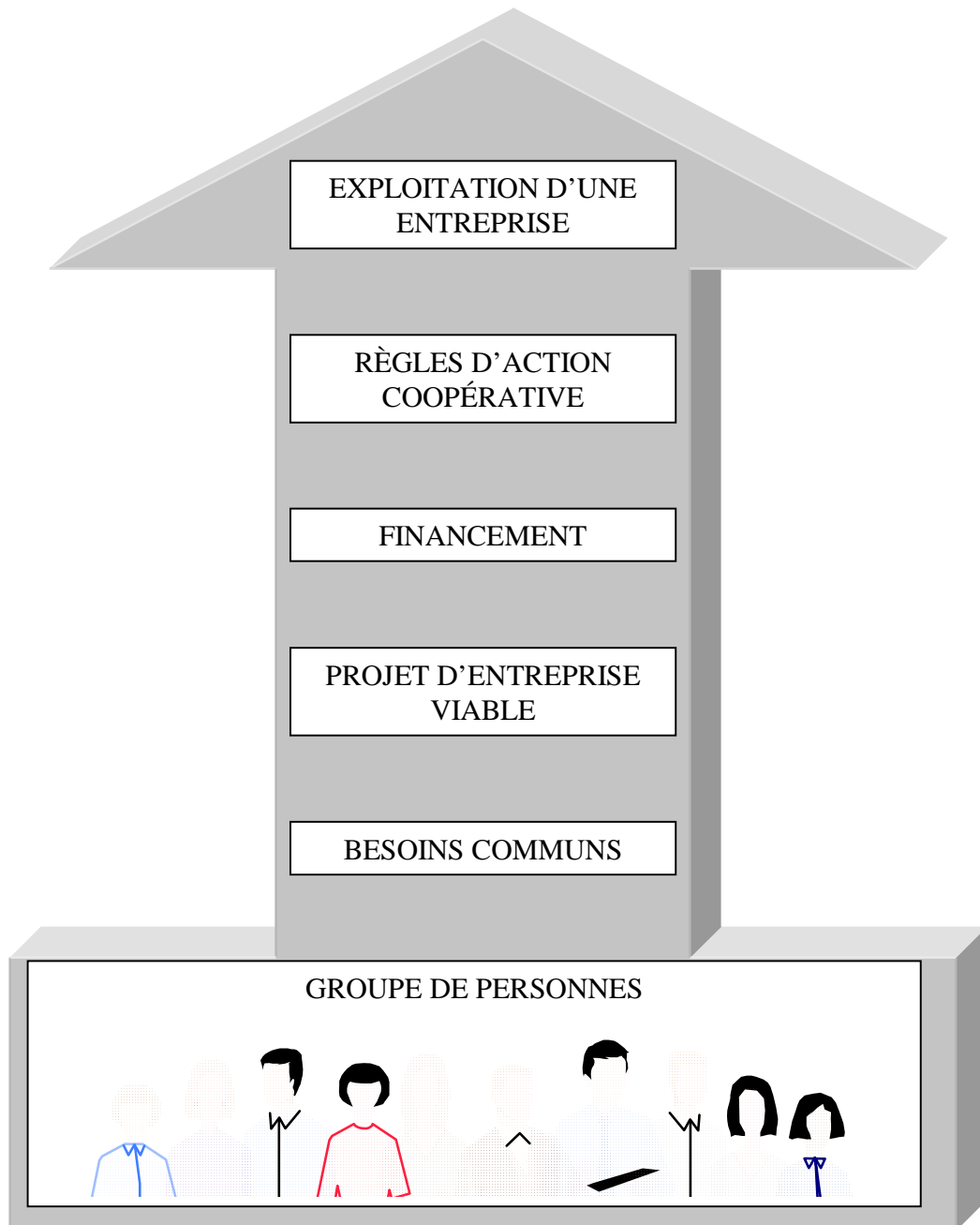
# *CARACTÉRISTIQUES*

## *LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE COOPÉRATIVE*



## DÉFINITION

Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative.





## RÈGLES D'ACTION COOPÉRATIVE

Les coopératives fonctionnent selon certains principes ou règles qui reposent sur les valeurs de prise en main et de responsabilité personnelles et mutuelles, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité. Voici sommairement les principes reconnus par l'Alliance coopérative internationale (ACI), adaptés au contexte québécois.

### **ADHÉSION VOLONTAIRE ET OUVERTE À TOUS**

L'adhésion d'un membre est subordonnée à l'utilisation réelle par le membre lui-même des services offerts par la coopérative et à la possibilité pour la coopérative de les lui fournir. La coopérative ne peut exercer de discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

### **POUVOIR DÉMOCRATIQUE EXERCÉ PAR LES MEMBRES**

Les membres participent à la prise de décision et élisent des représentants suivant le principe « un membre, un vote », peu importe le capital investi. Ils ne peuvent voter par procuration.

### **PARTICIPATION ÉCONOMIQUE DES MEMBRES**

Les membres contribuent de manière équitable au capital de la coopérative et en ont le contrôle économique. Le paiement d'un intérêt sur ce capital social doit être limité.

Les membres affectent les trop-perçus ou excédents en tout ou en partie au développement de la coopérative, à la constitution d'une réserve, à l'attribution de ristournes au prorata des opérations effectuées ou à d'autres objets accessoires prévus par la loi.

### **AUTONOMIE ET INDÉPENDANCE**

Les coopératives sont des organisations autonomes, gérées par leurs membres et indépendantes sur le plan juridique.

### **ÉDUCATION, FORMATION ET INFORMATION**

Les coopératives prennent les mesures nécessaires pour permettre à leurs membres, dirigeants élus, gestionnaires et employés d'acquérir la formation requise pour qu'ils soient en mesure de contribuer au développement de leur coopérative. Elles informent également le public sur la nature et les avantages de la coopération pour en faire la promotion.

### **COOPÉRATION ENTRE LES COOPÉRATIVES**

Les coopératives sont organisées en réseaux sectoriels et intersectoriels aux plans local, national, régional et international.

### **ENGAGEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ**

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté. Elles ont d'ailleurs une longévité supérieure à celle des autres formes d'entreprises.

## T A B L E A U

	COOPÉRATIVE
<p><b>Participation à la propriété</b></p> <p>Dans une coopérative, le membre participe à la propriété en acquérant le nombre minimal de parts de qualification, défini dans les règlements de la coopérative.</p>	Parts sociales et parts privilégiées nominatives
	Parts rachetables
	Responsabilité des membres limitée au montant de capital social souscrit
<p><b>Participation au pouvoir</b></p> <p>La participation au pouvoir, c'est l'exercice de la démocratie dans une coopérative. Ainsi, peu importe le nombre de parts que détient un membre ou le volume d'affaires réalisé avec la coopérative, la règle <b>un membre, un vote</b> est respectée.</p>	Un membre, un vote
	Vote par procuration, limité au conjoint et à l'enfant majeur qui ne sont pas déjà membres <sup>1</sup>
<p><b>Participation aux résultats</b></p> <p>Dans une coopérative, l'attribution des ristournes est faite au prorata des opérations que chaque membre a effectuées avec l'entreprise.</p>	Pas de plus-value sur les parts
	Aucun intérêt sur les parts sociales et intérêt limité sur les parts privilégiées
	Possibilité d'attribuer des trop-perçus ou excédents aux membres en ristournes
	Liquidation : remboursement des sommes versées sur les parts; solde de l'actif dévolu à une organisation coopérative

<sup>1</sup> Le vote par procuration n'est pas permis dans les coopératives de travail et de travailleurs actionnaires.

**COMPARATIF**

<b>COMPAGNIE</b>	<b>ORGANISME À BUT NON LUCRATIF (OBNL)</b>
Actions au porteur	Ne s'applique pas
Actions rachetables	Ne s'applique pas
Responsabilité des actionnaires limitée au capital-actions souscrit	Responsabilité des membres limitée à l'obligation de verser une cotisation
Un vote par action votante	Généralement, un membre, un vote, selon les règlements
Vote par procuration permis	Vote par procuration interdit
Plus-value pour les actions ordinaires	Ne s'applique pas
Dividende non limité sur les actions	Ne s'applique pas
Possibilité d'attribuer des profits aux actionnaires	Aucune attribution d'excédents aux membres
Liquidation : participation à l'actif net	Liquidation : résidu des biens généralement remis à un autre OBNL

## CONSTITUTION DU CAPITAL D'UNE COOPÉRATIVE

### LE CAPITAL SOCIAL

Le capital social est constitué de l'ensemble des parts sociales, des parts privilégiées et des parts privilégiées participantes investies dans la coopérative.

