



RECHERCHE



TEXT HERE TEXT HERE

Développement de projets d'habitation coopérative  
« hors programme »  
par des coopératives existantes

Travaux préparatoires à la réalisation  
de projets pilotes

## Remerciements

La Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) est un vecteur de services pour les fédérations régionales membres ainsi que pour les membres de coopératives d'habitation. Elle a notamment pour mission de produire et de diffuser de l'information et de concevoir des outils à l'intention des fédérations et des coopératives d'habitation. Ces outils leur permettent, entre autres, d'assurer une saine gestion de leurs finances et de leurs immeubles, et d'améliorer leurs conditions de logement.

Ce projet fait suite à de nombreux projets concernant la fin des conventions d'exploitation des coopératives d'habitation et le développement de l'esprit entrepreneurial coopératif. Il s'appuie également sur des consultations menées dans le cadre d'activités de consultation de la CQCH.

### Recherche

Stéphane Tremblay (CQCH)  
Hélène Jacques (CQCH)

### Rédaction

Stéphane Tremblay (CQCH)

### Comité consultatif

Jocelyne Rouleau (CQCH)  
Josée Perron (CQCH)  
Jacques Côté (CQCH)

### Animation d'ateliers

Nathalie Genois (CQCH)  
Stéphane Tremblay (CQCH)

### Mise en page

Martine Soucy (CQCH)

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce à l'appui financier du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation ainsi qu'à celui du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) dans le cadre de l'Entente de partenariat pour le développement coopératif (Axe 1 – Volet D – Réalisation d'activités structurantes et innovantes), à laquelle contribuent les partenaires suivants : le Mouvement Desjardins, La Coop fédérée, Agropur coopérative, Promutuel, SSQ Groupe financier et La Capitale mutuelle de l'administration publique.

Merci aux partenaires  
du développement coopératif



## Sommaire

|       |                                                                                                                                                     |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.    | Contexte.....                                                                                                                                       | 1  |
| 1.1   | Développement hors programme .....                                                                                                                  | 1  |
| 1.2   | Fin des conventions .....                                                                                                                           | 3  |
| 1.2.1 | L'expiration des conventions selon les régions .....                                                                                                | 5  |
| 1.3   | Levier financier.....                                                                                                                               | 6  |
| 2.    | Objectifs .....                                                                                                                                     | 10 |
| 3.    | Méthodologie.....                                                                                                                                   | 10 |
| 3.1   | Revue de la littérature sur le développement de coopératives d'habitation hors programme.....                                                       | 10 |
| 3.2   | Consultations lors du Congrès d'orientation 2015 .....                                                                                              | 11 |
| 3.2.1 | La CQCH : comment entreprendre autrement .....                                                                                                      | 11 |
| 3.2.2 | Le Mouvement : vers une plus grande autonomie!.....                                                                                                 | 12 |
| 3.3   | Identification des critères de sélection et des mesures à mettre en place .....                                                                     | 12 |
| 3.4   | Test et discussion sur le profil entrepreneurial et la volonté de faire du développement hors programme – Conférence de madame Danielle Ricard..... | 13 |
| 3.4.1 | Test d'auto-évaluation : avez-vous le profil entrepreneur? .....                                                                                    | 13 |
| 3.4.2 | Discussion en sous-groupes et plénière autour du développement de coopératives d'habitation hors programme.....                                     | 13 |
| 3.4.3 | Conférence sur l'entrepreneuriat .....                                                                                                              | 14 |
| 4.    | Bilan des activités.....                                                                                                                            | 14 |
| 4.1   | Bilan des ateliers de consultation lors du Congrès d'orientation 2015 .....                                                                         | 14 |
| 4.1.1 | La CQCH : Comment entreprendre autrement? .....                                                                                                     | 14 |
| 4.1.2 | Le Mouvement : vers une plus grande autonomie!.....                                                                                                 | 16 |
| 4.2   | Identification des critères de sélection et des mesures à mettre en place .....                                                                     | 18 |
| 4.2.1 | Critères de sélection .....                                                                                                                         | 18 |
| 4.2.2 | Outils financiers proposés.....                                                                                                                     | 20 |
| 4.3   | Test et discussion sur le profil entrepreneurial et la volonté de faire du développement hors programme .....                                       | 20 |
| 4.3.1 | Test d'auto-évaluation : Avez-vous le profil entrepreneur?.....                                                                                     | 20 |
| 4.3.2 | Discussion en sous-groupes et plénière autour du développement de coopératives d'habitation hors programme.....                                     | 21 |
| 5.    | Conclusion.....                                                                                                                                     | 24 |
| 6.    | Bibliographie .....                                                                                                                                 | 25 |
| 7.    | Annexe 1 – Questionnaire portant sur l'entrepreneuriat.....                                                                                         | 26 |

# 1. Contexte

## 1.1 Développement hors programme

Le Québec a connu son apogée du développement des coopératives d'habitation au cours des années 70 et 80. Ces développements se sont faits, dans la plupart des cas, à partir de différents programmes fédéraux et provinciaux qui permettaient la création d'une coopérative d'habitation soit par la construction d'immeubles ou encore par l'achat et la rénovation d'un immeuble existant. Le tableau suivant montre le nombre de conventions d'exploitation et de logements financés par les différents programmes au fil du temps.

