



**Confédération québécoise
des coopératives d'habitation**

**PROJET D'UNE COOPÉRATIVE
DE QUARTIER ST-SAUVEUR**

**Rapport-synthèse portant sur les constats,
analyses et recommandations**

**Étude réalisée en collaboration avec
la Fédération des coopératives de Québec,
Chaudière-Appalaches
(FECHAQC)**

Septembre 2006

Ce rapport a été préparé dans le cadre du Projet de coopérative d'habitation St-Sauveur qui a reçu l'appui financier de la SHQ, par le biais du Programme d'aide aux organismes communautaires (PAOC), volet projets spécifiques.

1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

La petite taille des coopératives d'habitation au Québec

Les premières coopératives d'habitation locatives à possession continue ont été développées à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix. Ce développement s'est accéléré à la fin de la décennie soixante-dix pour atteindre un sommet entre 1980 et 1985 avec la mise en œuvre de programmes gouvernementaux plus généreux. Le développement de nouvelles coopératives s'est par la suite poursuivi, avec le soutien financier de plusieurs programmes successifs d'aide gouvernemental.

TABLEAU 1
Les principaux programmes de financement¹

PROGRAMME	PÉRIODE	FINANCEMENT	NOMBRE DE COOPÉRATIVES	NOMBRE DE LOGEMENTS
Fédération Coop-Habitat	1968 - 1970	SHQ	13	1 432
Programme de l'article 61 (anc. Art. 34.18)	1974 - 1979	SCHL	104	1 156
Programme de l'article 95 (anc. 56.1)	1979 - 1985	SCHL	581	11 380
Programme intégré québécois (PIQ), et Logipop (Aide au logement populaire)	1984 - 1986	SHQ	96	1 150
Programme sans but lucratif privé (PSBL-P)	1986 - 1994	SHQ - SCHL	91	1 464
Programme fédéral des coopératives d'habitation (PHI)	1986 - 1991	SCHL	264	4 856
Programme expérimental d'achat-rénovation pour les coopératives et osbl (PARCO)	1995 - 1996	SHQ	37	599
AccèsLogis Québec (ALQ)	1997 -	SHQ	117	2 498
Logement abordable Québec (LAQ)	2002 -	SCHL - SHQ	11	286

¹ Étude portant sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une coopérative d'habitation offrant un accès à la propriété, CQCH, 2005, p. 3. Une description détaillée des mécanismes et paramètres de ces programmes est fournie dans le Guide d'intervention auprès des coopératives d'habitation en difficulté, CQCH, 2003.

Historiquement, les gouvernements et le milieu ont favorisé au Québec le développement de coopératives comptant un nombre relativement peu élevé de logements. Ainsi on compte un peu moins de 1 200 coopératives d'habitation au Québec qui possèdent environ 25 000 logements².

Près de la moitié des coopératives compte moins de 17 logements. Avec à peine 20 logements par coopérative, la taille moyenne des coopératives d'habitation du Québec se situe nettement en dessous de la moyenne canadienne qui est d'environ 60 unités par coopérative³.

Cette orientation du développement, fondée sur de petites coopératives et intervenue en partie en réaction aux grands ensembles de logements sociaux réalisés au cours des années soixante, comporte sans doute des avantages en termes de sentiment d'appartenance et de valorisation des milieux existants. Elle a cependant l'inconvénient de rendre plus fragiles ces petites entreprises, en comparaison aux plus grands ensembles immobiliers. Les promoteurs de projets, ainsi que les intervenants gouvernementaux semblent d'ailleurs avoir tenu compte de cette contrainte, puisque la taille des coopératives développées au cours des récentes années (2004 et 2005) a plus que doublé par rapport à la moyenne, se situant à plus de 52 logements en moyenne.⁴

TABLEAU 2
Nombre de coopératives et de logements selon la taille, au 31 décembre 2005⁵

