



*Suites données aux résolutions de l'AGA de 2009  
Formes que pourrait prendre  
l'assemblée générale annuelle de la FHCC*

*Préparé pour :  
la Fédération de l'habitation coopérative du Canada*

*par :  
Mitchell Beer  
The Conference Publishers Inc.*

Février 2010

## Table des matières

---

### 1<sup>re</sup> étude : Deux AGA sur trois en Ontario

<i>Consultant : Nick Van Dyk</i> .....	2
Constatations.....	2
Conclusions .....	3

### 2<sup>e</sup> étude : Technologies des réunions virtuelles

*Consultants : Mitchell Beer, The Conference Publishers Inc.*

<i>Elizabeth Henderson, Henderson Consulting</i> .....	4
Constatations.....	4
Recommandations.....	7

### 3<sup>e</sup> étude : Tenue des AGA dans les universités

<i>Consultant : ConferSense Planners Inc.</i> .....	8
Constatations.....	8
Conclusions et observations .....	10

## Formes que pourrait prendre l'assemblée générale annuelle de la FHCC

### Réponse aux résolutions de l'AGA de 2009

---

#### *Introduction et points saillants*

À l'assemblée générale annuelle (AGA) de 2009 de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada, tenue à Victoria (Colombie-Britannique), les coopératives membres ont adopté des résolutions demandant au Conseil d'administration d'étudier les options suivantes pour les prochaines assemblées :

- Tenir deux AGA sur trois en Ontario, et offrir des subventions de déplacement pour aider les coopératives de l'extérieur de la province;
- Se servir des nouvelles technologies des communications, comme les vidéoconférences et Internet, pour aider les coopératives membres à participer à l'assemblée annuelle;
- Déterminer si d'autres endroits pourraient convenir (universités).

Les membres ont demandé au Conseil d'administration de leur présenter ses conclusions à l'AGA de 2010, à London.

La FHCC a commandé trois rapports d'experts indépendants pour évaluer les possibilités et les risques associés aux diverses lignes de conduite envisagées dans les résolutions des membres. Le présent rapport résume les conclusions des consultants; il a été préparé pour que les membres puissent examiner ces questions davantage.

De façon générale, selon les études des experts-conseils, la rotation des AGA entre les régions du Canada qu'effectue à l'heure actuelle la FHCC est grosso modo adéquate compte tenu de la répartition géographique des coopératives membres; modifier cette pratique n'apporterait aucun avantage particulier. De même, l'étude sur l'utilisation d'universités canadiennes dans les villes hôtes conclut que, de façon générale, ces établissements ne conviennent pas pour un gros congrès comme l'AGA de la FHCC.

Les principales possibilités pour la FHCC consistent à utiliser les technologies des réunions virtuelles afin d'amener l'AGA à un plus grand nombre de coopératives, de faire participer de nouveaux publics (plus jeunes) à diverses activités de l'AGA et de faciliter la participation d'un plus grand nombre de coopératives membres à la régie de la FHCC par le truchement du vote électronique. Les consultants ont recommandé que la FHCC fasse l'essai de certaines de ces technologies pour l'assemblée annuelle de 2010. Par conséquent, comme point de départ, la FHCC convoquera un forum de discussion sur l'envergure du secteur qui sera interactif et diffusé sur le Web; elle envisage de plus la possibilité d'utiliser le vote électronique pour certaines élections régionales en 2010 et en 2011.

## 1<sup>re</sup> étude : Deux AGA sur trois en Ontario

*Consultant : Nick Van Dyk, Ottawa*

Nick Van Dyk est un consultant d'Ottawa dont le travail porte surtout sur l'analyse financière et quantitative de données. M. Van Dyk a examiné en détail les données relatives à la participation à l'AGA pour la période allant de 2001 à 2009, les différences de coût associées à la tenue de l'AGA en divers endroits et le coût des déplacements et de l'hébergement pour les participants qui se rendent à l'assemblée annuelle. Il a également examiné les incidences environnementales de ces déplacements ainsi que le coût par logement de la participation (c.-à-d. que le coût par logement d'une grosse coopérative est inférieur à celui d'une petite).

