

Choisir un modèle de gestion pour votre coop

**Choisir un modèle
de gestion pour
votre coopérative**



À propos de ce guide

1		
Introduction		1
À propos de ce guide		1
À qui s'adresse ce guide?		1
Termes employés		1
Remerciements		2
2		
Gestion rigoureuse, bonne gouvernance et leadership moral		3
Les avantages d'une gestion rigoureuse.....		4
Deux modèles de gestion		4
3		
Choisir le bon modèle de gestion pour votre coopérative		7
À quel moment une coopérative aura-t-elle besoin d'examiner son modèle de gestion?		7
Vous avez besoin que votre gestionnaire accomplisse quel travail?		8
L'historique de votre coopérative		10
Ressources en gestion disponibles		10
Les ressources financières de votre coopérative		11
L'efficacité de votre conseil d'administration		11
Il n'y a pas de bon ou de mauvais choix.....		11
Aide avec le processus d'embauche		12
4		
S'organiser pour que la relation entre le conseil d'administration et l'équipe de gestion fonctionne bien		13

1

Introduction

À propos de ce guide

Les habitations que votre coopérative possède représentent des biens de grande valeur qui offrent un service important à vos membres et à l'ensemble de la collectivité. Les membres du conseil responsables veulent s'assurer que ces biens sont protégés de façon à ce qu'ils puissent continuer à offrir ce service. L'un des moyens les plus importants que les conseils d'administration peuvent employer pour y parvenir est de choisir un modèle de gestion rigoureuse pour leur coopérative.

Ce guide renferme des renseignements qui aideront votre conseil d'administration à décider quel modèle de gestion convient le mieux à votre coopérative. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaise décision. Vous devez soigneusement évaluer ce que votre coopérative a besoin que le ou la gestionnaire fasse comme travail et la meilleure façon d'accomplir le travail, en fonction des besoins, des priorités et des antécédents de votre coopérative. Vous devrez également tenir compte des ressources financières de la coopérative, des possibilités de gestion disponibles dans votre région et des forces et faiblesses de votre conseil d'administration.

À qui s'adresse ce guide?

Ce livre s'adresse aux conseils d'administration qui :

- passent le rendement et l'exploitation de leur coopérative en revue;
- passent le rôle d'un gestionnaire en revue (les tâches qu'il doit accomplir);
- examinent leurs dispositions courantes en matière de dotation en personnel;
- prennent une décision à savoir quel modèle de gestion ils comptent utiliser;
- s'appêtent à embaucher.

Termes employés

Dans ce guide :

- **Employé** signifie quelqu'un embauché directement par la coopérative;
- **Entreprise de gestion coopérative** signifie une entreprise qui gère et administre la coopérative en vertu d'un contrat;
- **Personnel** fait référence aux personnes qui travaillent au sein de la coopérative. Le personnel peut être composé d'employés ou encore d'une personne qui travaille à la coopérative, mais au nom d'une entreprise de gestion coopérative.

Remerciements

Judy Shaw, Kim Weiman et Dale Reagan sont les auteurs de ce guide et ont reçu les conseils précieux de Nicholas Gazzard, Nick Sidor, Karla Skoutajan et Keith Moyer. La conception et la mise en page ont été réalisées par Stephanie Ballantyne, d'EGO Creative Solutions.

Novembre 2007

2

Gestion rigoureuse, bonne gouvernance et leadership moral

Le conseil d'administration est responsable de la gouvernance de votre coopérative. La gouvernance entraîne, par définition, la nécessité d'assumer la responsabilité de l'orientation générale de la coopérative et comprend :

- l'établissement de politiques;
- l'adoption de budgets;
- la planification;
- l'embauche et la supervision de gestionnaires.

La gestion constitue le travail de tous les jours visant à assurer le fonctionnement de la coopérative. Pour qu'elle obtienne du succès, votre coopérative a besoin d'une gestion rigoureuse, d'une bonne gouvernance et de leadership moral. Si la gouvernance ou la gestion est mauvaise, la qualité de l'autre est alors compromise également. Vous pouvez trouver de précieux renseignements au sujet du rôle du conseil d'administration en matière de gouvernance dans deux publications offertes par la FHCC : *Bien gouverner votre coopérative* et *Bien appliquer nos principes coopératifs*. Ces deux recueils sont disponibles sur le site Web de la FHCC.