Tableau 1 : Les différents programmes

| Programme                                                          | Période   | Financement | Nombre de conventions | Nombre de logements | %            |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-----------------------|---------------------|--------------|
| Coop-Habitat                                                       | 1968-1970 | SHQ         | 6                     | 463                 | 2 %          |
| Programme des articles 27 et 61                                    | 1973-1978 | SCHL        | 97                    | 1 983               | 7 %          |
| Programme de l'article 95                                          | 1979-1985 | SCHL        | 626                   | 11 202              | 38 %         |
| Programme intégré québécois (PIQ)                                  | 1984-1986 | SHQ         | 96                    | 799                 | 3 %          |
| Programme sans but lucratif privé (PSBL-P)                         | 1986-1993 | SHQ<br>SCHL | 87                    | 1 418               | 5 %          |
| Programme fédéral des coopératives d'habitation (PHI)              | 1986-1993 | SCHL        | 275                   | 4 803               | 16 %         |
| Programme d'achat-rénovation pour les coopératives et OSBL (PARCO) | 1995-1996 | SHQ         | 38                    | 605                 | 2 %          |
| Programme AccèsLogis Québec (ALQ)                                  | 1997-...  | SHQ         | 206                   | 5 539               | 19 %         |
| Programme Logement abordable Québec (LAQ)                          | 2002-...  | SHQ<br>SCHL | 29                    | 1 089               | 4 %          |
| Autres                                                             | 1987-...  |             | 24                    | 1 239               | 4 %          |
| <b>Total</b>                                                       |           |             | <b>1 484</b>          | <b>29 140</b>       | <b>100 %</b> |

SHQ : Société d'habitation du Québec

SCHL : Société canadienne d'hypothèques et de logement

Tiré de CQCH (2013)<sup>1</sup>

Le tableau 1 montre que 73 % des coopératives d'habitation ont été financées avant 1993. Le programme AccèsLogis Québec de la Société d'habitation du Québec a pris la relève depuis 1997.

Le tableau 2 indique la distribution du nombre de logements financés par les programmes AccèsLogis Québec et Logement abordable Québec en fonction de leur forme juridique, de 1999 à 2015 (date de DAI).

<sup>1</sup> CQCH, 2013. *Les coopératives d'habitation du Québec et la fin des conventions : principaux impacts*, mars 2013.

Tableau 2 : Nombre de logements financés par les programmes AccèsLogis Québec et Logement abordable Québec en fonction de la forme juridique, par année (Date de DAI)

|             | Coopérative |        | OSBL  |        | OH  |        | Total     |
|-------------|-------------|--------|-------|--------|-----|--------|-----------|
|             | N           | %      | N     | %      | N   | %      | Logements |
| <b>1999</b> | 282         | 52,8 % | 252   | 47,2 % | -   | 0      | 534       |
| <b>2000</b> | 266         | 30,4 % | 609   | 69,6 % | -   | 0      | 875       |
| <b>2001</b> | 461         | 39,2 % | 716   | 60,8 % | -   | 0      | 1 177     |
| <b>2002</b> | 316         | 32,6 % | 654   | 67,4 % | -   | 0      | 970       |
| <b>2003</b> | 357         | 22,0 % | 1 183 | 72,9 % | 82  | 5,1 %  | 1 622     |
| <b>2004</b> | 604         | 27,3 % | 1 305 | 58,9 % | 306 | 13,8 % | 2 215     |
| <b>2005</b> | 674         | 25,3 % | 1 485 | 55,8 % | 501 | 18,8 % | 2 660     |
| <b>2006</b> | 692         | 21,3 % | 1 705 | 52,4 % | 856 | 26,3 % | 3 253     |
| <b>2007</b> | 288         | 13,6 % | 972   | 45,9 % | 857 | 40,5 % | 2 117     |
| <b>2008</b> | 551         | 22,8 % | 1 280 | 53,0 % | 586 | 24,2 % | 2 417     |
| <b>2009</b> | 453         | 21,7 % | 1 199 | 57,4 % | 437 | 20,9 % | 2 089     |
| <b>2010</b> | 788         | 35,1 % | 1 264 | 56,4 % | 190 | 8,5 %  | 2 242     |
| <b>2011</b> | 710         | 28,9 % | 1 179 | 48,0 % | 565 | 23,0 % | 2 454     |
| <b>2012</b> | 186         | 10,3 % | 1 536 | 84,7 % | 91  | 5,0 %  | 1 813     |
| <b>2013</b> | 369         | 15,1 % | 1 607 | 65,9 % | 461 | 18,9 % | 2 437     |
| <b>2014</b> | 329         | 15,0 % | 1 617 | 73,7 % | 248 | 11,3 % | 2 194     |
| <b>2015</b> | 104         | 4,9 %  | 1 544 | 72,8 % | 474 | 22,3 % | 2 122     |

OSBL : Organisme sans but lucratif

OH : Office d'habitation

On remarque que la proportion des logements financés sous forme coopérative est en chute à travers les années. Cette réalité amène le Mouvement québécois des coopératives d'habitation à envisager différemment le développement de nouvelles unités d'habitation en coopérative.

## 1.2 Fin des conventions

La très grande majorité des coopératives d'habitation du Québec ont conclu des conventions d'exploitation avec une agence gouvernementale, que ce soit la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) ou la Société d'habitation du Québec (SHQ). Ces conventions qui ont des normes et des modalités différentes ont en commun le fait d'assujettir leurs bénéficiaires à une série d'obligations visant notamment à assurer le maintien de l'affectation coopérative des immeubles de même que leur bon état d'entretien. Elles ont également en commun certaines modalités qui limitent le droit de disposer ou de donner en garantie l'immeuble subventionné, interdisent de modifier les lieux et leur affectation, assurent le maintien du statut à but non lucratif de l'organisme propriétaire de l'immeuble, interdisent le prêt et l'aide financière à des tiers, assurent la planification des travaux d'entretien de l'immeuble et maintiennent l'accessibilité des logements à une clientèle visée. Ces balises peuvent sembler contraignantes à première vue, mais elles fournissent des lignes directrices de saine gestion. La fin des conventions entraîne la perte de ce cadre de référence et de certains bénéfices directs comme les subventions d'aide à la personne, des services sans frais, dont l'inspection des bâtiments et l'analyse de la situation financière. Cela peut provoquer des craintes chez les membres et les administrateurs de coopératives d'habitation, mais cela donne également la possibilité aux coopératives d'habitation de tracer un nouveau chemin, un nouveau modèle.