Il s'agit de capital de risque et il est variable.

### Parts sociales

Le prix de la part sociale est de 10 \$.

Ces parts sont nominatives; ce qui veut dire qu'elles sont au nom du membre.

Aucun intérêt n'est payable sur ces parts.

Elles ne prennent pas de valeur.

### Parts privilégiées

Le conseil d'administration peut, si un règlement l'y autorise, émettre des parts privilégiées.

Le conseil détermine les caractéristiques de ces parts : leur prix, le taux d'intérêt, les conditions de rachat, etc.

### *Parts de qualification*

C'est le nombre minimum de parts sociales ou de parts sociales et privilégiées que doit détenir chaque membre dans la coopérative.

### Parts privilégiées participantes

Ces parts sont destinées à des non-membres seulement, qu'il s'agisse de personnes morales ou physiques. Ces parts peuvent accorder au détenteur les droits suivants :

- être convoqué aux assemblées générales et y assister sans droit de parole;
- recevoir un intérêt maximal de 25 % du montant versé sur ces parts, qui peut inclure une participation aux excédents dans une proportion maximale de 25 % de ces excédents;
- les caractéristiques de ces parts sont adoptées par règlement.

### TROP-PERÇUS OU EXCÉDENTS ET RÉSERVE

#### Trop-perçus ou excédents

Les trop-perçus ou excédents sont les surplus générés par les opérations de la coopérative. Ces surplus doivent être affectés à la réserve et peuvent, le cas échéant, être distribués aux membres sous forme de ristournes.

#### Réserve

La réserve comprend l'ensemble des trop-perçus ou excédents versés annuellement, après déduction des déficits.

## CATÉGORIES DE COOPÉRATIVES

### LA COOPÉRATIVE DE CONSOMMATEURS

Elle appartient aux membres consommateurs, à qui elle fournit, pour leur usage personnel, des biens et des services divers.

Exemples de secteurs d'activités :

- alimentation;
- habitation;
- biens et services en milieu scolaire;
- services funéraires;
- câblodistribution;
- loisirs.

### LA COOPÉRATIVE DE PRODUCTEURS

Elle appartient aux membres producteurs, à qui elle fournit des biens et des services d'utilité professionnelle. Ainsi, elle peut approvisionner les producteurs en biens et services nécessaires à l'exercice de leur profession. Elle peut également transformer et mettre en marché les produits de ses membres.

Exemples de secteurs d'activités :

- agroalimentaire;
- taxi;
- services aux entreprises;
- utilisation de matériel agricole (CUMA).

### LA COOPÉRATIVE DE TRAVAIL

Elle appartient aux travailleurs de la coopérative et exploite une entreprise dans le but de leur fournir du travail.

Elle leur permet ainsi d'exercer un contrôle sur leurs conditions et leur milieu de travail.

Pour devenir membre, il faut être travailleur de la coopérative. De plus, tous les travailleurs réguliers doivent être membres ou membres auxiliaires.

Les règlements peuvent prévoir des conditions supplémentaires d'admission, d'exclusion ou de suspension d'un membre.

Elle peut se composer de seulement trois membres.

Les règlements doivent établir une procédure de partage de travail, de mise à pied et de rappel.

Les ristournes sont calculées en fonction du volume de travail effectué par le membre pour sa coopérative.

Administration et gestion :

- Les membres d'une coopérative de travail sont à la fois travailleurs et copropriétaires de leur entreprise.
- En tant que travailleurs, un membre relève de la direction générale.
- En tant que propriétaire, un membre participe, en assemblée générale, à la définition des objectifs et à l'orientation de l'entreprise.
- S'il est élu administrateur, il participe à l'administration de l'entreprise.
- Le mode de gestion est associé à la gestion participative.

Exemples de secteurs d'activités :

- aménagement forestier et transformation du bois;
- services ambulanciers;
- services conseils et communications;
- services aux entreprises.

## LA COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS ACTIONNAIRE (CTA)

Il s'agit d'une coopérative de travail qui regroupe l'ensemble des employés d'une compagnie, dans laquelle ils détiennent collectivement un bloc d'actions.

Son objectif est de créer et maintenir de l'emploi et de représenter les intérêts de ses membres employés de la compagnie.

Elle participe à l'administration, à la gestion et au partage des résultats de la compagnie dans les meilleurs intérêts de ses membres.

La relation entre la coopérative et la compagnie est régie par une convention d'actionnaires, qui détermine une partie importante des règles du jeu avec les autres partenaires et assure la présence d'au moins un représentant de la coopérative au conseil d'administration de la compagnie.

Les conditions facilitant l'implantation d'une CTA :

- la présence d'une forme de gestion participative avant la création de la coopérative;
- la connaissance par les employés de la situation financière de la compagnie;
- la satisfaction et la confiance des employés à l'endroit des dirigeants;
- l'information et la sensibilisation des employés à la formule de la CTA et au projet d'entreprise;

- la participation des travailleurs dans le processus de réalisation de la CTA;
- l'apport financier significatif des travailleurs;
- la répartition proportionnelle et équitable des actions en fonction des investissements.

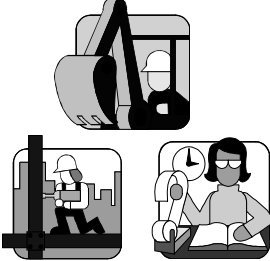
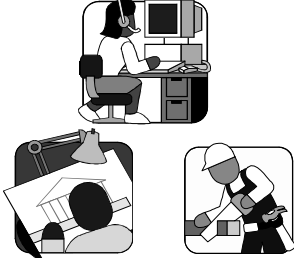
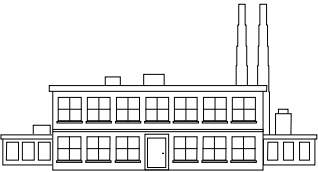

La convention d'actionnaires vise notamment à :

- établir le mode de répartition des actions entre les actionnaires;
- éviter l'achat d'actions par des tiers;
- assurer un marché pour les actions;
- empêcher l'actionnaire minoritaire d'être lésé par les décisions et les actes de l'actionnaire majoritaire;
- définir la participation des actionnaires à l'administration, aux opérations et au financement de l'entreprise.

Exemples de secteurs d'activités :

- transformation du bois;
- fabrication;
- nouvelles technologies;
- transport.

## TABLEAU COMPARATIF

	COOPÉRATIVE DE TRAVAIL  CT	COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS ACTIONNAIRE  CTA
<b>Regroupe QUI?</b>	Les travailleurs	Les employés d'une compagnie
		
<b>Pour faire QUOI?</b>	Pour exploiter leur entreprise	Pour acquérir un bloc d'actions dans la compagnie qui les emploie (20 %, 30 %, etc.)
		
<b>COMMENT?</b>	Participation <ul style="list-style-type: none"> <li>• à la propriété</li> <li>• au pouvoir</li> <li>• aux résultats de leur entreprise</li> </ul>	Participation <ul style="list-style-type: none"> <li>• à la propriété</li> <li>• au pouvoir</li> <li>• aux résultats de la compagnie</li> </ul>

## LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ

Cette catégorie de coopérative se caractérise par la diversification de ses membres et son ouverture au partenariat.

Dans les autres formes de coopératives, les membres doivent appartenir à la même catégorie (consommateurs, producteurs ou travailleurs). La coopérative de solidarité offre la possibilité aux personnes ayant un intérêt commun et des besoins diversifiés de se regrouper dans une même entreprise.

Elle regroupe au moins deux catégories de membres parmi les suivantes :

- des membres utilisateurs des services offerts par la coopérative;
- des membres travailleurs oeuvrant au sein de celle-ci;
- elle peut également avoir comme membre de soutien toute personne ou société ayant un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative.