Chaque conseil d'administration doit choisir le modèle de gestion qui convient le mieux à sa coopérative. Il s'agit d'une grande responsabilité. La difficulté pour les conseils d'administration est de choisir un modèle qui permettra de bien faire le travail, à temps, et qui garantit que la coopérative offre de bons services à ses membres.

Les décisions à propos du meilleur modèle de gestion pour votre coopérative ne doivent pas être prises à la légère. Votre gestionnaire constitue une précieuse ressource pour votre coopérative et un atout pour qu'elle connaisse du succès. Et pour la plupart des coopératives, les coûts de gestion sont l'un des éléments les plus importants du budget.

Les avantages d'une gestion rigoureuse

La gestion rigoureuse peut constituer la différence entre une coopérative qui va de crise en crise et une coopérative qui s'en tire bien avec les activités de tous les jours et qui est prête à faire face aux problèmes lorsqu'ils se manifestent. Une coopérative bien gérée offre à ses membres de nombreux avantages, y compris :

- un excellent service à l'intention des membres;
- des logements/habitations bien entretenus;
- un nombre d'adhérents stable;
- une réduction du nombre de conflits;
- un mot à dire dans le fonctionnement démocratique de la coopérative.

Peu importe le choix de modèle de gestion sur lequel le conseil d'administration s'arrête, rappelez-vous que :

- La gouvernance et la gestion dépendent l'une de l'autre.
- La gestion d'une coopérative ne veut pas dire le contrôle de celle-ci. Le contrôle au sein d'une coopérative provient du processus démocratique comprenant l'élection, par les membres, d'un conseil qui a la mission de gouverner les affaires de la coopérative.
- Une bonne gestion n'est pas garantie. La relation entre le personnel et le conseil doit être entretenue. Le travail du gestionnaire doit être supervisé, appuyé et évalué.

Deux modèles de gestion

En général, deux choix de modèles de gestion s'offrent aux conseils d'administration pour que le travail se fasse au sein d'une coopérative. La coopérative peut embaucher :

- son propre employé à titre de gestionnaire;
- une entreprise de gestion coopérative.

Embaucher un(e) employé(e) de la coopérative à titre de gestionnaire

Lorsque la coopérative décide d'embaucher un gestionnaire qui se joint à son propre groupe d'employés, le conseil d'administration doit :

- élaborer une description de travail;
- faire appel à un processus d'embauche par voie de concours;
- négocier le contrat de travail;
- assumer le rôle et perfectionner les compétences nécessaires pour être un bon employeur.

Le recueil *Guide d'embauche d'un gestionnaire de coopérative d'habitation* enferme des conseils sur chacune de ces responsabilités.

Le rôle de l'employeur comprend :

- la supervision du gestionnaire;
- l'évaluation du gestionnaire;
- l'observation des normes d'emploi;
- la retenue des cotisations au Régime de pensions du Canada et des primes d'assurance-emploi;
- l'assurance d'offrir un bon milieu de travail sécuritaire à leur gestionnaire et à tous les autres employés.

Embaucher une entreprise de gestion coopérative

Lorsque la coopérative décide de conclure un contrat avec une entreprise de gestion coopérative, le conseil d'administration doit :

- décider quels services l'entreprise fournira;
- faire appel à un processus d'appel d'offres par voie concurrentielle en vue de choisir l'entreprise;
- négocier un contrat avec l'entreprise;
- superviser le contrat une fois qu'il est établi.

Le *Guide to Tendering for Co-op Management in Ontario Housing Co-operatives* (en anglais seulement) peut vous aider à vous acquitter de cette responsabilité.

Certaines entreprises de gestion coopérative font partie ou entretiennent des liens étroits avec le secteur de l'habitation coopérative. Lorsque vous choisissez de conclure une entente contractuelle avec une entreprise de gestion, tenez compte de la participation de l'entreprise dans le secteur coopératif. L'entreprise est-elle membre de la FHCC? A-t-elle d'autres coopératives clientes membres de la FHCC? Adhère-t-elle aux principes coopératifs?