### *Constatations*

- Les frais de déplacement sont les plus faibles lorsque la réunion a lieu à Toronto, par suite de la proportion de délégués éventuels qui habitent assez près pour faire la navette. Les coûts de la logistique de l'assemblée varient énormément entre les collectivités ayant des installations assez grandes pour accueillir l'AGA et sont en général bien plus élevés dans les grands centres urbains, comme Toronto.
- À l'exception des points géographiques extrêmes (Victoria et St. John's), et compte tenu des coûts sur place comme ceux des repas et de l'hébergement, il n'y a pas beaucoup de différence en ce qui concerne les frais de voyage des participants, que les réunions soient tenues en Ontario ou dans d'autres provinces.
- Toronto est la principale exception à la règle, compte tenu du nombre de participants qui peuvent se rendre à l'assemblée par le transport en commun et n'ont donc pas besoin d'une chambre d'hôtel. Lorsque l'AGA a lieu en Ontario, la différence de coût entre les villes, à l'exception de Toronto, est minime pour les participants.
- Même lorsque l'AGA est tenue dans les provinces de l'Atlantique ou dans l'Ouest, il en coûte moins, par unité ou en pourcentage des logements, aux coopératives de l'Ontario qu'aux autres pour envoyer un délégué à l'AGA, parce que le nombre moyen d'unités est plus grand et que les droits d'occupation sont en général plus faibles dans cette province.
- Bien qu'il y ait moins de déplacements en avion lorsque l'AGA a lieu en Ontario (surtout à Toronto), une analyse complète de l'empreinte carbone d'une assemblée doit tenir compte du nombre de délégués qui se rendent à la réunion en automobile, en particulier de ceux qui font le trajet matin et soir. Une évaluation récente de l'empreinte carbone a aussi conclu que les voyages aériens émettent moins de carbone par passager mile que le train ou même que l'autobus interurbain, bien que cette analyse soit basée sur

l'infrastructure actuelle du transport aux États-Unis (d'où la référence aux passagers *miles*).

- L'analyse des frais de déplacement ne peut pas prévoir l'évolution de tarifs aériens dans les années à venir. Les facteurs dont celle-ci dépend (prix des combustibles, plafonnement des émissions de carbone, terrorisme et insécurité politique, ainsi que l'instabilité générale de l'industrie du transport aérien) pourraient faire beaucoup augmenter les prix.
- Si les deux tiers des AGA avaient lieu en Ontario, l'AGA pourrait être convoquée dans les provinces de l'Atlantique ou dans l'Ouest une fois tous les six ans. Si l'AGA avait lieu dans l'Ouest plus souvent que cela, parce que le tiers des coopératives membres de la FHCC se trouvent dans cette région, elle se tiendrait au Canada atlantique seulement tous les 9 ou 12 ans.
- Certains des buts importants de l'AGA étant de favoriser la loyauté des membres grâce à une rencontre face à face, et d'encourager le réseautage entre les participants, une concentration plus élevée et plus fréquente de participants de l'Ontario pourrait modifier la « saveur » de la réunion et accentuer son côté « ontarien ».
- Donner aux participants à l'AGA l'occasion de visiter des coopératives locales dans diverses collectivités hôtes renforce la perspective nationale et contribue à faire de la FHCC une organisation nationale.
- De plus grandes installations et une capacité organisationnelle plus importante de la part de la FHCC sont nécessaires lorsque les AGA sont tenues à Toronto, en raison du plus grand nombre de non délégués.
- Tenir une plus forte proportion des AGA à Ottawa, à Toronto et à London pourrait exercer une pression supplémentaire sur les ressources et les bénévoles locaux.

### *Conclusions*

La FHCC devrait conserver sa rotation actuelle pour les assemblées générales annuelles (Est-Centre-Ouest-Centre) si elle veut continuer à attirer des participants de coopératives membres de tout le pays et amener autant de membres que possible à se rencontrer à l'AGA. Modifier la rotation en faveur de l'Ontario ne réduirait le coût de l'AGA pour la FHCC (droits des participants) et les participants que si une plus forte proportion des assemblées avait lieu à Toronto. La FHCC obtiendrait peut-être de meilleurs résultats si elle essayait d'accroître la participation dans les régions qui accueillent une AGA.

