

20  
VISION  
20

Au-delà de la  
participation :

**Jeter les bases d'un véritable  
engagement des membres**



*La FÉDÉRATION de L'HABITATION COOPÉRATIVE du Canada*



La FÉDÉRATION de L'HABITATION COOPÉRATIVE du Canada

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<i>iii</i>
<b>1<sup>ère</sup> PARTIE : La FIN de la participation</b>	<b>1</b>
<i>Que voulons-nous dire par participation?</i>	<i>1</i>
<i>La « participation » des membres fonctionne-t-elle?</i>	<i>1</i>
<i>Pourquoi faisons-nous participer les membres?</i>	<i>2</i>
<b>2<sup>e</sup> PARTIE : Au-delà de la participation</b>	<b>7</b>
<i>Engagement réel des membres</i>	<i>7</i>
<i>Stratégies pour un engagement réel des membres</i>	<i>9</i>
<b>Conclusion</b>	<b>11</b>
<b>Guide pour la discussion</b>	<b>13</b>





# Introduction

Demandez à monsieur Tout-le-monde quel est le plus gros problème de la coopérative à laquelle il appartient et il vous répondra probablement que c'est le « manque de participation ».

Nous pensons qu'il est temps de nous demander si c'est véritablement le cas.

De nombreuses coopératives ont de bien plus gros problèmes : des problèmes financiers, des membres et des administrateurs dont les droits d'occupation sont en retard, des immeubles mal entretenus, l'absence de réserves de remplacement et bon nombre d'autres.

La tradition des coopératives d'habitation de faire appel à la « participation des membres » est peut-être associée à ces autres problèmes, mais pas de la façon dont on pourrait le penser.

En 2007, la FHCC a présenté un nouvel atelier à l'assemblée générale annuelle. Au cours de *La fin de la participation*, Nicholas Gazzard et Thom Armstrong ont examiné la participation des membres dans les coopératives d'habitation.

« Notre modèle actuel de participation des membres dans les coopératives d'habitation fonctionne-t-il? » ont-ils demandé.

Ils ont soutenu que les mythes entourant la participation nuisent aux coopératives d'habitation. En fait, ont-ils dit, le modèle de gestion non rémunérée effectuée par des « bénévoles » représente plus un problème qu'une solution. Il est peut-être temps de repenser la « participation ».

Cet atelier a soulevé la controverse. Les participants soit l'ont adoré, soit l'ont haï. Mais, en 2009 lors d'une séance de discussion ouverte animée par les mêmes présentateurs, il a suscité une discussion

animée. Cette séance s'appelait *Au-delà de la participation* et elle aussi a éveillé beaucoup d'intérêt.

La présente publication a le même objectif que l'atelier et la séance de discussion ouverte : faire naître la discussion sur la façon dont les membres participent dans les coopératives d'habitation et proposer de nouvelles stratégies qui fonctionneraient peut-être mieux.

Nous espérons que vous en parlerez dans votre propre coopérative. Nous voulons que vous vous demandiez si les membres de votre coopérative participent vraiment et, si ce n'est pas le cas, ce que vous pouvez faire pour améliorer cette situation. Nous avons inclus un petit guide à la fin de ce document justement pour faciliter votre discussion.

Nous espérons que vous trouverez ce que vous êtes sur le point de lire utile et inspirant.

Et nous aimerions énormément savoir ce que vous pensez. Dites-nous si vous avez modifié les politiques de votre coopérative à la suite de cette discussion et quels ont été les résultats de ce changement.

## Remerciements

En 2007, Thom Armstrong et Nicholas Gazzard ont conçu un atelier intitulé *La fin de la participation*. Ils ont récidivé en 2009, avec *Au-delà de la participation*, une présentation de style séance de discussion ouverte à l'assemblée générale annuelle de la FHCC à Victoria. Merrilee Robson, Thom Armstrong et Nicholas Gazzard ont préparé la présente brochure à partir de ce matériel.

Mai 2010



IV - AU-DELÀ DE LA PARTICIPATION



## 1 È R E P A R T I E

## La FIN de la participation

***Levez la main si vous pensez que les membres de votre coopérative ne participent pas assez.***

C'est une plainte qu'on entend souvent dans les coopératives d'habitation. Mais les coopératives se plaignent de la même chose depuis près de 40 ans. Pourquoi n'avons-nous pas résolu le problème?

Il est peut-être temps de se demander si notre modèle actuel de participation des membres des coopératives d'habitation fonctionne. Il est peut-être temps de se poser des questions difficiles et de se demander ce que nous pouvons attendre de nos membres et si nous obtenons les résultats que nous voulons.

### **Que voulons-nous dire par participation?**

Lorsque les coopératives parlent de participation, elles font en général référence à l'obligation d'effectuer un genre de travail ou un autre pour le fonctionnement de la coopérative.