Cette forme de coopérative s'intéresse à toutes les activités appuyées par le milieu et par différents groupes. Elle s'intéresse notamment aux activités du secteur de l'économie sociale.

Toutefois, certains secteurs d'activité, habituellement associés aux coopératives de consommateurs, commencent à adopter la formule de la coopérative de solidarité.

## Principales dispositions légales relatives aux coopératives de solidarité

### *Dispositions générales*

Toutes les dispositions générales de la *Loi sur les coopératives* s'appliquent aux coopératives de solidarité.

### *Dispositions particulières (articles 226.1 à 226.15 de la loi)*

Le nombre de parts de qualification que doit détenir un membre peut varier selon le groupe auquel il appartient.

Chaque groupe de membres (utilisateurs, travailleurs et membres de soutien) doit élire au moins un administrateur.

Le nombre d'administrateurs élus parmi les membres de soutien et les administrateurs externes ne peut excéder le tiers du nombre total d'administrateurs de la coopérative.

Aucune ristourne ne peut être attribuée aux membres de soutien.

Le conseil d'administration peut, si un règlement l'y autorise, émettre des parts privilégiées participantes à un membre de soutien.



## REGROUPEMENTS DE COOPÉRATIVES

Afin de favoriser leur propre développement ainsi que celui de l'ensemble de leur secteur et du mouvement coopératif, les coopératives s'unissent au sein de regroupements sectoriels et intersectoriels.

### Les regroupements sectoriels

Les principales activités des regroupements consistent à :

- représenter leurs membres et promouvoir leurs intérêts;
- offrir des services professionnels et connexes;
- approvisionner leurs membres en biens et services et à mettre en marché ceux offerts par leurs membres;
- faciliter la recherche de solutions à des problèmes communs.

Exemples de regroupements sectoriels :

- La Confédération québécoise des coopératives d'habitation regroupe les fédérations régionales de coopératives d'habitation.
- La Fédération québécoise des coopératives de travail regroupe les coopératives de travail du Québec.
- La Fédération québécoise des coopératives forestières est une fédération qui offre des services spécialisés aux coopératives forestières.

### Les regroupements intersectoriels

*Sur le plan international*

L'Alliance coopérative internationale (ACI) regroupe les délégués des mouvements coopératifs de différents

pays. Elle définit les règles particulières applicables à toute organisation reconnue comme coopérative.

*Sur le plan canadien*

Le Conseil canadien de la coopération (CCC) se compose des conseils de la coopération francophone de chaque province du Canada. Cet organisme défend les intérêts de ses membres auprès du gouvernement fédéral et représente les coopératives francophones canadiennes auprès de l'Alliance coopérative internationale.

*Sur le plan québécois*

Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) est l'organisme représentatif de l'ensemble du mouvement coopératif québécois. Ses membres représentent les regroupements sectoriels, les coopératives des secteurs non regroupés sur le plan sectoriel, les regroupements régionaux et les mutuelles d'assurance.

*Sur le plan régional*

Les coopératives de développement régional (CDR) favorisent la création et la croissance des coopératives. Leurs membres proviennent principalement des différents secteurs coopératifs d'une région.

## PRODUITS ET SERVICES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF

### La Direction des coopératives du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

La Direction des coopératives a le mandat de veiller à l'application de la *Loi sur les coopératives* et de favoriser la création et le développement de coopératives autres que financières. Notamment, elle :

- administre la *Loi sur les coopératives* et ses règlements;
- administre l'*Entente de partenariat relative au Développement des coopératives*;
- administre le *Régime d'investissement coopératif (RIC)*;
- émet les attestations d'admissibilité à la *Ristourne à impôt différé*;
- fournit des services-conseils et de l'information aux développeurs coopératifs et au public;
- publie des outils de soutien et de développement, des études générales et sectorielles, des données statistiques et des documents de référence;
- sensibilise les diverses instances gouvernementales aux intérêts coopératifs;
- favorise l'accès des coopératives aux services gouvernementaux;
- collabore avec les regroupements coopératifs en assumant une vigie de certains secteurs et par l'échange d'information.

### Investissement Québec

Investissement Québec administre les programmes *Entrepreneuriat collectif* et *Capitalisation des entreprises de l'économie sociale*. Ces deux programmes découlent de la *Loi sur l'aide au développement des coopératives et des personnes morales sans but lucratif* (L.R.Q., c. A-12.1).

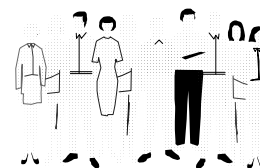
### LES COOPÉRATIVES AU QUÉBEC (au 31 décembre 2006)