Quelque soit l'endroit où ces rencontres ont lieu, la FHCC devrait conserver son fonds de déplacement (pour les délégués à part entière seulement), pour aider les coopératives en fonction de leur taille et de leur distance par rapport à la ville hôte.

## 2<sup>e</sup> étude : Technologies des réunions virtuelles

*Consultants : Mitchell Beer, The Conference Publishers Inc.*

*Elizabeth Henderson, Henderson Consulting*

On a demandé à ces experts-conseils d'examiner de quelle façon d'autres associations régionales et nationales se servent des technologies des communications pour appuyer les fonctions associées à l'assemblée annuelle de la FHCC : l'éducation et la formation, la gouvernance et la participation des membres. Ces consultants ont aussi examiné la gouvernance de la FHCC pour déterminer si le vote électronique pourrait être autorisé et, si oui, dans quelles circonstances.

### *Constatations*

Les consultants ont évalué les possibilités pour la FHCC dans le contexte de l'intérêt grandissant suscité par les réunions en ligne et de leur utilisation de plus en plus répandue au Canada et partout dans le monde. Des organisations, même les Nations Unies et l'Union européenne, rendent les réunions virtuelles obligatoires afin de réduire l'empreinte carbone associée aux réunions et aux déplacements. Selon les projections faites en février dernier par Gartner Inc., une société-conseil et de recherche en technologie de l'information basée au Connecticut, les réunions virtuelles pourraient, d'ici à 2012, remplacer 2,1 millions de sièges d'avion, d'où des économies annuelles—et des pertes pour l'industrie du tourisme et des voyages—de 3,5 milliards de dollars US.

Plusieurs facteurs importants jouent en faveur des réunions virtuelles, notamment :

- La capacité d'interagir sans communication simultanée
- L'existence de plateformes technologiques
- Le budget
- La réduction de l'empreinte carbone
- La plus grande capacité de servir une base de participants dispersés
- Le changement de génération
- Les désagréments et incertitudes des voyages
- Le prix du pétrole
- La perte de productivité entraînée par le temps passé en voyage
- La perception qu'a le public des réunions en personne
- L'examen réglementaire détaillé

- Le rendement de l'investissement
- La durabilité

Par ailleurs, les documents sur les objectifs et la conception des assemblées insistent fortement sur le fait que, pour certains objectifs et à certains moments, rien ne remplace les réunions face à face. Ce qui milite en faveur des réunions face à face :

- Le contact visuel et la capacité de défricher le langage corporel
- L'enrichissement de la communication technologique
- La synchronisation/réponse immédiate
- La plus grande possibilité de résoudre les différends
- La spontanéité
- Les signaux vocaux

Dans une étude publiée en août 2009 par Forbes *Insights*, des chefs d'entreprise ont indiqué leurs raisons de choisir les réunions face à face plutôt que virtuelles :

Crée des relations plus fortes, plus fructueuses	85 %
Capacité de défricher le langage corporel et les expressions du visage	77 %
Plus d'interaction sociale, possibilité de tisser des liens	75 %
Permet une réflexion stratégique plus complexe	49 %
Meilleur environnement pour la prise de décisions difficiles	44 %
Moins de possibilités de distraction	40 %
Décisions de plus grande qualité	39 %
Plus facile de se concentrer	38 %
Moins de délais et de perturbations technologiques	23 %

Aucun obstacle juridique ni réglementaire ne semble empêcher les associations de tenir des AGA virtuelles au Canada. Selon un représentant de l'Agence du revenu du Canada (ARC), le gouvernement fédéral est plus intéressé par le résultat des AGA que par leur forme. Le formulaire T1044, Déclaration de renseignements des organismes sans but lucratif, de l'ARC

demande de l'information de base sur les activités et les finances de ces organismes; l'Agence veut aussi être tenue au courant lorsque de nouveaux administrateurs sont élus, mais le gouvernement fédéral n'exprime jamais de préférence pour les réunions virtuelles ou en personne.