Superviser le contrat signifie :

- s'assurer que les services convenus dans le contrat sont bel et bien offerts selon les normes convenues;
- s'assurer que les directeurs et d'autres membres ne font pas obstacle à l'entreprise de gestion qui fournit le service.

3

Choisir le bon modèle de gestion pour votre coopérative

À quel moment une coopérative aura-t-elle besoin d'examiner son modèle de gestion?

À divers points durant le cycle de vie de votre coopérative, le conseil d'administration devra examiner le modèle de gestion utilisé par celle-ci. Vous pouvez examiner le modèle pour les raisons suivantes :

- le temps est venu de faire un appel d'offres pour votre contrat de gestion actuel;
- votre gestionnaire a remis sa démission;
- les choses ont changé à la coopérative et le choix que vous avez fait dans le passé ne correspond plus à ce qui se passe dans la coopérative aujourd'hui;
- vous n'avez jamais eu de gestion professionnelle.

Il pourrait également y avoir de la pression de la part de l'autorité de réglementation de votre coopérative pour examiner le modèle de gestion. L'autorité de réglementation n'est peut-être pas satisfaite du rendement de la coopérative et peut penser qu'un changement serait une bonne chose. L'autorité de réglementation finance la coopérative et s'assure qu'elle observe son contrat d'exploitation, les lois provinciales ou les règlements locaux. Votre autorité de réglementation pourrait être une province, une municipalité, la Société canadienne d'hypothèques et de logement ou l'Agence des coopératives d'habitation.

À moins que la coopérative ait été désignée un projet en difficulté ou qu'elle ait reçu du financement supplémentaire à certaines conditions, le conseil d'administration prend la décision à propos du modèle de gestion, et non l'autorité de réglementation. Certains contrats d'exploitation fédéraux nécessitent une approbation avant de pouvoir procéder à une embauche.

La plupart des coopératives décident quel modèle de gestion elles veulent utiliser avant de commencer le processus d'embauche ou d'appel d'offres, mais vous n'êtes pas obligés de fonctionner de cette façon. Vous pouvez chercher à obtenir simultanément des propositions des entreprises de gestion coopérative et des demandes d'emploi de personnes et prendre la décision après avoir examiné les demandes d'emploi. C'est une approche que votre coopérative devrait envisager lorsqu'il n'y a pas beaucoup de ressources en gestion de disponibles dans votre région.

Vous avez besoin que votre gestionnaire accomplisse quel travail?

Une série de normes de gestion de base ont été adoptées par les membres de la FHCC durant l'assemblée générale annuelle de 2004. Ces normes sont les suivantes :

- la gestion des finances de la coopérative;
- maintenir la coopérative en bon état;
- maintenir la coopérative pleine;
- répondre aux exigences juridiques de la coopérative.

La FHCC a récemment ajouté une cinquième norme : l'appui d'une bonne gouvernance de la coopérative.

La publication de la FHCC, *Bien gérer votre coopérative*, parle de ces normes et des résultats que la coopérative devrait viser dans chacun des domaines. Vous pouvez la télécharger gratuitement sur le site Web de la FHCC (www.chfcanada.coop) si votre coopérative en est membre.

Ces normes couvrent les domaines principaux de la gestion de coopérative qui doivent être faits correctement pour assurer la survie et la prospérité de la coopérative. Lorsque vous décidez quel modèle de gestion vous comptez utiliser, vous devriez les consulter pour vous aider à déterminer quel genre de travail vous aurez besoin de la part de votre gestionnaire.

Rappelez-vous que même si les normes de gestion de base s'appliquent à l'ensemble des coopératives, les circonstances, les besoins, les préférences et les ressources en gestion disponibles varieront d'une coopérative à l'autre et influenceront le modèle de gestion que votre coopérative choisit. La décision vous appartient. Choisissez tout simplement le modèle qui, selon vous, conviendra le mieux à votre coopérative.