2 645 coopératives actives, dont 2 277 déclarantes
---



9,2 milliards de dollars  
de chiffre d'affaires

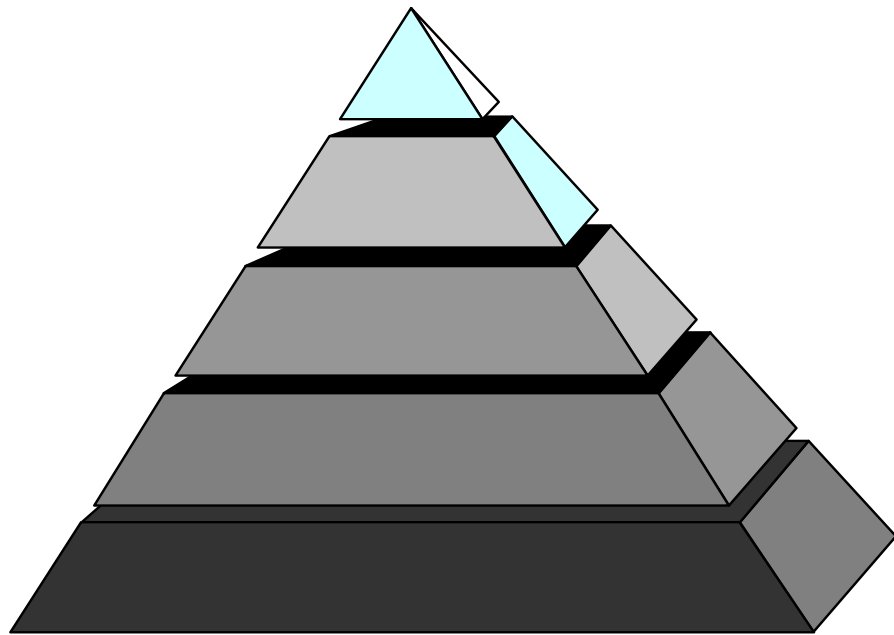
1 million de  
membres



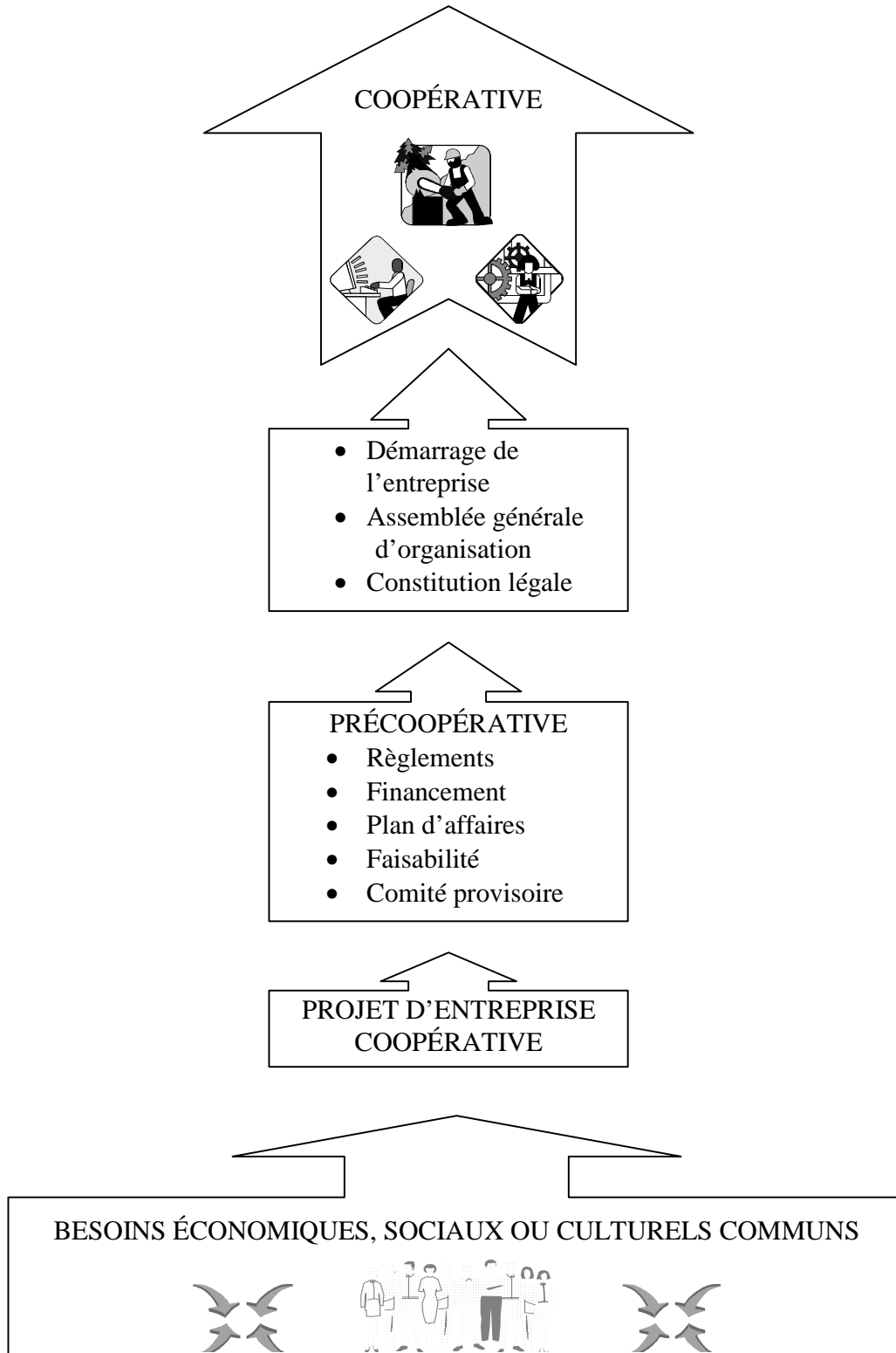
43 000 emplois

# *CRÉATION*

## *LA CRÉATION D'UNE COOPÉRATIVE*



## CRÉATION D'UNE COOPÉRATIVE



## PRÉCOOPÉRATIVE

La réunion d'un groupe de personnes fondatrices se fait à la suite des trois constats suivants :

- On peut partager avec d'autres le même type de besoins économiques, sociaux ou culturels.
- On ne peut satisfaire seul un besoin économique, social ou culturel particulier.
- La formule coopérative est le moyen le plus approprié de satisfaire ces besoins communs.

Ces personnes doivent ensuite faire une évaluation du sérieux du projet. Cette évaluation doit tenir compte de l'intensité de leur besoin, de leur disponibilité et de la possibilité pour le marché de répondre aux besoins d'une manière ou d'une autre.

Le groupe fondateur doit également définir des objectifs réalistes qui obtiennent un consensus.

### La formation d'un comité provisoire

Il est nécessaire, avant l'assemblée d'organisation, de se doter d'une structure minimale chargée de planifier et de contrôler le déroulement des activités.

Ce comité doit voir à ce que soient réalisées les activités suivantes :

- une étude de faisabilité;
- une étude de viabilité;
- l'élaboration d'un plan d'affaires;
- l'étude des projets de règlements;
- l'organisation du recrutement et de la formation des futurs membres;
- les autres travaux requis.

### L'étude de faisabilité

L'étude de faisabilité permet de cerner et de décrire le plus précisément possible les aspects suivants :

- la raison d'être de la future coopérative;
- les caractéristiques du marché;
- le scénario le plus réaliste pour atteindre les objectifs;
- les principales caractéristiques du scénario retenu;
- les compétences des fondateurs;
- les ressources techniques disponibles;
- les ressources financières nécessaires.

L'analyse de l'ensemble de ces renseignements devrait permettre d'évaluer la faisabilité du projet coopératif.

## L'étude de viabilité

L'étude de faisabilité a démontré que le projet était réalisable. L'étude de viabilité complétera la démarche entreprise en précisant davantage les aspects touchant sa viabilité à moyen et long terme. Le contenu touche particulièrement :

- l'étude de marché;
- les équipements nécessaires;
- l'analyse des coûts;
- le financement;
- les états financiers prévisionnels.

## Le plan d'affaires

Afin d'informer pleinement les membres potentiels et de négocier le financement du projet, le comité provisoire devra constituer un dossier d'entreprise comprenant les éléments suivants :

- coordonnées des promoteurs;
- préambule de présentation;
- définition du projet;
- historique de l'entreprise et de l'industrie;
- organisation de la coopérative;
- structure organisationnelle;
- activités;
- marketing;
- description du projet;
- financement;
- information et prévisions financières.

### Exemple de financement d'un projet

Coût total du projet	300 000 \$ (100 %)
Financement	
Mise de fonds sous forme de parts de qualification (20 travailleurs x 3 000 \$)	60 000 \$ (20 %)
Investissement Québec <sup>2</sup> (garantie de prêt de capitalisation) (remboursement par une retenue salariale de 5 % sur 10 ans)	90 000 \$ (30 %)
Institutions financières (prêts)	150 000 \$ (50 %)
TOTAL	300 000 \$ (100 %)

<sup>2</sup> Le montant du prêt dépend de la masse salariale.

## Les règlements de la coopérative

Avant la constitution légale de la coopérative, le comité provisoire doit préparer des projets de règlements qui seront adoptés lors de l'assemblée d'organisation. Ces règlements sont :

- règlement numéro 1 (régie interne);
- règlement autorisant le conseil d'administration à émettre des parts privilégiées;
- procédure d'élection des administrateurs;
- règlement d'emprunt et d'attribution de garanties;
- règlement de parts privilégiées participantes, s'il y a lieu;
- les autres règles conformes à *la Loi sur les coopératives*, que les membres désirent se donner.

### *Le règlement numéro 1 (régie interne)*

C'est un ensemble d'articles qui régissent le fonctionnement de la coopérative.

Par exemple, dans une coopérative de travail, le règlement porte sur les principaux sujets suivants :

capital social :

- parts de qualification (nombre),
- modalités de paiement,
- transfert des parts sociales,
- remboursement des parts sociales;

membres :

- conditions d'admission,
- suspension et exclusion,

- partage et rappel au travail,
- conditions d'admission comme membre auxiliaire,
- droits du membre auxiliaire,
- contrat de membre;

assemblée des membres :

- assemblée générale,
- avis de convocation,
- vote;

conseil d'administration :

- composition,
- durée du mandat des administrateurs,
- réunion du conseil,
- éligibilité,
- procédure d'élection des administrateurs;

dirigeants de la coopérative :

- rôle du président, du vice-président, du secrétaire et du directeur général;

activités :

- rémunération des travailleurs,
- exercice financier,
- excédents,
- mesure du volume de travail,
- suggestions et griefs,
- entrée en vigueur du règlement.

### *Le contrat de membre*

Les règlements peuvent exiger que chaque membre signe un contrat de membre avec la coopérative. Dans ce cas, la teneur de ce contrat de membre doit être approuvée par l'assemblée générale.

La coopérative a la responsabilité d'exiger le respect du contrat de membre. Le non-respect du contrat peut entraîner l'exclusion du membre.

## CONSTITUTION LÉGALE

À ce stade, le comité provisoire enclenche le processus légal de constitution de la future coopérative par la tenue d'une réunion regroupant au moins cinq personnes<sup>3</sup> et durant laquelle :

- on nomme un secrétaire provisoire;
- on désigne deux membres fondateurs pour signer la requête de constitution de la coopérative;
- on invite les fondateurs à signer les statuts de constitution de la coopérative.

Les statuts de constitution doivent indiquer :

- le nom de la coopérative;
- l'objet pour lequel elle est constituée;
- les noms et domicile des fondateurs.

