

A photograph of several children playing on a large, circular playground structure with many wooden beams and circular platforms. The children are smiling and looking towards the camera. The background is a bright, overcast sky.

La
FÉDÉRATION de
L'HABITATION
COOPÉRATIVE
du Canada



**Favoriser une bonne gouvernance et
une saine gestion**
Notre rendement réel

Thom Armstrong, CHF BC
Dale Reagan, CHF Canada
Sophie Taylor, PHCHF

**Favoriser une bonne gouvernance et
une saine gestion**

Notre rendement réel

Les questions du jour

- Dans quelle mesure parvenons-nous à faire comprendre notre nouveau message à nos membres?
- À quels obstacles les fédérations font-elles face?
- Quelles nouvelles stratégies peuvent aider?
- Comment pouvons-nous favoriser des plans de relève à l'appui de la gestion professionnelle de nos coopératives?

Le défi : adhérer au message

Comme chefs de file des fédérations, nous devons :

- déterminer où notre message a changé ou doit changer
- préciser le nouveau message et le communiquer de façon systématique et homogène
- cerner les difficultés à faire comprendre notre message aux membres des coopératives, et les surmonter
- nous aider les uns les autres à communiquer et à renforcer notre nouveau message

Que signifie « adhérer au message » ?

- Des conseils et des renseignements convergents sur :
 - le contenu de base de nos programmes d'enseignement
 - les thèmes clés : une saine gestion, une bonne gouvernance et un leadership fondé sur des principes
 - les buts et les normes de la Vision 2020

Qu'est-ce que la gouvernance?

La gouvernance est la façon dont les administrateurs, et les membres qui les élisent, établissent et contrôlent l'orientation générale de la coopérative pour en faire une entreprise viable et une collectivité coopérative bienveillante.

Activités de gouvernance clés :

- *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*

Qu'est-ce que la gestion?

La gestion consiste à s'occuper des affaires courantes de la coopérative afin d'atteindre les buts fixés par ses membres et ses administrateurs.

Activités de gestion clés :

- *s'occuper des finances*
- *garder la coopérative en bon état*
- *veiller à la pleine occupation de la coopérative*
- *s'acquitter des responsabilités juridiques*
- *favoriser une bonne gouvernance*

Qu'entendons-nous par :

- *une saine* gestion
- *une bonne* gouvernance
- un leadership fondé sur des *principes*

Approche traditionnelle

- Structure
- Rôles
- Résultats

Plus récemment...

- Résultats
- Outils et ressources
- Structure
- Rôles

Défis auxquels font face les fédérations

- Connaître et communiquer les normes de gouvernance et de gestion de base
- Articuler des programmes et des services d'enseignement autour de ces normes
- Amener les membres à penser aux **résultats**

Vision 2020

- Le projet Vision 2020
- Les questions clés pour 2020
- L'agrément 2020

Défis auxquels font face les fédérations

- Connaître et promouvoir le projet Vision 2020 à mesure qu'il évolue
- Connaître les normes d'agrément 2020
- Rattacher tout ce que nous faisons aux normes 2020

La fin de la participation

- La participation : c'est fini!
- Le message : amener les membres à s'investir

Qu'est-ce que la participation?

- La participation : système de gestion non rémunérée que certaines coopératives d'habitation imposent comme condition d'adhésion

La participation...

- n'est pas synonyme de bénévolat
- n'est pas synonyme de gouvernance (habituellement)
- n'est mentionnée nulle part dans les principes de la coopération
- ne fonctionne pas...

La participation fonctionne-t-elle?

- Notre modèle de participation des membres produit-il des coopératives rentables, bien gérées et bien gouvernées qui sont en même temps des collectivités saines où les gens veulent vivre?

Pourquoi sommes-nous si entêtés?

- La plupart des coopératives d'habitation diraient que la « participation » est leur principal problème depuis aussi longtemps qu'elles peuvent se rappeler
- Pourquoi donc encore essayer de faire fonctionner ce modèle? Pourquoi obliger les membres à participer?

Nous obligeons les membres à participer...

- parce que :
 - *c'est une coopérative, et voilà comment fonctionne une coopérative*
 - *c'est la chose juste à faire (martyrs et avocats)*
 - *c'est une façon de réaliser des économies, et il s'agit après tout de logements abordables*
 - *c'est une façon de renforcer l'esprit communautaire*

Poser la bonne question

- Comment pouvons-nous amener plus de membres à participer?
- Comment pouvons-nous amener les membres à participer plus?
- **Comment pouvons-nous amener les membres à réellement s'investir?**

Amener les membres à s'investir

- Un membre qui s'investit s'intéresse de façon active et volontaire à la gouvernance et à la vie communautaire de sa coopérative

Stratégies de changement

- Amener les chefs de file et les leaders d'opinion à adhérer au message
- Réorienter les programmes d'enseignement autour des thèmes clés
- Contester les mythes dans plusieurs tribunes
- Lier le succès à la Vision 2020 et à l'agrément 2020
- Prêcher par l'exemple

Chefs de file et leaders d'opinion

- Les administrateurs des fédérations
- Le personnel des fédérations
- Les chefs d'atelier et les consultants
- L'Agence, la SCHL, les provinces
- Les membres et administrateurs clés des coopératives

Contester les mythes

- Les normes professionnelles par rapport au bénévolat
- Qu'est-ce qu'un contrôle démocratique?
- Qu'est-ce qu'un logement abordable?
- La participation fonctionne