Lorsque vous examinez vos possibilités en matière de gestion, commencez par regarder de près le rendement de votre coopérative dans chacun des cinq domaines de gestion énumérés ci-dessus et déterminez :

- si le travail est bien fait dans chaque domaine (les résultats que votre coopérative devrait chercher à obtenir sont décrits dans le guide intitulé *Bien gérer votre coopérative*);
- la façon dont le travail est accompli;
- des moyens de s'améliorer.

Le tableau ci-dessous peut aider. Il donne un exemple de norme de gestion, des résultats auxquels votre coopérative devrait s'attendre et la façon dont le travail est accompli.

Domaine	Résultat	Obtenons-nous le résultat escompté?	De quelle manière accomplit-on le travail?	Moyens de s'améliorer
Gérer les finances de la coopérative	La coopérative paie ses factures au complet et à temps.	Habituellement. Les impôts fonciers ont été versés en retard une fois l'an dernier.	Le gestionnaire prépare les chèques à signer lorsque les impôts doivent être payés.	Payer les impôts selon un régime de paiements préautorisés. Le gestionnaire doit avoir un système de suivi des dates limites pour payer les impôts à temps.

Utilisez votre examen déterminant si vous accomplissez bien les choses et les moyens de s'améliorer pour vous aider à décider quel modèle de gestion conviendrait le mieux à votre coopérative.

Votre coopérative fait-elle face à des difficultés particulières en matière de gestion?

Vous aurez besoin que votre gestionnaire offre les services de gestion dont il est question dans les normes de gestion de base. Mais il se peut également que vous ayez à faire face à des difficultés particulières en matière de gestion qui rendent un modèle de gestion préférable à un autre. Par exemple, vous pouvez avoir :

- des relations difficiles avec les autorités de réglementation de votre coopérative;
- un taux de roulement élevé;
- des problèmes de bâtiment.

Vous connaissez votre coopérative mieux que jamais, ce qui la rend unique et de quelle façon toute difficulté particulière peut influencer votre choix à propos de la façon d'obtenir les meilleurs résultats en matière de gestion. Avez-vous besoins de compétences ou d'expérience particulières pour vous aider à composer avec les difficultés auxquelles est confrontée votre coopérative?

Votre coopérative a-t-elle des priorités particulières ou un centre d'intérêt spécial?

Toutes les coopératives se sont engagées à fonctionner selon les principes coopératifs, mais la façon dont chacune des coopératives met les principes en pratique peut être différente. Dans votre coopérative, par exemple, la « coopération entre les coopératives » peut revêtir une importance particulière. Une autre coopérative peut travailler particulièrement fort pour assurer le « contrôle démocratique par les membres ».

Il peut y avoir d'autres valeurs particulièrement importantes pour vos membres, comme :

- l'incitation à développer des futurs dirigeants de coopératives et l'encadrement des jeunes;
- la participation dans votre communauté locale;
- la justice sociale.

Les priorités et le centre d'intérêt particuliers de chacune des coopératives sont passablement différents. Réfléchissez à ce qui est le plus important pour votre coopérative et à la question à savoir si un modèle de gestion correspond bien à vos besoins ou s'il ne serait pas préférable d'avoir recours à un autre modèle.

L'historique de votre coopérative

L'historique de votre coopérative peut également influencer le choix d'un modèle de gestion. Si vous avez eu une mauvaise expérience avec une entreprise de gestion coopérative ou éprouvé des difficultés avec le personnel dans le passé, cela influencera vraisemblablement le choix que fera le conseil d'administration à propos du modèle de gestion éventuel de la coopérative.

Au fil du temps, vos membres ont peut-être exprimé une préférence vis-à-vis l'embauche d'employés ou d'une entreprise de gestion coopérative. Cela peut être l'un des éléments à prendre en considération lorsque vous prenez votre décision.

Ressources en gestion disponibles

La disponibilité de ressources en gestion dans votre région est un élément important à prendre en considération. Dans certaines régions, la plupart des coopératives embauchent directement des employés. Dans d'autres régions, un plus grand nombre de coopératives choisissent d'embaucher des entreprises de gestion coopérative. Votre choix dépend de ce qui est disponible. S'il y a peu de personnes ou d'entreprises qualifiées, votre choix peut alors être limité.