Participer c'est, selon elles, contribuer au fonctionnement quotidien de la coopérative en faisant des corvées, en devenant membre d'un comité ou en s'occupant d'une partie ou de la totalité de la gestion de la coopérative.

Elles ne parlent pas de gouvernance, c'est-à-dire d'assister aux réunions et de prendre des décisions. Elles n'appellent pas cela non plus de la participation si vous payez vos droits d'occupation à temps, vous vous occupez bien de votre logement et ne dérangez pas vos voisins.

En d'autres mots, être simplement le genre de personne que tout le monde veut avoir comme voisin ne vous fait pas gagner de « points de participation ».

Dans la plupart des cas, les coopératives appellent leurs membres qui participent des « bénévoles ». Mais leur travail n'est, en général, pas volontaire. Ils doivent s'acquitter des tâches exigées par la coopérative pour en être membres. Il n'y a rien de volontaire là-dedans.

Les coopératives semblent penser qu'être bénévole signifie ne pas être rémunéré.

Mais, regardez dans le dictionnaire le sens du mot bénévole et vous découvrirez que ne pas être payé n'est pas ce qu'il y a de plus important dans la définition. Être « bénévole », c'est faire quelque chose que vous choisissez de faire, le faire « volontairement ».

Ce que les coopératives appellent du bénévolat est, en fait, un mécanisme de gestion non rémunérée. Si c'est le cas, nous devrions nous demander si ce mécanisme nous donne les résultats dont nous avons besoin.

### **La « participation » des membres fonctionne-t-elle?**

C'est une bonne question, mais la plupart des coopératives ne se l'ont jamais posée.

La plupart des coopératives évaluent si leurs membres « participent » peu ou beaucoup en comptant le nombre de ceux qui font partie d'un comité ou s'acquittent de corvées. Et de nombreuses coopératives diraient qu'amener assez de membres à participer est un énorme problème depuis aussi loin qu'elles se souviennent.



Mais nous ne devrions pas nous demander combien de membres participent. Compter le nombre d'heures que les gens consacrent aux corvées ou le nombre de membres qui font partie d'un comité n'est pas un résultat. Or, lorsqu'il s'agit de bonne gestion, ce sont les résultats qui comptent.

Nous devrions plutôt nous poser la question suivante :

**« Notre modèle de participation a-t-il mené à des coopératives d'habitation rentables, bien gérées et bien régies, qui sont aussi de bons endroits où vivre? »**

Parce que c'est tout ce qui compte.

La participation ne peut pas être le but. Ce n'est pas l'objectif que nous essayons d'atteindre. C'est le moyen d'arriver à une fin. Et cette fin, c'est une bonne gestion rentable, une gouvernance solide et des collectivités saines.

Les coopératives d'habitation se plaignent de la participation depuis des éternités. Il est peut-être temps d'admettre que nous devons recommencer à zéro et réfléchir à une nouvelle façon de faire les choses.

Mettons cette idée que nous nous faisons depuis longtemps de la participation à l'épreuve. Si vous vous attendez à ce que les contributions non rémunérées de vos membres vous aident à mener à bien les tâches essentielles grâce auxquelles votre coopérative fonctionnera bien, vous devez alors vous poser deux questions fondamentales.

### 1. Les finances de votre coopérative sont-elles en ordre?

Votre modèle ne fonctionne pas si :

- les droits d'occupation ne sont pas recueillis à temps, de tout le monde, chaque mois;
- les factures ne sont pas réglées à temps;

- il n'y a pas de suivi pour les arriérés;
- certains administrateurs ont des arriérés;
- la coopérative essuie des pertes parce que le comité des membres ne parvient pas à trouver rapidement des occupants pour les logements vacants;
- les investissements de la coopérative sont mal gérés, de sorte que la coopérative n'a pas l'argent dont elle a besoin pour le long terme.

### 2. Vos immeubles sont-ils bien entretenus?

Vous ne pouvez pas entretenir un ensemble résidentiel de plusieurs millions de dollars en faisant une journée de nettoyage par année.

Votre modèle ne fonctionne pas si vous n'avez pas :

- de mécanisme régulier d'entretien préventif courant;
- de façon d'apporter rapidement les réparations nécessaires;
- de gens responsables et compétents qui feront ce qu'il y a à faire;
- un plan d'intervention d'urgence fiable;
- un plan d'immobilisations et des réserves capitalisées.

Il est rare qu'une coopérative puisse cocher tous les items sur la liste. Le secteur de l'habitation coopérative a, par conséquent, un énorme problème d'entretien reporté à plus tard. De nombreux bâtiments ont besoin d'un réinvestissement massif par un fonds de réserve pour remplacement des immobilisations qui, dans bien des cas, n'existe pas.

Nous ne voulons peut-être pas l'admettre, mais peut-être que nous sous-estimons l'ampleur des compétences et de l'expérience qu'il faut posséder pour s'attaquer à la tâche complexe que représente la gestion de nos immeubles d'habitation.