La fin des conventions d'exploitation des coopératives d'habitation représente un défi de taille, mais également une possibilité à saisir. En effet, d'ici 2020, la moitié des coopératives d'habitation au Québec verront échoir leur convention d'exploitation. La capacité des coopératives d'habitation de remplir leur mission dépend de plusieurs facteurs, notamment des programmes, mais aussi de la composition socioéconomique du sociétariat, du caractère abordable des loyers, de l'endettement de la coopérative et de l'état des réserves. Elle dépend également de la compétence des gestionnaires et de leur capacité à agir rapidement. Des inquiétudes subsistent quant au maintien à long terme du statut juridique des coopératives d'habitation et de leurs objectifs sociaux lors de la fin des conventions<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> *Ibid.*

Le tableau ci-dessous montre le calendrier prévu de la fin des conventions et le nombre de logements concernés.

Tableau 3 : Calendrier de la fin des conventions des coopératives d'habitation du Québec par programme et par période, nombre de logements

| Programme                                                          | Financement | 2012 et - | 2013-2015 | 2016-2020 | 2021-2025 | 2026-2030 | 2031-2035 | 2036-2040 | 2041-2045 | 2046 et + | Total  | %     |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|-------|
| Coop-Habitat                                                       | SHQ         |           |           | 463       |           |           |           |           |           |           | 463    | 2 %   |
| Articles 27 et 61                                                  | SCHL        | 598       | 872       | 41        |           | 472       |           |           |           |           | 1 983  | 7 %   |
| Article 95                                                         | SCHL        | 929       | 2 258     | 6 573     | 1 442     |           |           |           |           |           | 11 202 | 38 %  |
| Programme intégré québécois (PIQ)                                  | SHQ         | 799       |           |           |           |           |           |           |           |           | 799    | 3 %   |
| Programme sans but lucratif privé (PSBL-P)                         | SHQ<br>SCHL |           |           |           | 806       | 612       |           |           |           |           | 1 418  | 5 %   |
| Programme fédéral des coopératives d'habitation (PHI)              | SCHL        | 79        | 16        | 1 975     | 2 127     | 606       |           |           |           |           | 4 803  | 16 %  |
| Programme d'achat-rénovation pour les coopératives et OSBL (PARCO) | SHQ         |           |           |           | 605       |           |           |           |           |           | 605    | 2 %   |
| Programme Accèslogis Québec (ALQ)                                  | SHQ         |           |           |           |           |           | 548       | 2 035     | 2 215     | 741       | 5 539  | 19 %  |
| Programme Logement abordable Québec                                | SHQ<br>SCHL |           |           |           |           |           |           | 304       | 785       |           | 1 089  | 4 %   |
| Autres                                                             |             | 1 239     |           |           |           |           |           |           |           |           | 1 239  | 4 %   |
| Total                                                              |             | 3 644     | 3 146     | 9 052     | 4 980     | 1 690     | 548       | 2 339     | 3 000     | 741       | 29 140 | 100 % |
| %                                                                  |             | 13 %      | 11 %      | 31 %      | 17 %      | 6 %       | 2 %       | 8 %       | 10 %      | 3 %       | 100 %  |       |

Tiré de CQCH (2013)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> *Ibid.*

Selon une étude réalisée en 2006 par le Groupe de ressources techniques (GRT) Bâtir son quartier pour le compte de la CQCH, 28 % des coopératives d'habitation pourront franchir le cap de la fin des conventions en augmentant leurs loyers simplement au même rythme que l'inflation et 32 %, en augmentant le taux d'effort au loyer. Par contre, 24 % des coopératives d'habitation présentent un problème quant aux revenus tirés des loyers et devront consentir à un effort modéré pour un certain temps pour franchir le cap de la fin de leur convention, tandis que 16 % d'entre elles ne pourront réussir sans un effort important au cours des premières années après la fin de leur convention<sup>4</sup>.

La fin des conventions représente également l'augmentation de certains risques. Le risque le plus élevé est certainement la diminution des loyers découlant de la fin des paiements hypothécaires, suivi par la mauvaise gestion causée par l'absence de contrôle externe. Également, le transfert illégal des réserves fait partie de ces risques tout comme le départ progressif des ménages à faible revenu, à moins qu'une solution de remplacement ne soit mise en place par l'État ou par la coopérative.

### 1.2.1 L'expiration des conventions selon les régions

Le phénomène d'expiration des conventions se manifeste d'abord dans les régions de la Montérégie, de Montréal et de l'Estrie. Durant la première décennie, de 2000 à 2010, la région de la Montérégie compte le plus grand nombre de logements situés dans des coopératives d'habitation dont l'entente expire (34%), suivie de Montréal (29 %) et de l'Estrie (28 %).

Par la suite, dès 2011, le phénomène se répand aux autres régions, excepté à la région de Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine qui ne connaîtra sa première expiration d'entente qu'au cours de la période de 2016 à 2020.

La presque totalité des régions connaîtra un pic des expirations au cours de la période de 2016 à 2020. On observe toutefois quelques exceptions. Les régions de Laval et de la Montérégie ont connu un sommet des expirations entre 2011 et 2015. Quant à la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, elle connaîtra deux pics presque semblables, soit entre 2016 et 2020, et entre 2026 et 2030.

À compter de 2026, les expirations ne touchent pratiquement que les zones très urbanisées. À compter de 2032, les conventions des coopératives d'habitation réalisées sous le programme AccèsLogis Québec arriveront à échéance, suivies un peu plus tard par les coopératives d'habitation du programme Logement abordable Québec. Les projets coopératifs issus de ces programmes ont été majoritairement réalisés dans les régions plus urbanisées.

---

<sup>4</sup> CQCH, 2006. *Fin des accords d'exploitation : Défis et opportunités pour les coopératives d'habitation québécoises*.



### 1.3 Levier financier

La fin des conventions représente surtout la possibilité de mettre en valeur l'énorme levier financier que représentent les avoirs des coopératives d'habitation, que ce soit en termes de réserves ou en termes d'avoir propre foncier (APF). L'ensemble des coopératives d'habitation possédait en 2004 un avoir financier d'environ 64 millions de dollars en réserve.