Dans le cas des coopératives constituées en vertu d'une loi fédérale, comme la FHCC, le paragraphe 65(3) de la *Loi canadienne sur les coopératives* prévoit que « le vote mentionné à ce paragraphe peut être tenu, conformément aux éventuels règlements, entièrement par un moyen de communication téléphonique, électronique ou autre offert par la coopérative » et le paragraphe 65(4) autorise les membres à participer à un vote électronique. L'alinéa 372h) de la *Loi* autorise le gouverneur en conseil à prévoir pour les réunions virtuelles des conditions « permettant à tous les participants de communiquer entre eux » pendant la réunion, tandis que l'alinéa 372i) lui permet de prendre des règlements régissant le vote électronique.

Un ou plusieurs aspects des organisations qui envisagent de tenir des réunions électroniques, dont la combinaison est propre à chacun des groupes, modèrent souvent toutefois leur appétit pour ces réunions. Ces facteurs sont :

- L'accès à une infrastructure technologique et l'adéquation de cette infrastructure
- Les caractéristiques démographiques de la collectivité
- La durée de l'activité
- Les facteurs géographiques et les fuseaux horaires
- Les valeurs de l'organisation
- L'objectif de la réunion

Parmi les principales limites des réunions virtuelles, mentionnons :

- La difficulté d'établir et de maintenir la confiance
- La perte des indices de la communication, comme les expressions du visage, le ton de la voix et les gestes
- Le manque de compétences pour organiser, diriger et animer les équipes
- Les problèmes des équipes masqués par la technologie

Les rapports de recherche sur ce sujet citent de nombreux exemples d'associations qui font l'essai de technologies virtuelles à diverses fins, y compris le vote électronique, et examinent les principales technologies des réunions virtuelles. En se fondant sur les embûches et les avantages connus des réunions virtuelles, les consultants ont conclu qu'un mélange de réunions en personne et virtuelles représenterait la plus grande valeur pour la FHCC. Le rapport complet

inclut un arbre décisionnel, sous forme d'une série de questions visant à orienter le choix et le mélange des options pour la conception des assemblées.

### *Recommandations*

- La FHCC devrait essayer certaines technologies des réunions virtuelles pour une certaine partie de son AGA de 2010.
- La FHCC devrait établir des mesures claires lui permettant d'évaluer la réussite de ces essais. Les mesures pourraient comporter des buts précis pour :
  - Le nombre et le pourcentage de coopératives participantes
  - Le nombre et le pourcentage de participants
  - Les changements en matière de participation virtuelle et en personne apportés par les coopératives se trouvant dans les deux quintiles inférieurs pour ce qui est des ressources financières
  - Les changements en matière de participation virtuelle et en personne apportés par les coopératives dont les représentants auraient à traverser plus d'un fuseau horaire pour assister aux réunions face à face
  - Les changements relatifs à la composition par âge ou à la durée de l'appartenance à une coopérative parmi les participants de l'AGA, y compris le nombre d'étudiants ou la proportion de membres étudiants qui participent
  - Les changements en ce qui concerne la participation de membres atteints d'une incapacité physique
  - Les niveaux de satisfaction des participants aux réunions virtuelles et en personne
  - Les changements en ce qui concerne l'importance que les participants aux réunions virtuelles et en personne attachent à l'AGA par rapport à d'autres caractéristiques de l'assemblée annuelle
  - Les changements en ce qui a trait à la participation au programme éducatif pendant l'assemblée annuelle
- La FHCC devrait examiner de quelle façon modifier la structure et le moment de divers éléments de l'AGA pour faciliter l'intégration d'éléments technologiques. La composante virtuelle des assemblées annuelles de la FHCC devrait comporter des éléments de signalisation, afin que les participants puissent se joindre à la session pour les points de l'ordre du jour qui les intéressent le plus. Tout en respectant le secret des communications de chacun des participants, le système devrait aussi autoriser une certaine surveillance

permettant de déterminer la longueur optimale d'une séance ou d'un sujet avant que les participants virtuels ne commencent à sortir du système.