Une coopérative est une coopérative parce que les membres prennent ensemble les décisions, non parce qu'ils font tout par eux-mêmes.

L'entretien peut être longtemps reporté à plus tard dans le cas des nouvelles maisons, mais les résultats d'années de négligence sont maintenant trop évidents dans de nombreuses coopératives.

Nous pouvons dire que nous n'avons pas les moyens d'avoir un service d'entretien fiable et un plan d'immobilisations mais, en fait, nous ne pouvons pas nous permettre de *ne pas* en avoir.

L'habitation coopérative n'était pas censée être du logement jetable. Nous avons promis au gouvernement—et à nos membres—que nous fournirions du logement abordable à long terme. Nous attendre à ce que nos membres entretiennent nos immeubles ne nous a pas aidés à tenir cette promesse.

## Pourquoi faisons-nous participer les membres?

Lorsque nous demandons aux coopératives d'expliquer pourquoi les membres devraient « participer », nous obtenons des tas de réponses. Mais ces réponses résistent-elles à un examen minutieux? Jetons un coup d'œil aux six arguments les plus courants.

### 1<sup>ère</sup> raison pour laquelle nous faisons participer les membres :

C'est une coopérative et les coopératives dépendent de la participation de leurs membres.

Mais en dépendent-elles vraiment?

Lorsque nous disons que « c'est la participation qui fait que c'est une coopérative », ce que nous voulons réellement dire c'est que « c'est ce qui fait que c'est une coopérative d'habitation au Canada ».

Parce que ce n'est pas de cette façon que les coopératives d'habitation fonctionnent dans d'autres pays, et ce n'est pas non plus de cette manière que d'autres types de coopératives canadiennes fonctionnent.

À quand remonte la dernière fois où vous avez dû faire un quart de travail derrière le comptoir à votre coopérative de crédit locale? Ou remplir les tablettes de Mountain Equipment Co-op? Ou faire les vidanges d'huile à votre coopérative locale de partage d'autos? Où être infirmière à votre clinique de santé communautaire? Ce sont des coopératives aussi, mais elles embauchent du personnel qui s'occupe de la gestion et d'autres tâches. Pourquoi

les coopératives d'habitation devraient-elles être différentes?

Nous avons besoin que nos membres participent davantage à la *gouvernance* de nos coopératives, en votant pour son conseil d'administration, en assistant aux assemblées générales et en faisant bon usage des services de la coopérative.

Une coopérative est une coopérative parce que les membres en sont propriétaires et prennent ensemble les décisions relatives à sa gestion et à sa régie, non parce qu'ils font tout par eux mêmes. Une coopérative est aussi une coopérative parce que les gens s'épaulent mutuellement et se soucient du bon fonctionnement de leur collectivité.

Lequel des sept principes exige que les bénévoles dirigent la coopérative? Il ne vous en vient aucun à l'esprit? C'est parce que la réponse est aucun d'entre eux.

En fait, la participation telle que nous la définissons ne fait pas d'une coopérative une coopérative. C'est le modèle de gestion des coopératives d'habitation canadiennes élaboré pendant les premières années de notre mouvement et certaines coopératives n'ont jamais rien envisagé d'autre.

C'est pourquoi nous pouvons à bon droit demander : « Est-ce que ça marche? ». Parce qu'on peut garder, ou non, un modèle de gestion selon les résultats qu'il donne.

## **2<sup>e</sup> raison pour laquelle nous faisons participer les membres :**

Nous le faisons, alors pourquoi n'en feraient-ils pas autant? Et puis, nous avons tous signé une entente lorsque nous avons emménagé et dans cette entente nous avons promis de participer.

Ce n'est tout simplement pas juste!

Ou, est-ce que ça l'est? Pensez aux raisons pour lesquelles vous faites ce que vous faites dans votre

coopérative, ou d'ailleurs n'importe où. Est-ce parce que vous le devez? Ou est-ce parce qu'être actif dans votre coopérative vous apporte d'énormes récompenses, des récompenses comme l'influence, l'acquisition de nouvelles compétences, la croissance personnelle, une vie sociale et la possibilité de faire une différence dans la collectivité?

Lorsque vous vous portez volontaire pour quelque chose—vraiment volontaire parce que vous le voulez, plutôt que parce que vous obéissez simplement aux règles de la participation—, vous en retirez, en règle générale, beaucoup plus que ce que vous donnez. Alors pourquoi avons-nous besoin de rendre les autres membres honteux de ne pas en faire autant que nous?

Avant que vous vous leviez à la prochaine réunion pour vous plaindre que les membres ne font pas leur juste part, demandez-vous si vous avez réellement *besoin* que plus de gens participent et ce que cela vous donnera. Les réunions d'un comité dysfonctionnel seront-elles meilleures s'il y a plus de gens?

En réalité, nous nous mettons à dos de bons membres avec nos sempiternels discours sur le fait qu'ils ne sont pas à la hauteur de nos normes.