Pour effectuer la démarche de constitution, le comité provisoire peut se procurer l'un des six *Outils Coop* correspondant à la catégorie de coopérative projetée.

<sup>3</sup> Dans le cas d'une coopérative de travail, ce nombre peut être ramené à trois.

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'ORGANISATION

Elle marque le véritable lancement de la nouvelle entreprise coopérative. Elle doit être tenue au plus tard six mois après sa constitution mais devrait l'être le plus vite possible après l'émission des statuts, le comité provisoire ne pouvant dès lors plus agir au nom de la coopérative.

Conformément à l'article 23 de la loi, les signataires des statuts de constitution et toute personne qui, avant l'envoi de l'avis de convocation de l'assemblée d'organisation a transmis au secrétaire provisoire une déclaration d'adhésion indiquant qu'elle a un intérêt en tant qu'utilisateur des services de la coopérative, sont réputés membres fondateurs. Toutefois, les signataires des statuts de la coopérative peuvent, avant le début de l'assemblée, rejeter la déclaration d'adhésion de ces autres personnes.

La *Loi sur les coopératives* exige que l'ordre du jour comprenne au moins les points suivants :

- ouverture de l'assemblée;
- élection du président et du secrétaire de l'assemblée;
- étude et adoption des règlements de la coopérative;
- élection des membres du conseil d'administration;
- nomination d'un vérificateur;
- affiliation, s'il y a lieu, à une fédération.

Pour la préparation et la tenue de l'assemblée générale d'organisation et du premier conseil d'administration, le comité provisoire peut également utiliser l'un des six *Outils Coop*.



## DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE

Le conseil d'administration nouvellement élu doit organiser la mise en activité de l'entreprise. Il doit notamment :

- embaucher un gérant (ou directeur général), sauf si la coopérative s'est dotée d'un règlement qui l'en dispense;
- réunir les ressources financières nécessaires au démarrage des activités économiques de la coopérative;
- établir des politiques et procédures *ad hoc*.

Exemples de politiques et procédures *ad hoc* :

- politique salariale;
- procédure d'embauche et de mise à pied;
- liste d'ancienneté des membres;
- politique de gestion.

### CAPITALISATION ET FINANCEMENT

Le gouvernement québécois administre quatre mesures et programmes adaptés aux coopératives :

- Ristourne à impôt différé<sup>4</sup>;
- Régime d'investissement coopératif (RIC);
- Capitalisation des entreprises de l'économie sociale;
- Entrepreneurat collectif.

<sup>4</sup> La Ristourne à impôt différé et le RIC ne sont pas des mesures applicables au démarrage.

### Ristourne à impôt différé

Le MDEIE a la responsabilité d'émettre annuellement, pour les coopératives admissibles qui en font la demande, une attestation d'admissibilité.

Un contribuable membre<sup>5</sup> d'une coopérative admissible qui recevra une ristourne admissible sous la forme d'une part privilégiée bénéficiera d'un report d'imposition de la valeur de cette part privilégiée, jusqu'au moment de son aliénation.

#### Ristourne admissible

Une ristourne reçue sous la forme d'une part privilégiée d'une coopérative admissible et dont le montant doit être inclus dans le calcul du revenu du membre qui a reçu une telle ristourne, pour l'année d'imposition au cours de laquelle cette ristourne a été reçue.

#### Coopérative admissible

Une coopérative qui a obtenu du MDEIE, pour cette année d'imposition, une attestation selon laquelle elle satisfait à certaines exigences.

La déduction sera accordée pour une ristourne admissible reçue après le 21 février 2002 et au plus tard le 31 décembre 2012.

Pour plus de renseignements, consulter le guide d'information ou le site Internet du MDEIE.

<sup>5</sup> Les membres auxiliaires, de soutien ou associés ne peuvent pas bénéficier du report d'imposition.

### Nouveau régime d'investissement coopératif (RIC)

Administrée conjointement par le MDEIE et Revenu Québec, l'objectif de cette mesure est d'améliorer la capitalisation de certaines coopératives et fédérations de coopératives dans le but de favoriser leur croissance.

#### Avantages

<u>Pour la coopérative</u>	<u>Pour le membre</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure capitalisation</li> <li>• Stabilité accrue du capital</li> <li>• Diminution des intérêts à payer sur un emprunt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantage fiscal (au provincial seulement)</li> <li>• Possibilité de transfert des parts dans un REER autogéré</li> <li>• Développement d'un sentiment d'appartenance</li> <li>• Possibilité de recevoir un intérêt</li> </ul>

#### Caractéristiques des parts

Les parts admissibles sont des parts privilégiées avec ou sans intérêt, acquises à titre de premier acquéreur par un investisseur admissible.

Sauf exceptions, ces parts ne sont remboursables ou rachetables qu'après l'expiration d'une période d'au moins cinq ans débutant à la date de leur émission, sur décision du conseil et sous réserve de l'article 38 de la loi.

Les rachats s'effectuent selon l'ordre chronologique d'émission des séries. La coopérative peut toutefois prévoir une possibilité de rachat ou de remboursement par anticipation des parts dans des cas d'exception tels que le décès ou l'invalidité, auquel cas l'avantage fiscal doit être remboursé pour partie selon les modalités du Régime.

#### Avantage fiscal

Un particulier peut déduire 125 % du coût du titre admissible dans le calcul de son revenu imposable, au provincial seulement. Cette déduction ne peut excéder 30 % du revenu total gagné au cours d'une année donnée et peut être reportée sur une période de cinq ans.

*Marche à suivre*

Le conseil d'administration de la coopérative doit :

- adopter une résolution établissant les caractéristiques des parts privilégiées répondant aux exigences du régime;
- demander un certificat d'admissibilité en suivant les étapes prévues au Guide d'information sur les mesures fiscales destinées aux coopératives et aux fédérations de coopératives (nouveau Régime d'investissement coopératif et Ristourne à impôt différé);
- remplir les obligations découlant du nouveau Régime.

Si le membre transfère ses parts dans un REER ou un FERR, il obtient un avantage fiscal additionnel au provincial et au fédéral.

## Programmes administrés par Investissement Québec

Le programme *Capitalisation des entreprises de l'économie sociale* vise à favoriser la création, le maintien et le développement de ces entreprises en accordant une aide financière pour soutenir leur capitalisation.

### *Activité admissible*

L'aide financière sera accordée à une entreprise admissible en démarrage, ayant un projet de développement ou d'expansion ou ayant un besoin de consolidation.

De plus, l'aide financière doit être nécessaire pour assurer une structure financière appropriée de l'entreprise qui doit, par ailleurs, avoir une gestion adéquate, un personnel qualifié et une organisation solide et doit faire partie d'un marché viable.

### *Modalité de l'aide financière*

L'aide financière prendra la forme d'un prêt de capitalisation ou d'un achat de parts privilégiées pouvant atteindre 500 000 \$, selon la nature du projet.

Pour être admissible, l'entreprise doit remplir certaines conditions.

Le programme *Entrepreneuriat collectif* vise à favoriser la création, le maintien et le développement des entreprises d'économie sociale en accordant une aide financière aux organismes à but non lucratif, aux entreprises coopératives ou leurs filiales.

### *Activité admissible*

L'aide financière sera accordée à une entreprise admissible en démarrage, ayant un projet de développement ou d'expansion ou ayant un besoin de consolidation.

De plus, l'entreprise doit démontrer que le financement accordé servira à se doter d'une structure appropriée. En outre, elle doit avoir une gestion adéquate, un personnel qualifié et une organisation solide et doit faire partie d'un marché viable.

### *Nature de l'intervention financière*

L'intervention financière prendra la forme d'une garantie de prêt ou d'un prêt.

Pour être admissible, l'entreprise doit remplir certaines conditions.