	Coopératives		Logements		Taille moyenne Nbr. de logements
	Nbr.	%	Nbr.	%	
10 logements et moins	245	20,9	1 731	6,8	7,1
11 à 20 logements	449	38,4	6 637	25,9	14,8
21 à 30 logements	287	24,5	7 103	27,8	24,7
31 logements et plus	190	16,2	10 122	39,5	53,3
Total	1 171		25 593		21,9

Face à ce constat, le Mouvement coopératif en habitation envisage depuis plusieurs années la fusion ou le regroupement de coopératives d'habitation comme moyen de consolidation des entreprises coopératives en habitation.

² Les coopératives d'habitation au Québec, MDEIE, 2005, p. 12.

³ Fédération de l'habitation coopérative du Canada. Site de la FHCC : <http://www.chfc.ca/fra/chf>

⁴ Les coopératives d'habitation au Québec, MDEIE, 2005, p. 12.

⁵ Les coopératives d'habitation au Québec, MDEIE, 2005, p. 13.

En 2002 la Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches (FÉCHAQC) a entrepris une étude de faisabilité d'une fusion ou d'un regroupement de 4 coopératives situées au Centre-ville de Québec.⁶ Malgré l'intérêt manifesté par plusieurs membres de ces coopératives, ces dernières ont pour la plupart complètement abandonné le projet de fusion. L'étude en question n'avait toutefois pas permis d'identifier clairement les causes des résistances de la part des coopératives.

On observe la même résistance au regroupement dans d'autres régions du Québec.

C'est dans ce contexte que la FÉCHAQC et la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) ont entrepris en 2005 le Projet d'une coopérative de quartier St-Sauveur.

2. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

De façon générale, la recherche-action concernant le Projet d'une coopérative de quartier St-Sauveur visait à mieux comprendre la dynamique interne des coopératives face aux fusions et ainsi être en mesure de mieux outiller les intervenants du milieu, notamment les fédérations de coopératives d'habitation.

Le projet comportait 4 principaux sous-objectifs, soit :

- Approfondir les connaissances des coopérateurs et des intervenants en ce qui a trait aux fusions et regroupements de coopératives d'habitation;
- Identifier les causes des résistances des coopératives d'habitation vis-à-vis les fusions et regroupements de coopératives d'habitation;
- Identifier des incitatifs aux fusions et regroupements pour les coopératives d'habitation;
- Enfin, à plus long terme, de contribuer à la consolidation des coopératives d'habitation et d'accroître leur rayonnement dans leur milieu.

⁶ *Faisabilité du regroupement de quatre coopératives du site du Bon-Pasteur*, Rapport final Étude de faisabilité, Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches, 2002.

3. CUEILLETTE D'INFORMATIONS

3.1 Opinions des experts

Afin d'identifier les causes de résistance et afin d'élaborer des outils d'information, nous avons d'abord recueilli l'opinion de plusieurs experts, au moyen d'un questionnaire.

Celui-ci, comptant 25 questions, a été administré à 10 intervenants soit du réseau des fédérations, soit d'autres secteurs. Les questions portaient sur différents sujets, notamment sur les avantages et les inconvénients liés aux fusions de coopératives, ainsi que sur les meilleures façons de procéder avant, pendant et après la fusion. Un exemplaire du questionnaire est fourni à l'annexe 1. Une synthèse de l'ensemble des réponses des experts est fournie à l'annexe 2.

Voici un bref résumé des principales réponses fournies par les experts consultés :

Est-ce souhaitable la fusion de coopératives d'habitation ?

Oui, pour ...