Imaginez un membre dont la seule contribution à la coopérative est de payer ses droits d'occupation à temps chaque mois, de venir aux réunions et aux activités sociales, d'aider ses voisins, de garder son logement dans un état impeccable et de ne jamais déranger d'autres membres. Ça a l'air parfait? Nous le pensons aussi. Mais certaines coopératives essaieraient de punir ce membre modèle parce qu'il ne fait pas partie d'un comité. Cela n'a tout simplement pas de sens.

## **3<sup>e</sup> raison pour laquelle nous faisons participer les membres :**

Sans cela, nous n'aurons pas assez de gens pour nos comités.



La plupart des coopératives ont des comités parce qu'elles pensent qu'elles sont supposées en avoir ou parce que c'est une façon de faire participer les membres. Cela s'appelle un raisonnement circulaire : les coopératives ont besoin que les membres participent pour remplir des comités qu'elles ont créés afin que les membres participent!

La question que nous devrions nous poser est la suivante : Quelle est la meilleure façon pour que le travail se fasse? Si la réponse est *véritablement* un comité, parfait. Mais si vous n'obtenez pas les résultats dont vous avez besoin, il est temps d'examiner d'autres options.

En fait, la plupart des coopératives n'ont pas besoin d'un tas de comités pour bien gérer leurs affaires. Il y a des exceptions, évidemment, mais vous pouvez trouver des coopératives d'habitation où il n'y a pas de comités et qui fonctionnent tout aussi bien, ou même mieux, que des coopératives qui en ont.

Travailler avec des coopératives en difficulté nous a montré que :

- ce qui nuit le plus à l'entretien efficace d'une coopérative, ce sont souvent les comités d'entretien;
- ce qui nuit le plus à la bonne gestion financière, ce sont souvent les comités des finances;
- ce qui nuit le plus à l'occupation complète des logements par de bons membres, ce sont souvent les comités des membres.

Certains types de comités, par exemple le comité des nominations, de l'éducation, de l'examen des politiques, et le comité social ou de bienvenue, appuient la bonne gouvernance et renforcent l'esprit communautaire. D'autres comités n'ajoutent rien, ou pas grand-chose, parce qu'ils sont dans les jambes des gestionnaires de la coopérative, ou qu'ils créent artificiellement du travail qui alimente le mythe de la participation.

#### **4<sup>e</sup> raison pour laquelle nous faisons participer les membres :**

**Si nous ne les y obligeons pas, ils ne vont pas participer.**

Cela prouve simplement que nous ne comprenons pas ce qui fait agir les gens. Faites un sondage rapide dans une pièce remplie de monde : demandez aux personnes pour qui la **meilleure** façon de les amener à faire quelque chose, c'est de leur dire qu'elles y sont obligées, de lever la main. Si plus d'une main se lève, vous êtes dans une pièce pleine de gens que nous n'avons jamais rencontrés.

Combien connaissez-vous de gens qui s'investissent dans leur coopérative parce qu'ils y sont *obligés*? Vous-même? C'est bien ce que nous pensions.

Devrions-nous vraiment essayer de forcer d'autres membres à participer? Ou le seul résultat n'est-il pas qu'ils nous en veulent et sont moins disposés à aider?

Exiger que les gens « participent » signifie qu'ils s'investissent dans leur coopérative pour toutes les mauvaises raisons. Pourquoi ne pas essayer de motiver les gens à s'investir pour les bonnes raisons? Tout le monde sera bien plus heureux, et bien plus productif.

#### **5<sup>e</sup> raison pour laquelle nous faisons participer les membres :**

**Nous faisons participer les membres parce que c'est de cette façon que vous renforcez l'esprit communautaire.**

En fait, il est prouvé que cela bousille les collectivités.

La participation est la pire pomme de discorde que nous ayons vue pendant toutes les années où nous avons vécu et travaillé dans les coopératives. Elle monte les membres contre les membres, les voisins contre les voisins. Plutôt que de rassembler,



elle peut désunir et créer une atmosphère de confrontation pleine d'amertume. C'est déjà assez triste que notre modèle de participation n'atteigne pas les résultats que nous recherchons en matière de gestion; c'est encore pire qu'il ait fait de certaines coopératives un endroit qui gâche la vie des gens.

*De plus*, elle renforce l'idée selon laquelle il faut participer pour participer. Les gens commencent à compter les heures qu'ils ont faites et ne regardent pas ce qu'ils essaient d'accomplir ou ce qui pourrait améliorer la coopérative.

### **6<sup>e</sup> raison pour laquelle nous faisons participer les membres :**

**L'habitation coopérative est du logement à prix abordable et la participation des membres est la meilleure façon de minimiser les coûts.**

C'est peut-être le plus gros de tous les mythes. Et il n'est pratiquement jamais vrai.