L'avoir propre foncier (ou équité) quant à lui représente la différence entre la dette d'une coopérative et la valeur qu'on lui attribue. C'est cette différence qui permet, théoriquement, de servir de levier pour le financement d'autres projets de coopératives d'habitation. Une étude réalisée en 2004 montre que la valeur consolidée de l'ensemble du parc coopératif au Québec est évaluée à 843 millions de dollars. Également, la dette totale des coopératives d'habitation se situait à environ 714 millions de dollars, permettant de dégager une équité d'environ 129 millions de dollars au total. Cela représente environ 15 % de la valeur du parc. Évidemment, ces données représentent une moyenne et ont évolué depuis 2004. Elles donnent cependant un ordre de grandeur du potentiel de financement propre des coopératives d'habitation.

Quatre-vingt-cinq pour cent des coopératives d'habitation au Québec possèdent des réserves monétaires. Leurs avoirs atteignent 83 millions de dollars, tandis que leurs encaisses et placements totalisent 64 millions de dollars, soit environ 3 400 \$ par logement, en 2003. Il faut cependant prendre en considération que ces sommes ne sont pas nécessairement disponibles pour le développement, étant partiellement destinées à des usages restreints par les conventions d'exploitation. De plus, ces avoirs ne sont pas répartis également entre les coopératives d'habitation. Une étude approfondie de chaque ensemble immobilier sera nécessaire afin de déterminer si les fonds sont suffisants pour se lancer dans une démarche de développement.

De la même façon, 69 % du parc coopératif au Québec peut actuellement dégager un avoir propre foncier positif. Ces coopératives peuvent théoriquement dégager 228 millions de dollars. Par contre, 31 % des coopératives d'habitation sont trop endettées pour dégager un APF positif. Ces écarts entre les coopératives d'habitation peuvent être expliqués par différents facteurs : un ratio initial élevé entre les coûts de réalisation et la valeur des immobilisations, un niveau de loyer trop bas, la faiblesse du marché locatif, les caractéristiques des programmes, un taux de remboursement faible de la dette, des travaux de rénovation entraînant des emprunts additionnels, des nouveaux prêts hypothécaires<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> *Ibid.*

Il existe, par contre, des contraintes à l'utilisation des réserves et de l'avoir propre foncier des coopératives d'habitation. Tout d'abord, les programmes d'aide de la SCHL et de la SHQ précisent les obligations et les responsabilités des parties en ce qui a trait à la gestion des ensembles immobiliers. Ces conventions ont pour objectif principal d'assurer le respect des intentions sociales derrière les programmes et elles comportent des obligations qui peuvent freiner la coopérative dans ses pratiques de développement. Également, il existe des contraintes de nature sectorielle qui touchent davantage le mode de fonctionnement des coopératives d'habitation, leur encadrement légal, leurs structures de participation et leur culture<sup>6</sup>.

Le tableau suivant indique les principales motivations et perceptions des membres de coopératives d'habitation face au potentiel d'autodéveloppement du secteur des coopératives d'habitation. À partir des principaux thèmes liés à l'autodéveloppement, on remarque beaucoup de scepticisme quant à la possibilité de développement des coopératives d'habitation par les coopératives, surtout en ce qui a trait à l'utilisation des surplus, des réserves, de même que la gestion du niveau des loyers. Les aspects positifs sont liés à l'autonomie accrue des coopératives d'habitation par rapport à l'État et à l'expansion du modèle coopératif.

---

<sup>6</sup> *Ibid.*

Tableau 4 : Motivations et perceptions des membres des coopératives d'habitation face au potentiel d'autodéveloppement du secteur<sup>7</sup>

| Thèmes                                                               | Tendance négative                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Tendance positive                                                                                                                                                                                                                                                               | Autres commentaires                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baisse tendancielle des loyers après l'amortissement de l'hypothèque | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les loyers ne baisseront pas après amortissement de l'hypothèque, car l'état des logements nécessitera de l'entretien.</li> <li>• La perte de subvention forcera une augmentation.</li> <li>• Le vieillissement des membres entraînera une augmentation des coûts d'exploitation.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La baisse des charges est perçue comme possible.</li> <li>• La baisse des loyers est la forme préférée de disposition de surplus comparativement à d'autres formes.</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Écart peu important entre le loyer coopératif et le loyer du marché.</li> <li>• Peu de préoccupations des gestionnaires quant à l'avenir de la coopérative.</li> <li>• L'avantage coopératif est une contrepartie au capital accumulé dans une maison.</li> </ul> |
| Développement de nouvelles coopératives                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scepticisme quant à la capacité financière du Mouvement de créer de nouvelles coopératives.</li> <li>• C'est la responsabilité de l'État.</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut agir au plan politique.</li> <li>• Possibilité d'expansion après l'amortissement de l'hypothèque.</li> <li>• Conditionnel à la bonne santé de la coopérative.</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord très majoritairement pour la création de nouvelles coopératives.</li> <li>• Nécessité de partir sur de nouvelles bases.</li> </ul>                                                                                                                         |
| Surplus et refinancement hypothécaire                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Danger de spéculation.</li> <li>• Risque de hausse de loyer.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intéressant surtout si les surplus servent en totalité à la coopérative.</li> </ul>                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Surplus et fiducie                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de transformation de mission.</li> <li>• Risque de perte de contrôle des membres.</li> <li>• Autonomie de la coopérative menacée.</li> <li>• Structure parallèle et superflue.</li> <li>• Méfiance face aux structures.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne façon de se débarrasser de la tutelle d'agences de l'État.</li> </ul>                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Allocation des surplus aux membres                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insécurité quant à la possibilité de générer des surplus.</li> <li>• Ristourne perçue comme non coopérative, car appartenant à la coopérative.</li> <li>• Peut inciter les bons membres à quitter.</li> <li>• Les subventions ont créé les surplus.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ristourne différée payée au membre sortant considérée attrayante.</li> <li>• Priorité au bâti.</li> <li>• Organisation de services : garderie, service aux personnes âgées, chalet.</li> <li>• Expansion de la coopérative.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de l'autonomie de la coopérative.</li> <li>• Allocation conditionnelle à stabilité financière de la coopérative.</li> <li>• Danger de créer deux catégories de membres.</li> </ul>                                                                        |

<sup>7</sup> CQCH, 2004. *Le potentiel de financement autonome des coopératives d'habitation au Québec*. Étude réalisée par Allan Gaudreault.