- Augmenter la compétence collective;
- Atteindre une masse critique de membres nécessaire au renouvellement des structures et à l'exercice de la démocratie;
- Profiter d'économies d'échelle par rapport aux fournisseurs;
- Atteindre une masse financière pour les opérations;
- Dépersonnaliser les conflits et diminuer les tensions entre les membres;
- Répondre à certains problèmes quasi insolubles dans de petites coopératives : manque de participation, centralisation de l'information et du pouvoir aux mains d'une ou deux personnes, intimidation, manque d'information et de qualifications, isolement, fragilité financière par manque de masse critique pour faire face aux imprévus;
- Augmenter à la fois l'appartenance, la rotation des administrateurs et le partage des tâches;
- Mise en garde: l'impulsion doit venir des membres des coopératives et ils doivent se sentir les principaux responsables.

Les avantages de fusionner des coopératives ?

- Créer une nouvelle dynamique favorisant la notion d'entreprise coopérative et la capacité pour la coopérative d'offrir des services de meilleure qualité;
- Avoir un éventail plus large de types de logements à offrir aux membres;
- Répartir les risques sur un plus grand nombre de logements (entretien et réparations) et de membres (mauvais payeurs);
- Compter sur un nombre suffisant de membres qui ne se laisseront pas duper par quelques «magouilleurs» ou mener par des dictateurs;
- Permettre l'embauche d'un ou de plusieurs employés au service de la coopérative;
- Maintenir une gestion efficace;
- Dégager les membres de certaines tracasseries administratives;
- Développer une vision d'avenir;
- Un C.A. plus expérimenté et plus intéressé car le choix de candidats sera plus grand;
- Probabilité de trouver des membres avec des connaissances plus diversifiées qui faciliteront la gestion de la coopérative;
- Possibilité de dépasser la seule gestion immobilière (d'inclure d'autres projets);
- Présence accrue dans son quartier et dans le mouvement coopératif;
- Doter la coopérative issue de la fusion d'avantages stratégiques en termes de gestion (permanence, pouvoir d'achat).

Les inconvénients de fusionner des coopératives ?

- Risque de perte du sentiment d'appartenance, de désintéressement et de diminution de la participation;
- Augmentation bureaucratique;
- Augmentation des frais de gestion;
- Différents programmes non compatibles;
- Possibilité que plus de problèmes surviennent;
- Oblige à faire des efforts d'adaptation et de tolérance;
- Une fusion mal comprise peut laisser des rancœurs au sein des membres;
- Structure organisationnelle plus lourde;
- La peur de perdre le contrôle, de perdre de l'influence sur sa coop et son groupe;
- L'absence d'un projet commun pouvant répondre aux besoins spécifiques des membres des coops visées par la fusion;
- La peur de l'inconnu face à la gestion de la coopérative et de l'effort pour s'adapter;

- La question de répartir la richesse inter membres ou inter coops;
- Il sera difficile pour les membres du plus petit immeuble de prendre leur place sans qu'ils ne se sentent avalés par l'autre plus grand;
- Attentes probablement différentes de l'idée que plusieurs membres se font d'une fusion;
- La crainte des membres de perdre leur pouvoir (légitime ou non) et d'être noyés dans une grande coopérative qui ne tiendra pas compte de leurs besoins;
- Les petites coopératives ont souvent développé des cultures d'entreprises très différentes selon les caractéristiques de leurs membres, de leurs édifices et de l'exercice du pouvoir;
- La crainte de la «grosse affaire» que sera la nouvelle coopérative qui est souvent perçue comme une perte.

On constate qu'en général, les experts consultés identifient des avantages objectifs à la fusion de coopératives d'habitation. En revanche, ils appréhendent les perceptions et résistances des membres, sans toutefois qualifier leur bien-fondé.

3.2 Rencontres avec des coopératives du quartier

Deux rencontres ont été tenues, auxquelles les coopératives du Quartier St-Sauveur ont été invitées à participer.

3.2.1 Première rencontre⁷

La première rencontre qui se voulait exploratoire s'est déroulée le 30 novembre 2005. Quatre coopératives y était représentées, en plus des représentants de la FÉCHAQC et de la CQCH⁸. La rencontre a permis de présenter aux participants la démarche que nous avons entreprise. Une brève présentation a également été faite sur les avantages et les inconvénients d'une fusion.