Une coopérative peut penser qu'elle ne peut se payer les services d'un teneur de livres professionnel. Le résultat, ce sont souvent des frais de vérification bien plus élevés lorsque les documents financiers tenus par des bénévoles ne répondent pas aux normes professionnelles. Très souvent, embaucher un teneur de livres professionnel ou un comptable peut, en fait, faire économiser de l'argent à la coopérative.

Si vous avez des logements qui restent vacants pendant un mois ou plus pendant que le comité des membres essaie de trouver le temps de peindre, de nettoyer les tapis et de rencontrer de nouveaux membres éventuels, la coopérative perd plus d'argent que ce qu'il lui en coûterait pour embaucher quelqu'un pour faire ce travail.

Certaines coopératives sont fières de l'argent qu'elles économisent parce qu'elles dépensent si peu pour l'entretien et font plutôt appel à la main-d'œuvre gratuite non qualifiée que sont les membres. C'est une fausse économie. En règle générale, l'entretien

est reporté à plus tard, si bien que la coopérative se retrouve en mauvais état et qu'il en coûte en fin de compte beaucoup plus.

Les coopératives d'habitation sont censées offrir du logement à prix abordable à leurs membres en fonctionnant au coût. Mais « au coût » ne signifie pas « aussi bon marché que possible » ou « ce que nous avons envie de payer aujourd'hui ». « Équilibrer son budget » ou fonctionner « au coût » signifie dépenser ce qu'il faut pour offrir un bon niveau de logement et s'occuper de biens immobiliers de grande valeur, maintenant et pendant toute la durée de vie de nos coopératives.

Nous le devons à nos membres. Les membres des coopératives méritent un niveau de service au moins aussi bon que ce que le marché locatif du secteur privé peut offrir de meilleur. Au lieu de cela, nous devons nous résigner à du logement de seconde classe parce que « c'est une coopérative » et que « après tout, nous ne sommes que des bénévoles ».

Nous disons que l'habitation coopérative est un patrimoine à long terme, qu'elle offrira du logement à prix abordable à des générations de membres. Or, nous traitons souvent nos coopératives comme s'il s'agissait de logements jetables en laissant leur entretien au hasard.



2<sup>E</sup> PARTIE

## AU-DELA de la participation

**Engagement réel des membres**

Il y a des coopératives d'habitation au Canada depuis plus de 40 ans.

Est-ce si difficile de penser que, peut-être, il serait temps que nous regardions d'un œil neuf la façon dont nous faisons les choses?

Réfléchissez-y : Pouvez-vous nommer une société ou une organisation qui a du succès de nos jours et qui utilise le même modèle d'affaires depuis 40 ans?

Vous direz peut-être que, si quelque chose n'est pas brisé, on ne le répare pas. Bon nombre de marques bien connues ont dit cela par le passé. Maintenant, elles n'existent plus.

Par ailleurs, nous soutenons que notre modèle est brisé et doit être réparé. Nous avons montré que pratiquement aucune coopérative n'atteint le niveau de participation des membres qu'elle voudrait atteindre. Et nous n'obtenons pas les résultats que nous désirons de ce modèle.

Examinons ce que ces résultats devraient être.

Les guides de la FHCC *Bien gouverner votre coopérative* et *Bien gérer votre coopérative* présentent les buts de la bonne gouvernance, du leadership moral et de la saine gestion dans les coopératives d'habitation.

Ces sujets sont expliqués en détail dans les guides, mais en voici un résumé :

**Bonne gouvernance**

La **gouvernance** concerne l'orientation générale de la coopérative : établir les politiques, adopter les budgets et les autres plans, superviser la gestion et voir de façon générale à la bonne marche de la coopérative. La gouvernance est le travail des administrateurs et des membres qui les élisent.

La gouvernance est la façon dont les administrateurs, et les membres qui les élisent, établissent et surveillent l'orientation générale de la coopérative pour assurer sa réussite comme entreprise viable et comme milieu coopératif.

Les principales activités de gouvernance sont les suivantes :

- déterminer les buts et les priorités, et assurer la planification;
- établir les règles et les politiques;
- choisir, surveiller et évaluer les gestionnaires;
- évaluer les résultats.

Dans une coopérative dont la gouvernance est bonne, le conseil d'administration:

- connaît ses obligations juridiques;
- sait quels sont les objectifs de la coopérative;
- a une perspective stratégique;
- agit de façon transparente;
- est responsable;





- est équitable;
- est attentif aux besoins des membres;
- obtient des résultats;
- évalue son propre rendement;
- planifie sa relève.

Outre qu'ils doivent satisfaire aux exigences de base pour être membres de la coopérative, les membres appuient la bonne gouvernance:

- en comprenant ce que nous voulons dire lorsque nous parlons de bonne gouvernance;
- en se renseignant sur les valeurs et les principes de la coopération et de l'habitation coopérative;
- en assistant et en donnant leur point de vue aux réunions des membres;
- en appliquant les principes de la bonne gouvernance lorsqu'ils sont membres d'un comité;
- en veillant à choisir des administrateurs qui respecteront l'éthique et feront passer les intérêts de la coopérative en premier;
- en appuyant les occasions de formation et d'éducation offertes aux membres, et en y assistant.