- La FHCC devrait examiner les incidences éventuelles des formats virtuels sur la participation des jeunes membres, qui sont en général « riches en technologie », mais pauvres en argent, et les coopératives les moins fortunées, ayant peut-être tout de même accès aux technologies de soutien pour les réunions virtuelles. Pour ces clientèles et d'autres, il serait peut-être raisonnable de facturer moins pour l'accès virtuel que pour la présence sur place, à condition qu'il soit possible de présenter l'option virtuelle sans miner la participation sur les lieux. *L'argument le plus efficace à ce sujet est peut-être que les participants en ligne paient moins que les autres pour une expérience moins complète que celle des autres; que, bien qu'il vaille mieux assister à une réunion virtuelle qu'être absent, ce n'est tout de même pas l'idéal et que le prix est fixé en conséquence.*
- La FHCC devrait déterminer comment utiliser le vote électronique pour certaines élections et apporter les changements réglementaires qui s'imposent.

### 3<sup>e</sup> étude : Tenue des AGA dans les universités

*Consultant : ConferSense Planners Inc.*

ConferSense, qui est basée à Ottawa, est une société de premier rang dans le domaine de la planification et de la logistique des réunions. Cette firme connaît les exigences de l'assemblée annuelle de la FHCC. Pour savoir si les universités canadiennes offrent l'hébergement et les services nécessaires, ConferSense a fait parvenir les spécifications de base de l'AGA à quatre des plus grandes. Après une analyse détaillée des réponses des universités, ConferSense a préparé un rapport évaluant leur capacité d'accueillir l'assemblée.

Dans l'ensemble, bien que de nombreuses universités canadiennes soient l'hôte de réunions, ConferSense a remarqué qu'elles servent un marché universitaire, à la différence des centres de congrès qui existent pour offrir tous les services à des rencontres de grande envergure, comme celle de la FHCC. À titre d'exemple, la disposition des pièces n'est pas flexible dans les universités; c'est celle d'une salle de cours.

#### *Constatations*

- À Vancouver, l'Université de la Colombie-Britannique est le seul établissement qui pourrait être envisagé si la FHCC déménageait son AGA dans une université. Bien que ses services soient plus coûteux que ceux d'autres universités, l'UBC est celle qui répond le mieux aux exigences logistiques de l'AGA.

Les installations pour les réunions sont suffisantes, sauf que l'espace pour l'inscription serait très restreint et qu'il est impossible d'équiper le plafond du seul endroit disponible pour la réunion des membres de l'Ontario et la plénière et le dîner du samedi, de sorte

que les possibilités d'éclairage sont limitées. L'université a un hôtel offrant tous les services, dont les prix sont comparables à ceux de la plupart des grands hôtels, mais ne pourrait pas affecter ses 180 chambres à la conférence. Les participants pourraient se loger à la résidence de l'université à un coût bien moindre, mais les 600 chambres ne seraient pas disponibles. Les chambres de la résidence sont meublées de lits simples, et de nombreuses commodités (toilettes, Internet, téléphone) sont en commun.

L'UBC peut répondre à la plupart des besoins de la conférence en matière de télécommunications. Le traiteur coûte autant que le service équivalent à un hôtel de congrès, parfois plus, et l'université exige une commande minimale qui dépasse les besoins de certains des petits éléments de l'AGA. Ce service suit des pratiques rigoureuses en matière de durabilité, les aliments proviennent de sources locales et les articles de table sont biodégradables (quoique non réutilisables).

- À *Edmonton*, l'Université de l'Alberta pourrait répondre aux besoins de la plupart des éléments de la réunion, mais non de la plénière principale, de la réunion des membres de l'Ontario ou de la plénière et du dîner du samedi. Le seul auditorium qui pourrait accueillir la plupart de ces activités est complètement réservé en juin pour des assemblées. Les services de traiteur seraient inadéquats pour un dîner assis de trois services pour 700 participants. Finalement, devoir faire la navette pour certaines des activités constituerait une dépense supplémentaire dans le budget de l'assemblée et augmenterait l'empreinte carbone.

L'université n'a que 20 chambres d'hôtel offrant un service complet à un excellent prix. La majorité des délégués pourraient être hébergés dans des chambres pour étudiants à un tarif bien moindre, mais aux dépens de certaines commodités auxquelles nous sommes habitués : l'établissement offre des services de literie et de serviettes que de nombreux participants à l'assemblée considèrent comme superflus et qui augmentent l'utilisation de l'eau et l'empreinte carbone d'un établissement. Les chambres ont un lit simple, les principales commodités (salles de bains, téléphones, télévisions) sont en commun, Internet n'est disponible que dans certaines chambres, et il n'y a pas de service aux chambres ni de personnel 24 heures sur 24.