Lors de cette première rencontre, la majorité des participants ont montré un relatif intérêt face à la démarche, tout en exprimant certaines craintes.

⁷ Voir le compte rendu de la rencontre à l'annexe 5.

⁸ Voir le document de présentation à l'annexe 4.

Les commentaires et suggestions recueillis auprès des participants se résument ainsi :

- Une grande inquiétude quant à l'impact de la fusion sur les coûts de loyer;
- La démarche devrait d'abord rassembler un bon noyau de membres intéressés;
- Les coopératives fusionnantes devraient garder certains pouvoirs;
- Questionnement sur le niveau suffisant de participation des membres pour appuyer ce type de structure;
- Difficulté à s'entendre entre les coopératives fusionnantes sur le nom;
- Compte tenu de la distance potentiellement plus grande entre les immeubles de la coopérative fusionnée, les personnes âgées auront-elles la possibilité de s'impliquer ?

Plusieurs des participants se sont montrés intéressés à participer à des rencontres d'échanges ultérieures.

3.2.2 Deuxième rencontre⁹

Une deuxième rencontre a eu lieu le 18 avril 2006, à laquelle 13 personnes représentant 5 coopératives ont participé.

Bien que les représentants des coopératives présents reconnaissent la pertinence d'explorer la fusion comme solution à plusieurs des problématiques rencontrées par les coopératives, il a été impossible de dégager un consensus sur l'intérêt d'amorcer concrètement un processus dans leur coopérative. Ils ont exprimé le souhait que d'autres rencontres intercoop aient lieu dans leur quartier afin d'informer les coopératives sur les fusions.

Nous avons retenu de leurs propos les éléments suivants :

- La Fusion oui, mais il ne faut pas oublier l'importance de la sélection et de la formation;
- « Small is beautiful », on reste petit, aujourd'hui on est microscopique;
- Les mauvais coopérateurs brisent la dynamique;
- Est-ce que la formule (fusion) est vraiment mieux que des rencontres intercoops;

⁹ Voir le dépliant d'information de type brochure conçu pour la deuxième rencontre à l'annexe 6 ainsi que le compte rendu de la rencontre à l'annexe 8.

- Faire attention au nombre de coopératives qui fusionnent et faire attention au rapport de force qui peut se développer;
- Les avantages ne sont pas seulement économiques, il faudrait miser aussi sur le social;
- Les coopératives pourraient devenir un pôle important de leur secteur;
- Ne pas oublier la dimension humaine qui est toujours très importante, par exemple dans l'invitation faite, on misait surtout sur les problèmes que vivent les coopératives et la solution que peut représenter la fusion, on pourrait aussi miser sur les effets positifs même pour les coopératives qui n'ont pas de problèmes, passer par le positif plutôt que par le négatif;
- Faire un « projet test » pour débiter et si ça fonctionne, miser là-dessus pour promouvoir la formule;
- Refaire des rencontres intercoops, faire connaître les forces et les faiblesses des coopératives de notre quartier;
- Démontrer la faisabilité, comment tout cela pourra se mettre en œuvre;
- Il sera important de présenter les regroupements comme une solution possible mais non la seule. Cela pourra fonctionner pour certaines et ne sera pas la solution adéquate pour d'autres coopératives. Il sera aussi essentiel dans la mise en contexte de bien démontrer que cela ne relève pas d'une « commande politique » mais bien d'une voie envisagée pour supporter, aider certaines coopératives. Chacune des coopératives prendra sa propre décision, cela viendra de la base et non d'une directive d'en haut.