## Bonne gestion

La **gestion** consiste à s'occuper des affaires courantes de la coopérative suivant l'orientation globale fixée par le conseil d'administration.

La FHCC a élaboré une liste de normes de gestion de base en 2004. Ces normes sont expliquées dans *Bien gérer votre coopérative*.

Les normes de gestion de base aident les coopératives à mesurer et à améliorer la qualité de leur gestion. Le guide explique en détail les résultats d'une bonne gestion. Il les répartit en cinq domaines principaux :

1. Gérer les finances
2. Maintenir la coopérative en bon état
3. Assurer la pleine occupation
4. Respecter les exigences juridiques
5. Aider les coopératives à bien gouverner



## Une coopérative 2020

La FHCC a lancé Vision 2020, un programme qui aide les coopératives à se préparer en vue d'un avenir solide. Vision 2020 énonce les cinq caractéristiques que possède une coopérative bien placée pour relever les défis qui l'attendent.

Une coopérative 2020 a :

- un énoncé de mission et une vision de son avenir;
- une bonne gouvernance et un leadership moral;
- une saine gestion;
- un plan financier à long terme;
- un engagement à l'endroit de la viabilité environnementale.

Maintenant pensez à votre coopérative et posez-vous quelques questions essentielles :

**Si ces cinq normes sont les résultats dont les coopératives ont besoin pour bien se porter, où nos membres, en tant que bénévoles, ont-ils eu le plus d'impact? Où avons-nous accompli le plus?**



Puis :

Où nos membres, en tant que bénévoles, ont-ils eu de la difficulté à obtenir les résultats dont nous avons besoin pour bien nous porter?

Nous pensons qu'il est juste de dire que les membres des coopératives, étant des bénévoles, obtiennent les meilleurs résultats lorsque leurs efforts ciblent la bonne gouvernance et le renforcement de l'esprit communautaire.

En fait, nous pensons que la contribution la plus importante des membres à leur coopérative, c'est le rôle qu'ils jouent dans sa bonne gouvernance, rôle qui inclut le renforcement de la conscience communautaire.

## Stratégies pour un engagement réel des membres

La « participation » et l'« engagement réel » des membres ne sont pas la même chose. Les membres devraient s'investir réellement, de façon active et volontaire, dans la gouvernance de la coopérative.

Si la contribution la plus importante des membres est le rôle qu'ils jouent dans la bonne gouvernance et le renforcement de l'esprit communautaire, ne devrait ce pas être ce que ciblent les stratégies que nous utilisons pour amener les membres à s'investir? La marque de toute société, association ou coopérative qui réussit, c'est qu'elle s'appuie sur les forces des gens, qu'elle demande aux meilleurs de faire ce qu'ils font le mieux.



Les membres qui s'investissent pour promouvoir l'esprit communautaire respectent la diversité et les différences de capacités, et encouragent, sans insister, la participation sociale.

Souvenez-vous de notre définition : la gouvernance est la façon dont les administrateurs, et les membres qui les élisent, établissent et surveillent l'orientation générale de la coopérative pour assurer sa réussite comme entreprise viable et comme milieu coopératif.

### Un meilleur rôle pour les membres

Lorsque nous parlons de gouvernance, nous mettons souvent l'accent sur le rôle du conseil d'administration. Mais les membres ont un rôle crucial à jouer.

Les membres qui s'investissent et font de la coopérative une entreprise viable :

- s'acquittent de toutes les obligations des membres;
- sont fiers de leur maison;
- appuient la bonne gouvernance et la saine gestion;
- s'attendent à un leadership moral et le respectent;
- assistent et participent aux réunions des membres;
- cherchent des occasions de formation et d'éducation;
- partagent les tâches de direction;
- comprennent que les besoins de la coopérative passent parfois en premier.

Les membres qui s'investissent pour promouvoir l'esprit communautaire :

- appuient l'adhésion ouverte et englobante;
- accueillent les nouveaux arrivants à la coopérative;
- respectent la diversité et les différences de capacités;

- encouragent, sans insister, la participation sociale;
- se préoccupent de la santé et de la sécurité des autres;
- sont un modèle de comportement coopératif.

Tout cela, ce n'est pas du « travail artificiel », c'est du vrai travail! Et il est important de bien le faire. En fait, n'est-ce pas ce qui nous distingue des autres formes de logement à prix abordable?

### Un mot au sujet des comités

Comme nous l'avons déjà dit, certains comités n'apportent rien, ou pas grand-chose, parce qu'ils sont dans les jambes des gestionnaires de la coopérative, ou qu'ils créent artificiellement du travail qui alimente les mythes de la participation.