S'il n'y a pas beaucoup de ressources disponibles d'un type ou de l'autre, votre coopérative voudra peut-être obtenir des propositions à la fois de ressources individuelles et d'entreprises de gestion coopérative avant de faire un choix. Exigez des références et examinez attentivement la formation et l'expérience de ces personnes et de ces entreprises avant de prendre une décision. Pour obtenir des renseignements supplémentaires à ce sujet, consultez la section intitulée Aide avec le processus d'embauche.

Les ressources financières de votre coopérative

Que le travail au sein de votre coopérative soit fait par un employé de la coopérative ou par une entreprise de gestion coopérative, la dotation en personnel représente un coût énorme. Mais sans une bonne gestion, votre coopérative ne peut pas obtenir de succès. Peu importe quel modèle de gestion vous choisissez, il n'est pas logique de lésiner sur la dotation.

Vous devriez mesurer tous les coûts qui entrent en ligne de compte lorsque vous comparez les deux modèles de gestion. Ces coûts comprennent la formation, l'embauche de personnel de remplacement durant les vacances ou les congés de maladie, la cotisation aux avantages sociaux, les primes d'assurance-emploi, etc.

Le temps passé par le conseil d'administration à superviser et à diriger la gestion constitue également un coût. Lorsqu'il compare les coûts et les avantages de ses possibilités de gestion, le conseil d'administration devrait tenir compte du temps qui entre en ligne de compte à jouer le rôle d'employeur direct ou à gérer un contrat.

L'efficacité de votre conseil d'administration

Lorsqu'il examine les avantages et les désavantages des deux modèles de gestion, le conseil d'administration doit également tenir compte de ses propres forces et faiblesses et regarder de près s'il serait plus rentable de superviser un employé ou de gérer un contrat. Réfléchissez également à la façon dont le conseil d'administration peut s'améliorer si des problèmes sont survenus dans le passé à cause de son propre rendement.

Il n'y a pas de bon ou de mauvais choix

Lorsque vous choisissez un modèle de gestion, il n'y a pas de bon ou de mauvais choix. Mais vous devez faire un choix judicieux. Choisissez le modèle qui vous convient le mieux pour :

- que la gestion de tous les jours de la coopérative soit bien faite;
- aider le conseil d'administration dans son rôle de gouvernance;
- s'organiser pour que l'autorité de réglementation demeure confiante que la coopérative est bien gérée;
- maintenir la satisfaction des membres.

Aide avec le processus d'embauche

L'embauche d'un gestionnaire ou faire un appel d'offres pour obtenir des services de gestion représente une tâche énorme pour les coopératives. Pour bien accomplir cette tâche, il faut :

- une planification et une préparation minutieuses;
- un bon jugement et un processus de prise de décision efficace;
- une tenue de dossiers rigoureuse.

Certaines coopératives recherchent de l'aide extérieure lorsqu'elles embauchent un gestionnaire ou une entreprise de gestion coopérative. De nombreuses ressources sont disponibles. Votre fédération locale ou la FHCC (s'il n'y a pas de fédération locale dans votre région) peut être en mesure de collaborer avec vous pour trouver un expert-conseil externe qui peut vous aider. Consultez également deux guides disponibles sur le site Web de la FHCC (www.chfcanada.coop) que nous avons élaborés pour vous aider avec le processus d'embauche :

- le *Guide d'embauche d'un gestionnaire de coopérative d'habitation*;
- le *Guide to Tendering for Co-op Management in Ontario Housing Co-operatives* (en anglais seulement).

Il y a également d'autres ressources relatives à la gestion coopérative que vous pourriez trouver utiles, y compris :

- *Bien gérer votre coopérative : Guide des normes de gestion de base pour les habitations coopératives*;
- *L'évaluation du personnel*;
- *Vous, votre personnel et la loi* (disponible uniquement en anglais au Manitoba, en Alberta et en Colombie-Britannique – ce guide est mis à jour à chaque année).