3.3 Atelier au congrès 2006 de la CQCH¹⁰

A l'occasion du congrès 2006 de la CQCH, nous avons organisé un atelier intitulé «Petites ou grandes coopératives, quelle est la meilleure solution ? – Conditions gagnantes des fusions de coopératives d'habitation». Cet atelier, qui s'est déroulé le 27 mai 2006, a réuni une cinquantaine de participants, principalement des membres de coopératives, mais aussi quelques travailleurs de fédérations et des représentants d'organismes partenaires¹¹.

Les animateurs avaient préparé cinq questions qui ont fait l'objet de discussions en plénière et en sous-groupes. Voici l'essentiel des propos recueillis :

¹⁰ Voir le document de présentation à l'annexe 10.

¹¹ Un résumé des ateliers est fourni à l'annexe 11.

QUESTION 1

Comment se sentir chez nous et conserver le contrôle dans une plus grosse coopérative?

- Gérer le changement avant la fusion
- Représentation de chaque immeuble
- Augmenter les activités sociales
- Plan de formation
- Que la fusion soit égalitaire
- Pas de perte des avantages
- Transmission efficace de l'information
- Mandats convenant aux membres
- Processus progressif de regroupement (Ex. : regroupements de services)
- Faut identifier un gain
- Prendre un nouveau nom
- Plus de compétence, plus de comités, plus d'expérience et de recrues pour la relève
- Effet de levier + multiplication des ressources, essoufflement + renouvellement
- Véritable exercice démocratique

QUESTION 2

Notre coopérative a été bien gérée jusqu'à maintenant, aurons-nous à payer pour la mauvaise gestion des autres?

- Rechercher l'équité
- Avoir une vision à long terme
- Continuer la gestion par immeuble
- Laisser aux gens ce qui leur tient à cœur
- Recherche d'historiques comparables
- Combiner des intérêts et objectifs
- Identifier les causes des différences financières des coops
- Valoriser la solidarité
- Avant la fusion - établir un plan de redressement pour les coops en difficulté
- Aller chercher les forces dans chaque coopérative
- Rechercher la complémentarité
- Combiner des intérêts - pers. âgées; sans enfant
- Faire une bonne planification des travaux et des réserves
- Laisser aux gens les choses leur tiennent à cœur

QUESTION 3

Il est difficile de susciter une participation suffisante au sein des coopératives, en quoi la fusion pourra améliorer cette situation?

- + de membres permet de mieux répartir les mandats et tâches
- Créer des comités pour permettre l'initiative
- + de ressources matérielles (ex. : salle communautaire)
- + de monde = + d'idées
- + d'activités sociales + d'échange + de mixité
- Création de nouveaux comités
- + de relève au C.A.
- + de gens dans + de comités
- + de formation
- Création de nouvelles structures
- Danger = + impersonnel
- + de relève
- Nouvelle dynamique
- Règlement plus impersonnel (moins émotif)
- Répartir plus équitablement les tâches
- Relève plus grande
- Affinité
- Former plus de membres
- Créer des comités selon leurs capacités et intérêts pour l'assignation des tâches et mandats
- Susciter de nouveaux projets, accroissement des ressources économiques

QUESTION 4

On voit souvent des conflits émerger dans les coopératives, est-ce que la fusion ne va pas seulement en accentuer les effets?

- Dépersonnalisation
- + d'expertise pour gérer les conflits
- Faut régler les conflits avant la fusion
- + de facilité à accéder aux ressources
- Diffusion nécessaire des règles de fonctionnement
- Moins d'impacts à cause du nombre de membres
- Le nombre de ressources sera proportionnel à l'accroissement du volume des problèmes
- Possibilité d'avoir des compétences et des solutions diverses
- + de ressources pour s'outiller (formation + ressources externes)

- Restreint la guerre des clans
- Moins de proximité des conflits
- Moins d'impact des conflits sur la structure
- Engager un gestionnaire
- Les clans risquent de se diluer avec la formation du nouveau C.A.
- Avoir des ou un médiateur
- Offrir l'information (pour mieux comprendre les règlements) pour éviter les conflits
- Moins difficile d'expulser
- Comité de gestion de crises
- Trouver des personnes ayant des compétences particulières - résolutions

QUESTION 5

Quels sont les éléments qui pourraient être utilisés pour présenter les fusions comme une solution d'avenir pour certaines coops?