Mais d'autres comités peuvent jouer un rôle essentiel à l'appui de la gouvernance et du renforcement de l'esprit communautaire. En voici des exemples :

- le comité des nominations
- le comité de l'éducation
- le comité de l'examen des politiques
- le comité des activités sociales
- le comité de bienvenue

Souvenez-vous de plus que les comités ne font pas nécessairement partie à tout jamais de la structure de gouvernance de la coopérative. Quelquefois, la meilleure façon de faire quelque chose, c'est de créer un groupe de travail ou un comité spécial : un groupe de bénévoles qui s'acquittent d'une tâche puis est dissous. Après tout, sa raison d'être, c'est la tâche et le résultat, non la structure.





## Conclusion

En 2007, la FHCC a commencé à demander si notre modèle de participation des membres fonctionne. Aujourd'hui, nous examinons ce que les membres peuvent faire qui aura le plus d'incidence sur la gouvernance de leur coopérative.

Assurer la bonne gouvernance et la vigueur de la collectivité, c'est cela le travail des membres. Ce sont des buts importants et stimulants.

Plutôt que de s'acquitter des tâches quotidiennes et d'effectuer du travail qui devrait être fait par des professionnels rémunérés, les membres qui s'investissent dans la gouvernance de la coopérative :

- veillent à ce que celle-ci respecte les principes du mouvement coopératif;
- s'acquittent de toutes les obligations des membres—le « contrat éthique » avec la coopérative;
- appuient la bonne gouvernance, le leadership moral et la saine gestion;
- assistent et contribuent aux réunions des membres;
- cherchent des occasions de formation et d'éducation;
- partagent les tâches de direction;
- enrichissent la vie de la collectivité en souhaitant la bienvenue aux nouveaux membres et en les guidant, et en planifiant les activités sociales.

La « participation » forcée des membres n'a jamais raffermi l'esprit communautaire. Mettez les gens dans une situation où ils ont du plaisir, se font des amis et apprennent quelque chose de nouveau, et cela fera plus pour l'esprit communautaire que toutes les politiques sur la « participation » de la planète.

La bonne gouvernance et les collectivités vigoureuses sont des buts importants et stimulants. Nous préoccuper, comme nous l'avons fait par le passé, de la participation nous a empêchés d'atteindre ces buts. Il est temps de repenser à ce que nous attendons des membres.



Avoir du plaisir, se faire des amis et apprendre quelque chose de nouveau fera plus pour l'esprit communautaire que toutes les politiques sur la « participation » de la planète.



# Au-delà de la participation

## Guide pour la discussion

Les idées énoncées dans la présente brochure ont suscité une discussion *très* animée chaque fois qu'elles ont été présentées. Nous aimerions que cette discussion se poursuive à votre coopérative d'habitation. Nous vous conseillons donc de réserver du temps pour cela à une assemblée des membres.

Dans un moment, nous vous présenterons un ensemble de quatre questions qui pourraient vous aider à encadrer la discussion des idées de *Au-delà de la participation*. Vous voudrez peut-être ajouter des questions de votre propre cru, propres à la problématique de la participation à votre coopérative. Pour démarrer la discussion, nous conseillons les étapes suivantes.

### Préparation de la discussion

Annoncez d'abord la discussion longtemps à l'avance et encouragez vos membres à lire la présente publication. Les coopératives membres peuvent se la procurer sans frais sur le site Web de la FHCC et l'imprimer.

Ayez un animateur pour cette partie de votre réunion. Ce pourrait être le président de votre réunion ou un autre membre, ou vous pourriez demander à votre fédération locale ou à la FHCC de s'occuper de la facilitation. De toute façon, il est important que l'animateur connaisse *Au-delà de la participation* et ait une certaine expérience de l'animation d'une réunion... sur un sujet assez chaud!

### Le déroulement

L'animateur expliquera le déroulement de la réunion. La discussion devrait commencer par un résumé des thèmes de *Au-delà de la participation*,

présenté par l'animateur ou une autre personne désignée. Puis les questions seront présentées, une à la fois, et la discussion commencera.

### Résumé d'ouverture

Il y a trois thèmes principaux dans *Au-delà de la participation* :

1. Pourquoi nous essayons de faire participer les membres, et pourquoi trop souvent nous échouons.
2. Si la participation a donné de bons résultats pour la coopérative sur les plans de la gestion, de la gouvernance et de l'esprit communautaire.
3. S'il y a de meilleures façons d'amener les membres à s'investir dans la coopérative que la participation forcée.

L'animateur peut prendre appui sur ces thèmes pour broser, à l'aide de matériel tiré de la présente brochure, un résumé de *Au-delà de la participation*. Ce résumé ne devrait pas prendre plus de dix minutes. Comme nous l'avons dit, il serait bon que vos membres aient jeté un coup d'œil au matériel avant la réunion.