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intercoopération financière                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Méfiance ou refus de toute forme de « caisse centrale ».</li> <li>• Forme de représentation inconnue.</li> <li>• Articulation inconnue entre la coopérative et le fonds intercoopératif.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle direct de la coopérative sur tout projet d'expansion avec ses fonds.</li> <li>• Regroupement par quartier.</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte campagne d'information et de promotion nécessaire.</li> <li>• Intercoopération obligatoire sinon impossible.</li> <li>• Soutien au développement récurrent et systématisé.</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |
| Gestion de l'intercoopération                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Danger de travailler avec partenaire trop puissant.</li> </ul>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion par réseau de coopératives : le quartier comme territoire.</li> <li>• Gestion par Fédération régionale : territoire municipal.</li> <li>• Fonds mixte avec alliances d'autres secteurs : territoire québécois.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'état doit demeurer partenaire.</li> <li>• Décision de participer revient à l'assemblée générale de chaque coopérative.</li> <li>• Importance du contrôle de la base sur la mission et les activités.</li> <li>• Importance de définir les conditions d'entrée et de sortie.</li> <li>• L'urgence d'intervenir peut nécessiter une obligation imposée de l'extérieur.</li> </ul> |
| Modalités de la contribution                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendance principale favorise une formule contraignante.</li> </ul>                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité d'expliquer les enjeux et d'être patient.</li> <li>• Nécessité de processus décisionnel transparent.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Test de vérité :<br>Comment votre coopérative voterait-elle si on demandait d'adopter la nouvelle formule présentée? |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 % croient que les membres voteraient unanimement contre et préféreraient des bénéfices individuels.</li> <li>• 25 % croient que le vote serait partagé, mais que le projet serait rejeté.</li> <li>• 15 % pensent qu'avec le temps la proportion finirait par passer.</li> </ul>                                                                                               |

## 2. Objectifs

Le présent projet de recherche a pour objectif principal d'amener des coopératives d'habitation à envisager le développement de nouvelles unités coopératives sans aide financière gouvernementale. Pour ce faire, il faut favoriser la fibre entrepreneuriale chez les membres des coopératives d'habitation et leur conseil d'administration (CA) afin de mobiliser le capital des coopératives d'habitation dans une optique de développement. Par le fait même, ce projet permettra la consolidation et l'accroissement de la taille des coopératives d'habitation. L'approche que nous préconisons dans le cadre du projet actuel consiste plutôt à cibler les coopératives d'habitation présentant un profil et un potentiel entrepreneurial intéressant, à les accompagner et à les soutenir par différentes mesures (soutien technique, recherche de financement, mentorat, etc.).

Le projet actuel constitue la première phase d'une démarche visant à faire en sorte qu'on retrouve sur l'ensemble du territoire québécois au moins une quinzaine de coopératives d'habitation dont la mission et la gestion seront orientées vers le développement continu de nouvelles unités, principalement par des projets ne faisant pas appel aux programmes gouvernementaux d'aide financière au développement de logements social et communautaire (ex. : AccèsLogis Québec).

## 3. Méthodologie

### 3.1 Revue de la littérature sur le développement de coopératives d'habitation hors programme

Une recherche bibliographique a été réalisée afin de recenser et de consulter les études menées par différents organismes du Mouvement québécois des coopératives d'habitation, le ministère de l'Économie de la Science et de l'Innovation (MESI) et la Chaire de recherche du Canada en économie sociale. Ces études sont essentiellement orientées vers les possibilités et les défis qu'entraîne la fin des conventions d'exploitation, et le potentiel de financement propre des coopératives d'habitation. Cela a permis de faire le portrait des avancées récentes concernant le potentiel de développement hors programme des coopératives d'habitation.

## 3.2 Consultations lors du Congrès d'orientation 2015

Lors du Congrès triennal d'orientation de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation tenu du 6 au 8 novembre 2015, quatre ateliers de discussion ont été réalisés afin de connaître la vision des participants quant aux activités de la CQCH, son leadership, la formation offerte par la CQCH et ses fédérations régionales, l'entrepreneuriat et l'autonomie du Mouvement. Deux de ces ateliers touchaient au développement de nouvelles coopératives d'habitation hors programme. Ces thèmes d'atelier ont émergé à la suite de la réflexion menée dans la cadre d'un lac-à-l'épaule tenu les 13 et 14 juin 2015. La principale ligne directrice consistait à laisser cours aux discussions lors des ateliers afin de permettre l'émergence d'idées novatrices. Des sous-groupes d'une dizaine de personnes ont participé à ces ateliers. Le cadre d'animation se présentait comme suit<sup>8</sup> :

- Présentation du thème, mise en contexte et objectifs souhaités (15 minutes);
- Travail en sous-groupes (25 minutes);
- Retour en atelier, partage des discussions en sous-groupes (30 minutes);
- Priorisation des énoncés (20 minutes).

Les deux ateliers pertinents étaient les suivants :

- La CQCH : comment entreprendre autrement;
- Le Mouvement : vers une plus grande autonomie!

### 3.2.1 La CQCH : comment entreprendre autrement

Cet atelier a permis aux participants de s'exprimer sur le potentiel de développement de coopératives d'habitation hors programme. Les questions pour déclencher la discussion étaient les suivantes :

- Est-ce que les membres des coopératives d'habitation se considèrent eux-mêmes comme d'éventuels entrepreneurs, en mesure de participer au développement de nouveaux logements coopératifs?
- Comment peut-on développer la fibre entrepreneuriale des coopératives d'habitation? Qu'est-ce qui pourrait agir à titre de levier ou de mesure incitative?
- Comment les coopératives d'habitation, les fédérations ou la CQCH peuvent-elles réussir à mettre de l'avant la formule coopérative en habitation dans le contexte actuel, où le développement de nouveaux projets d'habitation coopérative est au ralenti comparativement au développement des projets d'OSBL d'habitation?