Pour plus de détails, consulter le site Internet d'Investissement Québec à l'adresse :

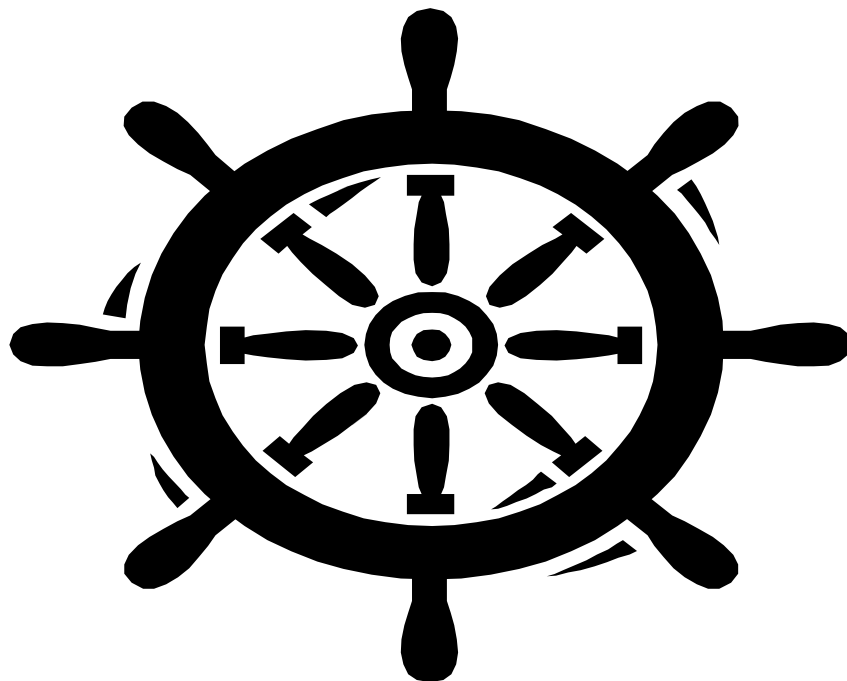
<http://www.investquebec.com/fr/>

sous la rubrique « solutions financières »

# *FONCTIONNEMENT*

*LE FONCTIONNEMENT*

*D'UNE COOPÉRATIVE*





## FONCTIONNEMENT D'UNE COOPÉRATIVE

### Assemblée générale



- décide
- des grandes orientations
  - des règles de fonctionnement

### Conseil d'administration



administre les affaires de la coopérative

### Direction générale



gère les opérations

## ORGANISATION D'UNE COOPÉRATIVE

L'originalité de la formule coopérative, par rapport aux autres formes d'entreprise, se manifeste surtout par son organisation. La coopérative se présente en effet comme la combinaison d'une structure associative et d'une structure d'entreprise.

### Structure associative

La structure associative désigne toutes les instances auxquelles peut participer un membre pour y exercer ses droits de membre ou de représentant élu des membres (assemblée, conseil, comité, etc.).

Dans sa plus simple expression, la structure associative se compose de l'assemblée générale et du conseil d'administration. Selon la taille et la catégorie de la coopérative, la complexité de cette structure peut varier. Le nombre de comités mis en place, reflète cette complexité.

### Structure d'entreprise

La structure d'entreprise désigne toutes les instances (direction générale, division administrative, secrétariat, atelier de production, etc.) dans lesquelles sont répartis les cadres et employés de la coopérative.

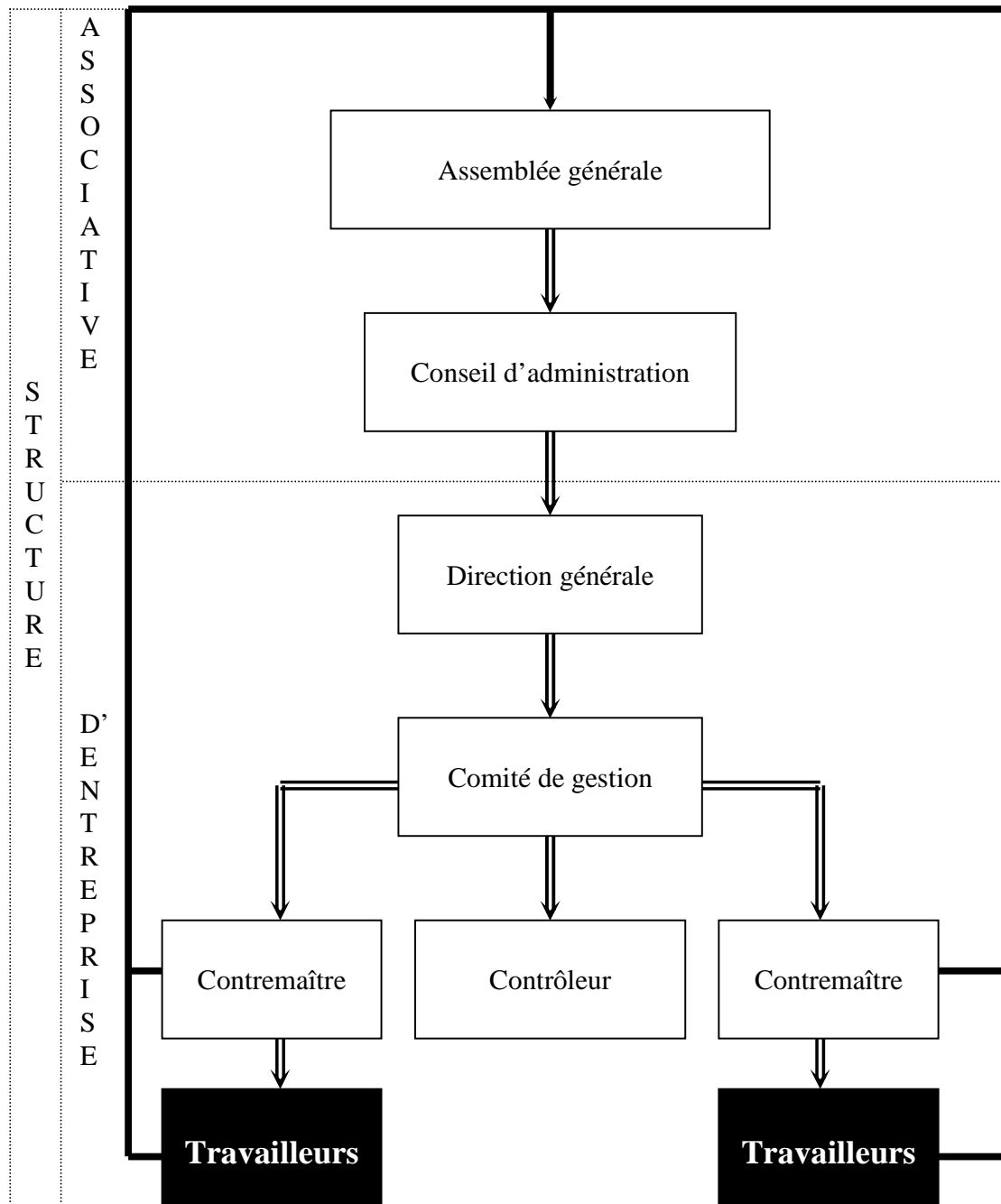
C'est au moyen de cette structure que les cadres et employés réalisent les activités économiques de l'entreprise.

La structure d'entreprise n'existe pas en tant que telle lorsque toutes les activités économiques de la coopérative sont réalisées de façon bénévole par les membres. C'est le cas, en règle générale, dans les coopératives d'habitation.

Un organigramme permet de voir les lignes d'autorité entre les cadres et les employés et les lignes de représentation des membres (employés) au sein de la coopérative.