- Pouvoir d'achats accru
- Réduire la vulnérabilité
- Éviter les pertes de projet
- Success story de coops fusionnantes
- Incitatif ou aide gouvernementale
- Amener les ministères à favoriser le regroupement
- Formation de comités pour la vendre
- Amener les coops bien gérées à soutenir la gestion des coops en difficulté avant la fusion

Soulignons que les participants à cet atelier étaient soit des employés de fédérations ou d'organismes partenaires ou encore des membres de coopératives fortement impliqués au sein de leur fédération. Ils étaient donc, en général, davantage sensibilisés aux problématiques et défis auxquels le Mouvement coopératif en habitation est confronté. Ces personnes étaient, par conséquent sans doute, plus enclins à se former une opinion favorable concernant la possibilité de consolider les entreprises coopératives en habitation, notamment au moyen de fusions.

4. LES PISTES DE SOLUTION

Les intervenants auprès des coopératives et les experts consultés s'entendent sur le fait que la fusion constitue un moyen efficace de combattre la fragilité des petites coopératives. Il en est de même des membres de coopératives militant au sein du Mouvement.

Par contre, lorsqu'ils sont interpellés au sein de leur coopérative, la majorité des membres montrent une forte résistance vis-à-vis l'idée de fusionner leur coopérative avec une ou plusieurs autres. Ils ont de plus l'impression que toute démarche en ce sens initiée par leur fédération vise à leur imposer un modèle coopératif orienté par des préoccupations de l'État.

À partir de ces constats, nous pouvons conclure que :

- La difficulté pour les regroupements sectoriels (fédérations et confédération) à établir et maintenir une communication étroite avec la majorité des membres de coopératives d'habitation renforce la méfiance de ces derniers vis-à-vis une initiative (la fusion) qui porterait atteinte à l'autonomie de leur coopérative;
- Malgré les difficultés récurrentes auxquelles les coopératives sont confrontées, tant que celles-ci demeurent fonctionnelles, le sentiment d'appartenance des membres demeure élevé, ce qui constitue un frein à la consolidation du parc coopératif en habitation;
- Il s'avère difficile de faire la démonstration aux membres de coopératives d'avantages concrets qu'ils pourraient tirer d'une fusion, soit en termes de coût des droits d'occupation, soit en termes d'allègement de la gestion, de qualité des logements ou encore de la vie communautaire.

Du point de vue de l'entreprise coopérative, la fusion offre des possibilités intéressantes. Pour la majorité des membres, toutefois, leur coopérative ne constitue pas d'abord une entreprise, mais plutôt un milieu de vie auquel ils s'identifient et aussi le fournisseur d'un service essentiel, à savoir le logement. La question se pose alors : les fusions de coopératives pourront-elles émerger spontanément d'une majorité de membres à la base du Mouvement ? Selon nous, la réponse est sans doute non.

Par rapport à l'hypothèse sous-jacente à cette étude, à savoir que l'identification des causes de résistance aux fusion permettrait de démystifier et de favoriser celles-ci, nous devons en bout de ligne émettre le postulat suivant : dans le cas de coopératives d'habitation qui se portent relativement bien, il est presque impossible d'envisager la fusion.

Par ailleurs, un grand nombre de coopératives, au cours de leur existence, vont être confrontées à des périodes difficiles. Le plus souvent, ces difficultés trouvent leur origine dans une crise liée à la gestion associative (conflits, absence de relève, manque de compétence ou de participation.¹²) Pour certaines d'entre elles, l'impossibilité de faire face adéquatement aux difficultés, malgré l'aide extérieure, menace l'existence même de la coopérative et de l'ensemble immobilier ou confine la coopérative à un rôle de simple locateur de logement, sans projet coopératif. Il nous apparaît que dans ces situations, le regroupement des coopératives touchées au sein d'entités plus fortes constitue une solution valable.