Accroître notre capacité de gestion professionnelle



Établir une nouvelle orientation

- d'abord les **normes de gestion de base** – les résultats auxquels nous nous attendons dans les cinq secteurs clés de la gestion des coopératives
- puis la série sur l'art de faire les choses :
 - ❑ **Bien gérer votre coopérative**
 - ❑ **Bien gouverner votre coopérative**
 - ❑ **Bien appliquer nos principes coopératifs**
-
- projet Vision 2020 : la plus récente pierre angulaire de notre nouvelle fondation
 - ❑ établir des normes élevées de gestion et de gouvernance et aider les coopératives à les atteindre
 - ❑ certification 2020 – définir et mesurer un bon rendement
 - ❑ trousse d'outils 2020 pour aider les coopératives à améliorer leur rendement



Nouveaux outils et ressources

- besoin de doter les gestionnaires des outils voulus pour atteindre les normes de saine gestion 2020
- importantes lacunes – il faut du temps pour les combler
- le projet 2020 aide à combler l'écart
 - ressources en planification des immobilisations
 - logiciel de planification financière à long terme
 - trousse complète d'outils de gestion de l'entretien
-
- il en faut beaucoup plus encore – des partenariats sont essentiels



Encourager la formation en gestion immobilière

- il faut monter la barre
- les gestionnaires de coopératives doivent acquérir des compétences de base
- commencer par une formation/certification en gestion immobilière
- promouvoir auprès des coopératives et des gestionnaires des programmes externes menant à un certificat externe
 - ❑ Institute of Housing Management
 - ❑ Institut canadien de l'immeuble
 - ❑ Building Owners and Managers Institute of Canada
- Conférence sur la gestion coopérative
 - ❑ un cours de base de l'IHM offert chaque année
 - ❑ réponse enthousiaste du personnel actuel
 - ❑ également plus d'experts de l'extérieur



Formation spécialisée en gestion des coopératives

- élaboration d'une formation spécialisée sur ce qui distingue la gestion de l'habitation coopérative
- introduction à la gestion de l'habitation coopérative – formation en classe de deux jours
 - groupe cible : les jeunes et les nouvelles recrues
- formation en ligne en gestion de l'habitation coopérative – complément aux programmes de gestion immobilière
 - formation en cours de préparation – offerte en 2010
 - cours au choix dans un ou plusieurs programmes existants menant à un certificat – introduction d'une nouvelle catégorie de personnes à l'habitation coopérative
 - également un cours autonome qui mène à un certificat de la FHCC



Le milieu de travail coopératif

- pour professionnaliser la gestion – il faut professionnaliser le milieu de travail
 - fait partie du message 2020
 - nouvel outil – charte de la coopérative à titre d'employeur de qualité
- favoriser le perfectionnement professionnel – soutien du conseil d'administration, intérêt du personnel



Partenariats : centre de gestion des avoirs (Ontario)

- centre de gestion des avoirs – partenariat entre le secteur coopératif, le secteur sans but lucratif, la Société des services de logement social et le gouvernement
- accent mis sur la professionnalisation et le soutien de la gestion des avoirs (gestion immobilière)
- financement de 1,7 million de dollars du gouvernement de l'Ontario et contributions des membres du centre de gestion des avoirs
- ambitieux programme de documents d'enseignement, d'outils et de soutien technique
- les ressources profiteront aux coopératives en général



Partenariats : Groupe de partenaires en enseignement (Ontario)

- comprend la SSLS, la FHCC, l'ALSBLO, l'IHM
- but – éviter la concurrence, travailler ensemble à de nouvelles ressources et porter la formation au palier suivant
- travailler à l'inventaire détaillé des compétences et des connaissances nécessaires en gestion du logement social
- ensuite, une « analyse de carence » et un consensus sur les secteurs où cibler les efforts
- à long terme – faciliter la création d'un programme intégré menant à un certificat ou à un grade en gestion du logement social



Mesurer le rendement, communiquer les pratiques exemplaires

- systèmes d'établissement des données de référence et des pratiques exemplaires – outils administratifs standard visant à améliorer le rendement de l'entreprise
- L'Agence de l'habitation coopérative utilise déjà des données sur le rendement pour présenter à chaque coopérative un rapport sur ses propres tendances et la façon dont elle se compare aux autres
- Avec l'aide de la FHCC, l'Agence travaille à un système plus intégré d'établissement des données de référence et des pratiques exemplaires



Centre de ressources sur l'habitation coopérative

- remaniement de la section des ressources du site Web de la FHCC dans le cadre de la métamorphose
- l'intention est de créer un site beaucoup plus actif et à jour qu'on peut consulter pour trouver des ressources à l'appui d'une saine gestion et d'une bonne gouvernance
- le centre comprendra :
 - ❑ une nouvelle section sur la formation – dans le secteur et à l'extérieur
 - ❑ une meilleure organisation et promotion des ressources documentaires
 - ❑ des liens vers un vaste éventail de ressources du gouvernement et de l'industrie



Discussion

- Quelle est la partie de notre nouveau message qu'il est le plus difficile pour **vous** d'accepter?
- Quelle partie du message sera la plus difficile à faire accepter aux **coopératives**?
- Quelle est la meilleure façon de favoriser un changement positif chez nos membres?
- Comment saurons-nous si le message est transmis aux conseils et aux membres?
- Comment mesurerons-nous le succès ou l'échec ?