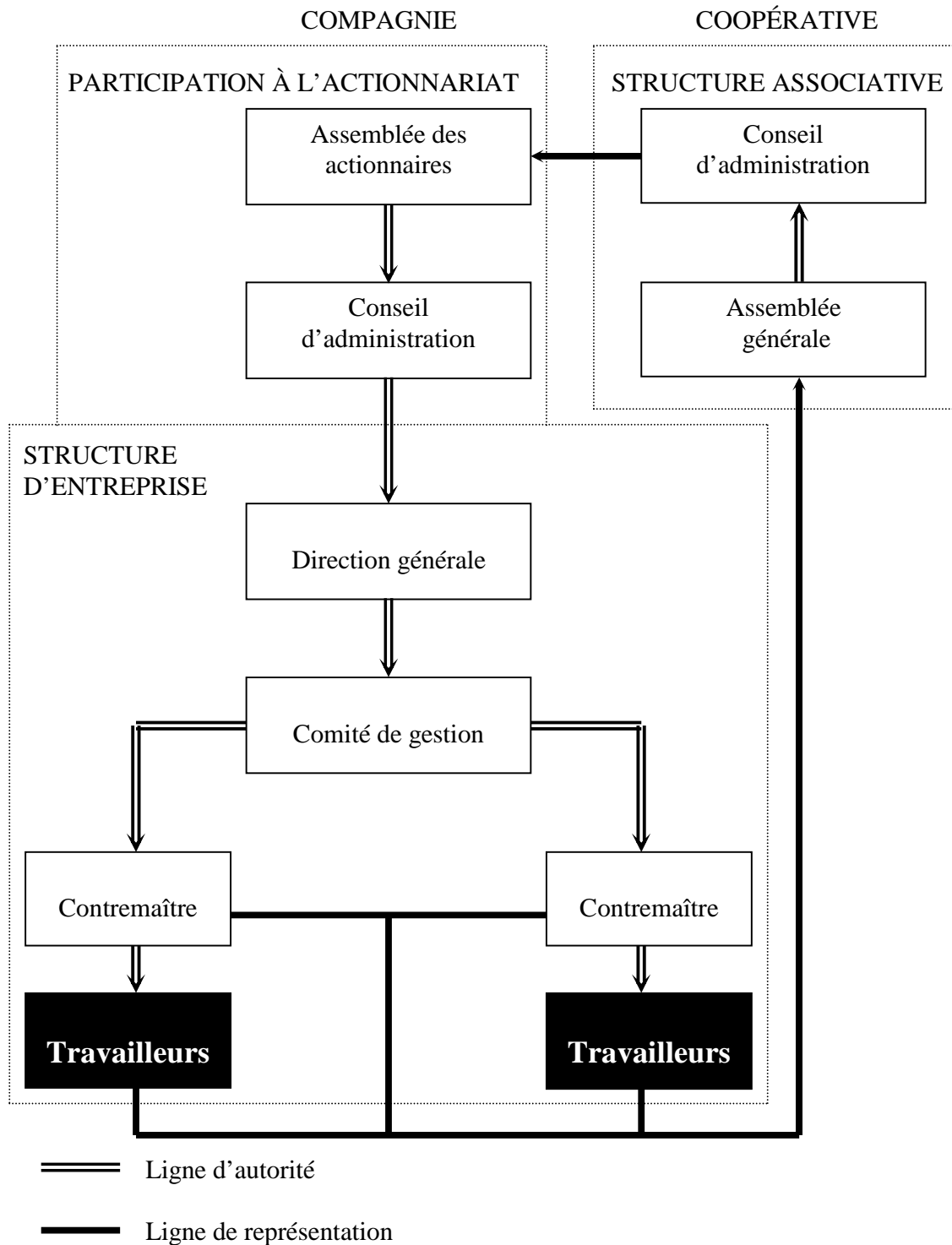


### Organigramme d'une coopérative de travail (exemple)



- == Ligne d'autorité
- Ligne de représentation

### Organigramme d'une coopérative de travailleurs actionnaire (exemple)



## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les membres de la coopérative constituent l'assemblée générale.

Les membres présents à l'assemblée forment le quorum, sauf disposition contraire des règlements.

Chaque membre a droit à un vote.

Sur autorisation écrite du membre, le vote par procuration n'est permis que pour son conjoint et son enfant majeur qui ne sont pas déjà membres<sup>6</sup>.

### L'assemblée générale annuelle

Dans les quatre mois suivant la fin de l'exercice financier, les membres sont convoqués pour :

- prendre connaissance du rapport du vérificateur et du rapport annuel;
- statuer sur la répartition des trop-perçus ou excédents;
- nommer le vérificateur;
- élire les administrateurs;
- fixer (s'il y a lieu) l'allocation de présence des membres du conseil d'administration ou du comité exécutif;
- déterminer (s'il y a lieu) la rémunération du secrétaire ou du trésorier lorsqu'ils sont également membres du conseil d'administration;
- prendre toute décision réservée à l'assemblée par le titre I de la loi (par exemple, l'adoption de la modification de règlements lorsque l'avis de convocation le prévoit);
- procéder à une période de questions portant sur tout sujet relevant de la compétence de l'assemblée.

### L'assemblée générale extraordinaire

La tenue d'une assemblée générale extraordinaire peut être décrétée par :

- le conseil d'administration de la coopérative;
- le président de la coopérative;
- le conseil d'administration de la fédération dont la coopérative est membre.

Également, le conseil, sur requête de 25 % des membres ou sur requête de 500 membres si la coopérative en compte plus de 2 000, doit décréter la tenue d'une assemblée générale extraordinaire.

Seuls les sujets mentionnés dans l'avis de convocation peuvent y faire l'objet de délibérations et de décisions. La loi réserve à une assemblée générale extraordinaire les décisions suivantes :

- la révocation d'un administrateur et son remplacement;
- la fusion;
- la liquidation.

<sup>6</sup> Le vote par procuration n'est pas permis dans les coopératives de travail ni de travailleurs actionnaires.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration a tous les pouvoirs pour administrer les affaires de la coopérative (article 89 de la loi).

Il est composé du nombre d'administrateurs fixé par le règlement, compte tenu des limites fixées par la loi.

Les administrateurs sont élus par l'assemblée générale.

Les administrateurs d'une coopérative ont fondamentalement comme rôle de veiller à ce que l'entreprise serve au mieux les intérêts communs de ses membres.

L'assemblée générale ne peut exercer les pouvoirs attribués exclusivement au conseil d'administration et vice versa.

### Les principales fonctions du conseil d'administration

Ces principales fonctions se résument ainsi :

- choisir les dirigeants de la coopérative (le président et le vice-président);
- nommer le secrétaire et le trésorier, s'il y a lieu;
- mettre en œuvre les décisions de l'assemblée générale;
- superviser le travail de la direction générale;
- recevoir des rapports et des recommandations du comité exécutif et autres comités;

- désigner les signataires et les représentants officiels de la coopérative;
- préparer le rapport annuel et convoquer les assemblées générales.

### Les pouvoirs attribués exclusivement au conseil d'administration

La loi attribue au conseil d'administration certains pouvoirs exclusifs :

- l'admission de nouveaux membres;
- le remboursement de parts;
- l'exclusion ou la suspension de membres;
- l'engagement d'un directeur général, le cas échéant;
- le choix et la nomination des dirigeants;
- l'approbation des états financiers;
- la préparation du rapport annuel;
- le remplacement du vérificateur en cas de vacance;
- la recommandation quant à l'attribution des ristournes (volume et mode) en tenant compte des prévisions de remboursement des parts;
- la résolution d'adhésion à une fédération (à être ratifiée par l'assemblée générale).

### **Le rôle et les tâches des administrateurs**

Les administrateurs doivent exercer certaines responsabilités vis-à-vis :

- les membres;
- la gestion;
- les autres intervenants.

Les administrateurs doivent, entre autres :

- connaître les préoccupations et les besoins des membres;
- informer et consulter les membres au besoin;
- convenir d'une entente écrite avec le directeur général concernant la gestion de l'entreprise;
- s'assurer que les retenues à la source sont expédiées aux ministères intéressés;
- voir à ce que l'entreprise possède les assurances requises.

### **Le comité exécutif**

Lorsque le conseil d'administration se compose d'au moins dix membres, une partie des pouvoirs peuvent être délégués à un comité exécutif quand c'est prévu par le règlement.

Les membres du comité exécutif sont choisis parmi les administrateurs.

Ils sont nommés (ou remplacés) par le conseil d'administration.

Leur nombre est d'au moins trois et ne peut dépasser la moitié du nombre de membres du conseil.

### **Le rôle du président**

Son pouvoir est relativement limité. Il n'a aucun pouvoir décisionnel, sauf lorsque son vote devient prépondérant en cas d'égalité des voix.

Il peut décréter la tenue d'une assemblée générale extraordinaire et convoquer une réunion du conseil d'administration.

En outre, il :

- prépare les réunions du conseil;
- veille à la mise en application des décisions prises par le conseil;
- signe, avec le secrétaire, les procès-verbaux après approbation;
- signe, sur délégation, tout document officiel de la coopérative;
- représente officiellement la coopérative;
- anime les réunions du conseil;
- fait respecter le mandat confié par l'assemblée générale;
- assure l'efficacité des réunions du conseil;
- favorise la participation active des administrateurs aux réunions.