Dans ces cas, les intervenants (fédérations, confédération, agences gouvernementales) seront confrontés à deux dangers contre lesquels ils devront se prémunir. Premièrement, ils devront éviter de céder à la tentation de profiter de difficultés rencontrées par les coopératives pour imposer systématiquement la fusion ou le regroupement. Ils devraient, dans la mesure du possible, stabiliser suffisamment le groupe sur le plan associatif afin d'être en mesure d'informer les leaders de la coopérative de la démarche pour que ceux-ci prennent une décision éclairée. Deuxièmement, les intervenants devront s'assurer que la démarche de consolidation ait un impact positif pour la coopérative en difficulté et qu'elle n'aura pas d'impacts négatifs sur une autre coopérative. En effet, une mauvaise fusion pourrait, si ces impacts ne sont pas correctement évalués, causer plus de dommages qu'elle n'en répare.

Afin de minimiser ces risques, les intervenants devraient :

- Disposer des moyens pour éduquer les membres sur la procédure et les impacts d'une fusion ou d'un regroupement;
- Posséder des outils permettant d'évaluer la viabilité du regroupement ou de la fusion;
- Envisager l'opportunité et la faisabilité de mettre en place des structures capables de reprendre temporairement un projet en difficulté, de le redresser et, éventuellement, de le replacer dans un cadre coopératif fonctionnel.

¹² *Les situations de crise dans les coopératives : Mieux comprendre pour mieux intervenir*, CQCH, 2002.

CONCLUSION

Malgré les avantages stratégiques qu'elle comporterait, la fusion de coopératives d'habitation est et demeurera sans doute à court terme un phénomène marginal.

Par ailleurs, le fort sentiment d'appartenance au milieu de vie immédiat que nous avons constaté chez les membres ne devrait pas être perçu négativement. Il représente en effet la fondation sur laquelle s'est bâti notre réseau. Il faudrait plutôt exploiter ce sentiment d'appartenance et en élargir la portée vers le Mouvement coopératif en habitation. La consolidation des entreprises coopératives devrait assurer l'équilibre, d'une part, entre les impératifs d'ordre économique structurel qui poussent vers un regroupement des forces et, d'autre part, le nécessaire pouvoir des individus sur leur environnement immédiat. Il existe à cet égard des expériences intéressantes de coopératives d'habitation de grande taille, dont la répartition des pouvoirs entre des instances de proximité (par exemple un comité de maison) et les instances décisionnelles centralisées (CA et AG de la coopérative) qui permettent d'optimiser les ressources tout en préservant le contrôle des individus sur leur milieu de vie.¹³ Ces expériences ou modèles pourront constituer des pistes de solutions à explorer, dans la mesure où elles peuvent être importées vers d'autres coopératives et en tenant compte de la culture de ces dernières.

¹³ Dans l'étude réalisée en 2002 par la FECHAQC (*Rapport final, Faisabilité du regroupement de quatre coopératives du site Bon-Pasteur*), plusieurs modèles sont présentés dont celui de la Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est, pages 25 à 31.

BIBLIOGRAPHIE

Étude portant sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une coopérative d'habitation offrant un accès à la propriété, CQCH, 2005.

Guide d'intervention auprès des coopératives d'habitation en difficulté, cqch, 2003.

Les coopératives d'habitation au Québec, MDEIE, 2005, p. 12.

Fédération de l'habitation coopérative du Canada. Site de la FHCC : <http://www.chfc.ca/fra/chf>.

Faisabilité du regroupement de quatre coopératives du site du Bon-Pasteur, Rapport final Étude de faisabilité, Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches, 2002.