### La discussion

Prévoyez à peu près une demi-heure pour la discussion. Vos membres pourraient avoir beaucoup à dire sur ce sujet, puisqu'il les touche tous. Mais Rome n'a pas été bâtie en un jour et la participation



ne va pas être repensée en une seule réunion. Il vaut mieux laisser la discussion en suspens et la reprendre à une réunion subséquente après que les membres auront eu le temps de digérer ces idées et d'autres qui pourraient surgir pendant la discussion.

Abordez les questions une à la fois. Vous perdrez le fil si vous les discutez toutes en même temps. Demandez aux membres de suivre le même code de conduite que celui qu'ils suivraient à une assemblée générale—lever la main pour demander la parole, s'adresser à la salle et non aux personnes, et être poli—, que les idées soient contestées évidemment, mais qu'on n'en fasse pas une affaire personnelle.

Que quelqu'un prenne des notes. Vous n'avez pas besoin d'un procès-verbal officiel, mais ce serait une bonne chose de consigner l'orientation de la discussion. Ou encore, vous pourriez l'enregistrer, mais assurez-vous que les membres y consentent d'abord. Après la réunion, quelqu'un devrait utiliser les notes pour faire un compte rendu de la discussion.

## Suivi

Si vos membres désirent poursuivre la discussion, vous aurez besoin d'une deuxième réunion, au moins. À un certain moment, si vous voulez changer la culture de participation de votre coopérative, vous devrez convenir de la manière de procéder. Cela pourrait vouloir dire examiner de près votre gestion et votre gouvernance; il y a beaucoup de choses dans la section des ressources du site Web de la FHCC qui pourraient vous aider. Et cela pourrait vous amener à modifier les règles ou les règlements qui régissent la participation dans votre coopérative, probablement depuis le début.

## Questions pour la discussion

Commencez par examiner brièvement les cinq normes de la coopérative 2020.

Une coopérative 2020 a :

- un énoncé de mission et une vision de son avenir;
- une bonne gouvernance et un leadership moral;
- une saine gestion;
- un plan financier à long terme;
- un engagement à l'endroit de la viabilité environnementale.

Maintenant, pensez à votre coopérative et utilisez les questions suivantes, une à la fois, pour commencer la discussion.

1. Si ces cinq normes sont les résultats dont les coopératives ont besoin pour bien se porter, où nos membres, en tant que bénévoles, ont-ils eu le plus d'impact? Où avons-nous accompli le plus?
2. Où nos membres, en tant que bénévoles, ont-ils eu de la difficulté à obtenir les résultats dont nous avons besoin pour bien nous porter?
3. Que devrions-nous changer à propos du rôle de nos membres dans la coopérative?
4. Quelle est la meilleure façon pour nos membres d'appuyer la bonne gouvernance à notre coopérative?

Finalement, nous aimerions avoir des nouvelles du déroulement de votre discussion. Vous pouvez communiquer avec nous par courriel à l'adresse [info@fhcc.coop](mailto:info@fhcc.coop) ou afficher un message sur On parle coop de la FHCC (allez à notre site Web et suivez les liens).



## NOTES



## NOTES



## NOTES

© FHCC, 2010. Les membres de la FHCC peuvent reproduire et utiliser le présent guide. Il est interdit aux autres d'utiliser ou de reproduire le contenu de ce document sans le consentement de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada.

*Au-delà de la participation* est une publication du projet Vision 2020 dont la réalisation a été rendue possible grâce aux cotisations versées par les membres de la FHCC.

Imprimé sur du papier Rolland Enviro 100  
Smooth  
100% P.C.  
100 % C.F.P.A.  
Archive/sans acide  
Brillance 88

## Où nous contacter

Bureau national  
311-225, rue Metcalfe,  
Ottawa (Ontario) K2P 1P9  
Tél. (613) 230-2201  
Télec. (613) 230-2231  
Sans frais : 1-800-465-2752

Région de l'Ontario  
313-720, avenue Spadina,  
Toronto (Ontario) M5S 2T9  
Tél. (416) 366-1711  
Télec. (416) 366-3876  
Sans frais : 1-800-268-2537

Bureau de Vancouver  
204-5550, rue Fraser,  
Vancouver (C.-B.) V5W 2Z4  
Tél. (604) 879-4116  
Télec. (604) 879-4186  
Sans frais : 1-877-533-2667

Bureau du Manitoba  
162-2025, ave. Corydon,  
bureau 192  
Winnipeg (Manitoba) R3P 0N5  
Tél. (204) 947-5411  
Télec. (204) 947-5412  
Sans frais : 1-888-591-3301

Bureau de la Nouvelle-Écosse  
Bureau 300, Tour 1  
202, avenue Brownlow,  
Dartmouth (N.É.) B3B 1T5  
Tél. (902) 423-7119  
Télec. (902) 423-7058  
Sans-frais : 1-866-213-2667

[www.fhcc.coop](http://www.fhcc.coop)  
[www.vision2020.coop](http://www.vision2020.coop)