---

<sup>8</sup> CQCH, 2016. *Les coopératives d'habitation : entreprendre ensemble au cœur d'une nouvelle économie*. Actes du Congrès d'orientation. 6, 7 et 8 novembre 2015.

- Quels sont les avantages de la formule coopérative en habitation qui pourraient nourrir la fibre entrepreneuriale des coopératives d'habitation? De même, quels sont les freins qui peuvent nuire à la possibilité de mettre sur pied de nouveaux projets?
- Quels seraient les projets porteurs de développement pour le Mouvement québécois des coopératives d'habitation?

### 3.2.2 Le Mouvement : vers une plus grande autonomie!

Étant l'un des sept principes coopératifs internationaux, le principe d'autonomie et d'indépendance est un élément fondamental à la formule coopérative. La fin des conventions d'exploitation de même que le retrait possible du gouvernement provincial dans le développement de nouvelles unités au profit de l'aide à la personne permettent d'amorcer une réflexion sur ces deux thèmes. Les questions suggérées au cours de cet atelier étaient les suivantes :

- Est-ce que les coopératives d'habitation, les fédérations et la CQCH sont trop dépendantes des programmes d'aide financière gouvernementale?
- De quelle façon les coopératives, les fédérations et la CQCH peuvent-elles développer un partenariat avec les gouvernements, sans mettre en doute leur autonomie ou leur libre choix quant à la gestion et au développement de leurs affaires?
- Sommes-nous prêts à assumer les conséquences de l'autonomie et de l'indépendance? Par exemple, en ayant des coopératives d'habitation avec des loyers plus élevés ou des fédérations et une confédération financées davantage par ses membres?
- À votre avis, que devrions-nous faire pour assurer notre indépendance financière tout en demeurant une coopérative d'habitation en bonne santé financière?
- Souhaitez-vous vraiment que votre coopérative d'habitation soit pleinement autonome financièrement?

### 3.3 Identification des critères de sélection et des mesures à mettre en place

Afin de déterminer les critères de réussite et les mesures d'accompagnement favorisant la création de nouvelles coopératives d'habitation hors programme, des consultations ont été menées auprès d'un certain nombre d'intervenants clés du Mouvement québécois des coopératives d'habitation. De la même façon, des membres de coopératives d'habitation ont été consultés à ce sujet au cours de l'Assemblée générale annuelle (AGA) de la CQCH (voir point suivant).

### **3.4 Test et discussion sur le profil entrepreneurial et la volonté de faire du développement hors programme – Conférence de madame Danielle Ricard**

Au cours de son assemblée générale annuelle tenue les 19 et 20 mars derniers, la CQCH a tenu trois activités portant sur le développement de coopératives d'habitation hors programme.

#### **3.4.1 Test d'auto-évaluation : avez-vous le profil entrepreneur?**

Ce test a été réalisé de façon individuelle par les participants présents lors de l'atelier. Il se voulait une façon de mesurer les capacités des participants à être entrepreneurs. Il contenait des questions à propos d'attitudes et de comportements liés aux activités professionnelles, mais aussi aux aptitudes personnelles. Ces comportements touchaient notamment l'aversion au risque, la patience, les tâches complexes, les relations sociales, etc. Ce questionnaire a été adapté d'un questionnaire préparé par Yvon Gasse, directeur du Centre d'entrepreneuriat et de PME de l'Université Laval (questionnaire et interprétation des résultats à l'annexe 1).

#### **3.4.2 Discussion en sous-groupes et plénière autour du développement de coopératives d'habitation hors programme**

Pour faire suite au test sur l'entrepreneuriat réalisé plus tôt dans la journée, une discussion a eu lieu parmi les participants présents à l'atelier. Quarante-sept personnes étaient présentes à cet atelier et le groupe a été divisé en sous-groupes de 6 à 8 personnes. Les sous-groupes étaient invités à discuter de deux thèmes distincts : le profil entrepreneur et le développement de nouvelles coopératives d'habitation hors programme.

Pour amorcer la discussion, les questions suivantes sont proposées :

- Quelles pourraient être les mesures incitatives pour une coopérative d'habitation à se lancer dans le développement de nouvelles unités hors programme?
- Quelles seraient les mesures d'accompagnement à mettre en place pour inciter les coopératives d'habitation à se lancer dans le développement de nouvelles unités hors programme?
- Quels seraient les avantages et les risques pour les coopératives d'habitation à se lancer dans le développement de nouvelles unités hors programme?
- Comment les capacités à être entrepreneur (vues dans le test) pourraient-elles inciter les coopératives d'habitation à se lancer dans le développement de nouvelles unités hors programme?



### **3.4.3 Conférence sur l'entrepreneuriat**

Afin de clore les ateliers portant sur l'entrepreneuriat, madame Danielle Ricard, entrepreneure et fondatrice de Champignons Charlevoix, est venue raconter son histoire. À travers son expérience personnelle, elle a mis de l'avant les principales aptitudes personnelles et professionnelles nécessaires au succès dans un cadre entrepreneurial. Elle a également souligné que le travail et la persévérance sont des atouts incontournables qui assurent le succès.

## **4. Bilan des activités**

### **4.1 Bilan des ateliers de consultation lors du Congrès d'orientation 2015**

#### **4.1.1 La CQCH : Comment entreprendre autrement?**

Lors de cet atelier, les participants ont discuté des thèmes suivants :

##### ***4.1.1.1 Solidifier nos acquis***

Avant d'entreprendre un développement, il est nécessaire de consolider l'existant. Il est primordial de prioriser la protection du parc immobilier coopératif existant, connaissant la fragilité de plusieurs coopératives en fin de conventions. Il est nécessaire d'assurer la pérennité du parc existant ainsi que la sécurité d'occupation des membres. Il s'avère important de ne pas concentrer ses actions sur la construction de nouvelles unités pendant que des coopératives en fin de conventions se retrouvent en faillite et que le parc immobilier coopératif s'effrite.

Il faut miser davantage sur les fusions pour enracermer les coopératives existantes et, par le fait même, revoir le message, l'argumentaire ou l'approche face à la promotion de la fusion de coopératives. De la même façon, il ne faut pas négliger la question de la relève. Le développement d'outils de formation permettra d'accroître les compétences des administrateurs et des membres en matière de gestion et d'entrepreneuriat.