### **Le rôle du secrétaire**

Ses responsabilités sont déterminées par règlement.

Le secrétaire doit habituellement :

- préparer, avec la présidence, les réunions du conseil;
- envoyer aux administrateurs les convocations, l'ordre du jour et le procès-verbal de la réunion précédente;
- rédiger le procès-verbal des réunions du conseil et le signer avec le président après son approbation par le conseil;
- tenir à jour le registre des membres;
- fournir au préalable aux administrateurs toute la documentation pertinente;
- signer les documents officiels de la coopérative sur délégation de pouvoir du conseil d'administration.

### **Le rôle du trésorier**

La nomination d'un trésorier est facultative et ses responsabilités, déterminées par règlement, varient selon l'activité et la dimension de la coopérative.

De façon générale, le trésorier est responsable de l'aspect financier des opérations de la coopérative. Notamment, il répond de la tenue de livres et de la comptabilité et signe les chèques.

Il peut aussi percevoir les sommes versées sur les parts sociales, émettre des reçus, tenir un registre, faire les dépôts, etc.

## La responsabilité des administrateurs

Les administrateurs, les dirigeants, les gestionnaires et autres représentants de la coopérative sont les mandataires de la coopérative (article 91 de la loi).

Cette charge est personnelle (ils ne peuvent se faire remplacer).

À ce titre, ils doivent agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté.

L'administrateur ne doit pas intervenir individuellement dans la gestion de l'entreprise.

L'administrateur n'exerce ses pouvoirs que lorsqu'il est en réunion du conseil d'administration.

L'administrateur doit respecter les limites des pouvoirs qui lui sont accordés par la loi constitutive, les statuts et les règlements de la coopérative (article 321 du Code civil du Québec).

L'administrateur n'a personnellement aucun pouvoir de lier la coopérative, sauf s'il y est expressément autorisé (mandat particulier et autorisation de signature).

### *Prudence et diligence*

Il a l'obligation d'agir avec prudence et diligence (article 322 du Code civil du Québec). Il doit notamment :

- accomplir ses tâches avec soin;
- prendre les dispositions nécessaires pour éviter que la coopérative ou les tiers ne subissent des dommages.

Il n'est pas tenu de faire preuve d'une habileté qu'il ne possède pas mais doit alors demander conseil. S'il est expert

dans un domaine, il doit en faire bénéficier la coopérative.

Voici quelques manifestations d'imprudence ou de non-diligence :

- absence aux réunions;
- défaut de se renseigner ou de demander conseil;
- défaut de dénoncer un acte fautif connu;
- défaut de nommer des personnes compétentes;
- erreurs de gestion dues à des négligences grossières (ne comprend pas la simple erreur de jugement).

### *Honnêteté et loyauté*

L'administrateur doit agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la coopérative (article 322 du Code civil). Il doit exercer ses fonctions dans le seul intérêt de la coopérative sans tenir compte de l'intérêt d'autres personnes, groupes ou intérêts personnels.

Il ne peut tirer avantage des biens de la coopérative ou de l'information obtenue en raison des fonctions qu'il occupe (exemples : liste de clients, occasions d'affaires) (article 323 du Code civil).

Pour éviter les conflits d'intérêts (article 106 de la *Loi sur les coopératives*) l'administrateur doit :

- divulguer son intérêt (divulgation consignée au procès-verbal);
- s'abstenir de voter;
- éviter d'influencer;
- se retirer de la réunion.

Cependant, l'administrateur peut contracter avec la coopérative à la condition de divulguer son intérêt (article 325 du Code civil du Québec).

*Domage à un tiers*

L'administrateur n'est pas, en principe, responsable des dommages causés par la coopérative à un tiers, sauf :

- s'il a personnellement contracté une obligation envers le tiers (cautionnement);
- s'il a commis une faute personnelle (falsification de chiffres par exemple);
- s'il a contribué à un acte fautif de la coopérative (illégalité);
- s'il a omis de révéler l'insolvabilité de la coopérative (en tant que mandataire);
- s'il a outrepassé ses pouvoirs (conclure un contrat sans mandat).

*Responsabilité personnelle*

Un administrateur qui manquerait à l'un de ses devoirs légaux pourrait être poursuivi en dommages et intérêts si la coopérative en subissait un préjudice.

L'administrateur peut aussi être tenu responsable en vertu des dispositions de certaines lois provinciales ou fédérales. Par exemple :

- déductions à la source;
- perception de taxes;
- lois environnementales.

*Moyens de protection*

Comme la présence à une réunion du conseil entraîne une présomption d'acceptation des décisions (article 97 de la *Loi sur les coopératives*),

l'administrateur doit faire consigner par écrit sa dissidence (vérifier les procès-verbaux).

Il peut invoquer sa bonne foi en démontrant qu'il a agi en suivant l'opinion d'un expert ou en s'appuyant sur les états financiers.

Il peut tenter de prouver qu'il a fait des efforts concrets pour s'assurer que la coopérative faisait des remises fiscales (preuve écrite).

Après avoir démissionné, il doit s'assurer que la coopérative a fait parvenir un avis de changement dans la composition du conseil d'administration au ministère du Revenu du Québec, Direction du registre des entreprises.

L'administrateur est lié par son obligation de loyauté envers la coopérative pendant un délai raisonnable après la fin de ses fonctions (maximum de deux ans).

Il ne peut utiliser pour son propre compte l'information obtenue à titre d'administrateur.

Il ne peut solliciter des clients, fournisseurs ou employés de la coopérative.

Il a finalement une obligation de confidentialité concernant les délibérations et les décisions du conseil d'administration (article 127 de la *Loi sur les coopératives*). Cette obligation peut se concrétiser par un engagement particulier.

---

**Note :** Les membres qui ont opté pour une convention d'administration par l'assemblée des membres administrent les affaires de la coopérative comme s'ils en étaient les administrateurs; ils exercent les droits des administrateurs, **assument leurs obligations et responsabilités** (articles 61 et 62 de la *Loi sur les coopératives*).



## DIRECTION GÉNÉRALE

Le directeur général relève directement du conseil d'administration.

Il est embauché (ou licencié) par le conseil d'administration.

Il doit réaliser les mandats et appliquer les directives de gestion que le conseil lui assigne.

Il s'occupe de la gestion quotidienne des opérations de l'entreprise.

Il doit posséder l'autorité nécessaire pour s'acquitter de sa tâche.

Ses pouvoirs et devoirs sont déterminés par le règlement adopté en assemblée générale ou par le conseil.

### Le rôle du directeur général

Le directeur général planifie, organise, dirige et contrôle l'entreprise de manière à atteindre les objectifs fixés par le conseil, conformément aux grandes orientations définies en assemblée générale.

Autre aspect important de la gestion d'une coopérative, il doit favoriser la communication à l'intérieur de l'entreprise.

### Les tâches du directeur général

Le directeur général doit rendre compte de ses décisions au conseil d'administration. De plus, il doit :

- soumettre au conseil des rapports et recommandations facilitant la prise de décisions;

- être à l'affût des besoins des membres;
- assumer pleinement ses responsabilités liées à l'embauche, à l'évaluation et au licenciement des cadres et des employés;
- informer régulièrement les membres et les employés des orientations de l'entreprise et des décisions prises par le conseil;
- voir à la préparation de programmes de formation technique et coopérative pour les cadres et les employés;
- mettre en place une politique de rémunération claire;
- élaborer une structure organisationnelle souple et efficace.

### Le comité de gestion

Ce comité peut être composé de gestionnaires affectés notamment :

- à la direction générale;
- à la direction des opérations des différents secteurs d'activités;
- à la direction des finances, des ventes, etc.

Ce comité relève directement du directeur général et vise notamment à améliorer la diffusion de l'information, la qualité des décisions et les relations de travail.

Le comité de gestion ne remplace en aucun temps le directeur général et ne diminue en rien son rôle, ses pouvoirs et ses responsabilités.

*Développement  
économique, Innovation  
et Exportation*

Québec 