L'établissement peut satisfaire à la plupart des besoins de la conférence en matière de télécommunications, mais non à tous, à un coût égal, ou inférieur, à celui d'une salle commerciale. L'université peut répondre à la plupart des besoins en matière d'alimentation à un coût similaire à celui d'un espace commercial. Cependant, la logistique des repas exige plus de temps et les frais supplémentaires pour les couverts de porcelaine et les nappes et les serviettes de tissu imposent une pénalité à toute réunion offrant un service d'aliments et de boissons plus respectueux de l'environnement. En outre, le traiteur exige le paiement complet deux semaines avant

l'assemblée, de sorte que celle-ci n'a aucun pouvoir de négociation en cas de différend. Les hôtels et les centres de congrès établissent la facture après l'événement.

- À *Toronto*, le Centre de conférence Chestnut de l'Université de Toronto est un établissement offrant tous les services qui peut répondre à la majorité des exigences logistiques de la FHCC, mais à un coût égal ou supérieur à celui de la plupart des hôtels et des centres de congrès. Il est facile d'avoir des salles pour les petits groupes, mais leur coût est excessif, puisqu'elles sont deux à trois fois plus chères que dans des universités comparables. Le tarif des chambres de la résidence est inférieur à celui de la plupart des chambres d'hôtel standard, mais plus élevé que dans d'autres universités. Le Centre Chestnut fournit la literie et les serviettes, mais les commodités comme la télévision sont en commun.

Les services de télécommunications sont suffisants pour les besoins de la FHCC et légèrement moins chers qu'à un hôtel ou à un centre de congrès, mais plus chers que dans d'autres universités. Le coût des services de traiteur est égal ou légèrement supérieur à celui de la plupart des hôtels et des centres de congrès, et plus élevé que dans d'autres universités. Le service de traiteur ne conviendrait pas pour le dîner du samedi soir, compte tenu du nombre de participants, et le buffet du midi n'offre qu'un éventail limité de choix de menus.

Il faut mentionner que l'Université de Toronto a eu de la difficulté à fournir de l'information sur ses services de réunion, le personnel renvoyant souvent les consultants à d'autres services.

- À *Halifax*, l'Université Dalhousie n'a pas l'espace nécessaire pour les grandes séances plénières. L'université ne pourrait vraisemblablement pas non plus répondre aux besoins de l'AGA en matière de traiteur et d'hébergement et les services qu'elle offre semblent inférieurs à la norme que la FHCC a établie pour l'accueil, le service, les commodités et les pratiques environnementales. Si la FHCC choisissait Dalhousie, les bus navettes qui transporteraient les délégués entre l'université et le district des centres de congrès et des hôtels de Halifax constitueraient une dépense supplémentaire dans le budget de l'assemblée et augmenteraient l'empreinte carbone. L'université a refusé de présenter une proposition officielle pour la conférence.

### *Conclusions et observations*

Les coûts et les capacités diffèrent selon les universités. Cependant, par comparaison à un établissement commercial, tenir une AGA à l'une des universités imposerait plusieurs limites :

- Les plus grandes distances entre les salles de réunion représenteraient une difficulté pour les participants ayant des besoins particuliers en matière de mobilité.

- La disposition de nombreuses salles de réunion est « telle quelle » et il est impossible de déplacer les sièges en fonction des spécifications de l'assemblée ou du programme conçu par les organisateurs.
- Les établissements universitaires offrent des commodités bien plus modestes dans les chambres et les salles de réunions.
- Les services sur les lieux pour les salles de réunion sont beaucoup plus limités.
- Il n'y a pas de téléphone dans de nombreuses salles de réunion.
- La plupart des universités interdisent les aliments dans certaines salles et dans certains secteurs sur le campus.
- Il est plus difficile de négocier les prix, de planifier la logistique sur les lieux et de résoudre les problèmes s'il en survient en raison de l'absence de liens entre les services chargés des aliments et des boissons, de l'hébergement et des salles de réunion.