#### *4.1.1.2 Les possibilités du modèle coopératif et la réponse aux besoins*

Le modèle coopératif peut s'avérer une réponse à des besoins diversifiés et à une clientèle variée. Pour ce faire, le Mouvement doit travailler à :

- Diversifier le modèle de coopérative d'habitation : des coopératives pour un grand nombre de clientèles;
- L'importance de diversifier le modèle pour répondre à de nouveaux besoins en matière de logement et de vie coopérative;
- Permettre l'évolution d'une coopérative au rythme des nouveaux besoins des membres afin qu'ils puissent y demeurer le plus longtemps possible;
- Envisager toutes les possibilités de développement avec ou sans programme d'aide à l'habitation communautaire et sociale;
- Diversifier le modèle coopératif en habitation en y associant des services de proximité selon les besoins des membres;
- Voir la formule coopérative au-delà de l'habitation. Miser sur l'intercoopération. « Coopératisation » des entreprises d'un quartier : commerces, services.

#### *4.1.1.3 La promotion du modèle coopératif*

De la même façon, les participants souhaitent que le Mouvement fasse la promotion du modèle coopératif en posant les actions suivantes :

- Faire la promotion de la formule coopérative comme étant un modèle vivant, en évolution, en développement constant, sans être forcément en développement de nouvelles unités;
- Repenser notre vision de la promotion de la formule coopérative en habitation. Certains outils en ce sens seraient à revoir;
- Sensibiliser les membres sur l'entrepreneuriat coopératif. Voir auprès des promoteurs de l'entrepreneuriat coopératif.

#### 4.1.1.4 Agir de manière proactive

Il serait intéressant d'évaluer le nombre de coopératives d'habitation ayant le potentiel de développer des phases additionnelles en se donnant un objectif de passer, par exemple de 2 % à 10 % d'unités coopératives au Québec. Il faudrait également fournir aux coopératives existantes les outils de développement et les façons de faire, par étape. Envisager l'idée d'un grand chantier coop!

Identifier et évaluer les conditions gagnantes à rencontrer pour :

- Mettre en place une bonne gouvernance de la coopérative porteuse du projet;
- Assurer une saine gestion de la coopérative porteuse du projet;
- Développer la capacité de porter le projet à chacune des étapes;
- Identifier les forces et les faiblesses;
- Avoir les ressources externes nécessaires;
- Développer la capacité d'initiative et de responsabilisation de la coopérative et des membres porteurs du projet.

Outils financiers proposés :

- Que la CQCH crée un fonds mutualisé coopératif pour le développement de nouveau projet coopératif;
- Que les coopératives prévoient un fonds de réserve destiné au développement de nouvelles phases.

#### 4.1.2 Le Mouvement : vers une plus grande autonomie!

En ce qui concerne cet atelier, voici les principaux thèmes qui ont été abordés :

##### 4.1.2.1 Autonomie

- L'autonomie des coopératives et du Mouvement passe par l'autonomie financière des organisations.
- L'autonomie des coopératives passe par l'autonomie des membres.
- L'autonomie est plus facile à atteindre pour les grosses coopératives que pour les petites.
- Pour être autonomes, les coopératives doivent agir de manière responsable : des loyers suffisants, une bonne gestion et des conseils d'administration compétents.
- L'importance de développer l'esprit d'entreprise plutôt que de se refermer sur soi-même et de n'être que dans la demande et l'attente de programmes d'aide.
- La CQCH doit étudier le potentiel d'autonomie des coopératives d'habitation, surtout avec l'arrivée des fins de conventions.

#### 4.1.2.2 *Financement et subventions*

- Il est difficile de définir ce qu'est cette autonomie des coopératives ou du Mouvement : difficile à concevoir puisque les subventions font partie de l'histoire des coopératives d'habitation, jusqu'à maintenant.
- La fin des subventions (aide à la pierre/aide à la personne) fragilise les coopératives d'habitation. Nous sommes en période de transition, d'exploration.
- Le maintien des subventions doit être prioritaire.
- Une saine gestion et l'augmentation des loyers prenant en compte le coût de la vie. Le défi est de réussir à compenser le manque à gagner dû à la fin des subventions.
- La CQCH doit développer l'offre de programmes de refinancement pour les coopératives.
- Les enjeux concernant les ménages à faible revenu. Prise en charge de la coopérative pour assurer la sécurité d'occupation de tous les ménages membres.
- La fin des conventions : importance de la formation et de l'information des administrateurs et des membres.

#### 4.1.2.3 *Développement*

- L'autonomie du Mouvement passe par un développement de coopératives plus important. Pour y arriver, les coopératives ont besoin d'un intermédiaire, d'un partenaire qui a une mission de développement autonome.
- Un regroupement d'achats plus profitable, piloté par la CQCH, contribuerait à l'autonomie des coopératives : économies sur des services, sur des biens.
- Saisir la possibilité de regrouper des coopératives, se donner une base de services communs, pour générer une économie d'échelle. Sans nécessairement tendre vers la fusion de coopératives; du moins, tendre vers le regroupement de services.
- La nécessaire stabilité pour atteindre l'autonomie : la fusion et les regroupements de coopératives sont des outils permettant d'y accéder.

En résumé, les thèmes abordés lors de ces deux ateliers montrent que la fin des conventions d'exploitation demeure un enjeu majeur pour les coopératives d'habitation. Il est difficile pour les participants d'envisager la suite, de quelle façon se fera la consolidation et le développement des coopératives après la fin de leur convention.

La consolidation et l'amélioration des coopératives d'habitation existantes sont priorisées plutôt que le développement de nouvelles coopératives. On estime que les subventions font partie intégrante de l'histoire des coopératives d'habitation au Canada et qu'il est difficile d'envisager un développement sans elles.

La question des fusions et du regroupement de coopératives d'habitation revient dans les discussions comme une façon de faire face au défi de la fin des conventions tout en permettant de conserver une certaine autonomie. On estime que l'autonomie est plus facile à atteindre pour les coopératives d'habitation de grande taille.