Vous pouvez télécharger la plupart de ces guides sur le site Web de la FHCC (www.chfcanada.coop). Vous pouvez commander le guide *L'évaluation du personnel* du Co-op Housing Bookstore (www.coophousing.com/bookstore).

4

S'organiser pour que la relation entre le conseil d'administration et l'équipe de gestion fonctionne bien

Une bonne compréhension des fonctions du conseil d'administration et de ce dont est responsable le gestionnaire constitue la clé pour faire en sorte que la relation entre le conseil d'administration et l'équipe de gestion fonctionne bien. Un contrat bien rédigé peut aider à réaliser cet objectif. Le *Guide to Tendering for Co-op Management in Ontario Housing Co-operatives* comprend un modèle de contrat pour les entreprises de gestion coopérative. Co-Action et le Co-op Housing Bookstore peuvent vous offrir un modèle de contrat pour les employés.

Bien que la personne que vous venez d'embaucher à titre de gestionnaire puisse avoir de l'expérience, elle aura besoin d'être bien orientée pour acquérir une bonne connaissance de votre coopérative et de ce qui la rend unique et elle aura besoin de temps pour être pleinement efficace. Ayez des attentes réalistes à propos du temps qu'il faudra au nouveau ou à la nouvelle gestionnaire pour s'adapter à l'emploi.

Ayez également des attentes réalistes à propos de l'emploi lui-même – à propos de ce qui peut être fait et du temps que cela nécessite. Le travail d'un gestionnaire de coopérative est très exigeant et nécessite une vaste gamme de compétences. Il y a toujours des demandes concurrentes qui tentent mutuellement de s'arracher le temps que le ou la gestionnaire a à consacrer et il y a plus de besogne à abattre qu'il n'y a d'heures de disponibles pour y arriver. Le conseil d'administration devra s'assurer que du temps et de l'argent sont prévus au budget pour permettre à la ressource d'obtenir de la formation supplémentaire au besoin, qu'il est prêt à embaucher de l'aide supplémentaire de temps à autre et même à ajouter du personnel si des compétences particulières sont nécessaires ou si le travail est trop exigeant pour une seule personne. De plus, le conseil d'administration devra établir des priorités évidentes dans le but d'aider le ou la gestionnaire à composer avec la charge de travail.

Parfois, la relation peut devenir houleuse. Assurez-vous que votre coopérative a des politiques et des procédures en place qui vous permettront de trouver des solutions aux questions au fur et à mesure qu'elles se manifestent ou pour vous aider à les éviter tout simplement. Ces politiques et procédures pourraient comprendre :

- un agent ou une agente de liaison avec le personnel;
- des évaluations annuelles du rendement.

Enfin, un changement de gestionnaire peut avoir d'importantes répercussions sur votre coopérative. On doit procéder au changement de façon prudente. Il est important que vos membres soient informés des changements et qu'on leur présente le nouveau ou la nouvelle gestionnaire. Et il est important que cette personne se sente la bienvenue. Faire preuve d'une prudence particulièrement durant cette période de changement contribuera à établir un milieu de travail positif dans lequel le ou la gestionnaire et le conseil d'administration collaborent de façon à gérer en partenariat une coopérative qui réussit bien.

Choisir un modèle de gestion pour votre coop

© FHCC 2007. Les membres de la FHCC ont la permission de reproduire et d'utiliser ce guide. Il est interdit à toute autre personne d'utiliser ou de reproduire cet ouvrage sans obtenir le consentement écrit de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada.

Choisir un modèle de gestion est une publication rendue possible grâce aux cotisations versées par les membres de la FHCC.

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
Tammy Robinson
Tél. (204) 947-5411
Télec. (204) 947-5412
Sans-frais : 1-888-591-3301
trobinson@chccanada.coop

Bureau de la Nouvelle-Écosse
1099, rue Marginal, bureau 201
Halifax (N.-É.) B3H 4P7
Tél. (902) 423-7119
Télec. (902) 423-7058
Sans-frais : 1-866-213-2667

www.fhcc.coop