La promotion du modèle coopératif de façon générale est une préoccupation pour les participants. Ceux-ci estiment qu'il s'agit d'un modèle vivant, en évolution et en développement constant qui peut s'adapter à plusieurs contextes différents. Il faut miser sur le développement de nouvelles filières coopératives autant en habitation que dans d'autres secteurs coopératifs.

Les participants suggèrent la mise en place d'un fonds mutualisé pour le développement de nouvelles coopératives d'habitation et proposent d'aller plus loin avec les programmes de regroupement d'achats afin de favoriser l'autonomie financière des coopératives d'habitation.

## **4.2 Identification des critères de sélection et des mesures à mettre en place**

### **4.2.1 Critères de sélection**

À partir de la littérature et des recherches préalables, nous présentons ici une liste des critères de sélection de coopératives d'habitation ou de groupes de coopératives d'habitation qui pourraient se lancer dans le développement hors programme :

1. Détenir un avoir propre foncier (APF) suffisant;
2. Faire preuve d'une rentabilité financière au cours des cinq dernières années;
3. Présenter un revenu d'exploitation net (REN) positif à la fin de la convention;
4. Présenter un déficit global anticipé satisfaisant (sommes des travaux d'entretien et de rénovation prévus – la somme des réserves);
5. Contribuer annuellement de façon acceptable à la réserve de remplacement;
6. Avoir des loyers se situant entre 75 % et 90 % du loyer médian de la région;
7. Démontrer l'expérience et la qualification des administrateurs en place;
8. Avoir une proximité certaine avec le Mouvement à travers l'affiliation à une fédération régionale ou à la CQCH;
9. Posséder un esprit entrepreneurial;
10. Présenter un faible risque de contamination du terrain;
11. Présenter un emplacement géographique intéressant.

Ces critères doivent cependant être mis en perspective.

Un sondage<sup>9</sup> réalisé en 2006 auprès de présidents de 158 coopératives d'habitation nous permet de mettre en lumière certaines observations :

- La grande majorité des coopératives d'habitation, 80 %, n'ont jamais discuté de la question de la fin des conventions d'exploitation;
- On note que quatre coopératives d'habitation sur dix ont recours à du soutien administratif externe, ce qui est une tendance croissante;
- Une fois les conventions d'exploitation échues, fournir de l'aide au loyer aux ménages à faible revenu n'est considéré prioritaire que par 5 % des répondants;
- Seulement 1 % des répondants considère l'investissement dans de nouveaux services ou dans le développement de nouvelles coopératives d'habitation comme prioritaire.

En 2015, un sondage<sup>10</sup> similaire a été réalisé auprès de 119 administrateurs de coopératives d'habitation dont une convention était échue pour au moins un de leurs immeubles.

- 31 % des administrateurs ne savent pas qu'une convention d'exploitation est échue pour au moins un de leurs immeubles;
- 44 % des coopératives ne discutent pas de la fin des conventions en assemblée générale;
- 44 % des coopératives font appel à de l'aide externe pour l'accompagnement de travaux majeurs.

Il peut sembler paradoxal que ce soit généralement les coopératives d'habitation les plus âgées qui ont accès à des réserves et à un APF intéressant. Le problème c'est que ces coopératives d'habitation peuvent davantage être tentées d'utiliser de telles sommes pour améliorer et pour rénover les bâtiments existants plutôt que de se lancer dans le développement de nouvelles coopératives d'habitation.

À ces critères de sélection viennent s'ajouter des lignes directrices encadrant les projets de développement hors programme :

- Offrir des logements qui répondent aux besoins des membres actuels et futurs (clientèle spécifique);
- Conserver une part des logements pour des ménages à revenu modeste afin d'assurer une certaine mixité sociale ;
- Le développement du parc coopératif doit se faire dans l'optique d'un legs aux générations futures.

---

<sup>9</sup> CQCH, 2006. *Op. cit.*

<sup>10</sup> CQCH, 2015. *Les coopératives d'habitation dont une convention d'exploitation est échue. Rapport d'analyse d'un sondage téléphonique.* Réalisé par Léger Marketing.

#### 4.2.2 Outils financiers proposés

Les principaux outils financiers proposés sont les suivants :

- Un fonds mutualisé coopératif créé par la CQCH pour le développement de nouveau projet coopératif;
- Un fonds de réserve constitué par les coopératives d'habitation qui est destiné au développement de nouvelles phases.

### 4.3 Test et discussion sur le profil entrepreneurial et la volonté de faire du développement hors programme

#### 4.3.1 Test d'auto-évaluation : Avez-vous le profil entrepreneur?

Les résultats du test sur le profil entrepreneurial révèlent que l'esprit d'entrepreneur est bien présent chez les membres de coopératives d'habitation. En effet, le tableau ci-dessous montre la distribution du pointage obtenu par les participants lors de la réalisation du test.

| Profil d'entrepreneur                               | Nombre de participants | Pourcentage des participants |
|-----------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|
| Profil d'entrepreneur fort (21 à 25 points)         | 5                      | 10,6                         |
| Profil d'entrepreneur bien affirmé (16 à 20 points) | 20                     | 42,6                         |
| Zone de transition (11 à 15 points)                 | 18                     | 38,3                         |
| Profil d'entrepreneur bas (6 à 10 points)           | 4                      | 8,5                          |
| Profil d'entrepreneur inexistant (0 à 5 points)     | 0                      | 0                            |

On remarque qu'une majorité (53 %) des répondants au test ont obtenu au moins 16 points, ce qui démontre un profil entrepreneurial bien présent et affirmé parmi les membres participants. Une part non négligeable des répondants se situe dans la zone de transition, zone dans laquelle il est possible de développer son profil entrepreneurial en ayant recours à de l'aide ou à du mentorat.

Ces résultats montrent qu'il existe de façon latente chez les participants une volonté d'avancer, de travailler, de faire bouger les choses. Il s'agit par la suite de canaliser cette volonté pour que ces membres puissent devenir des entrepreneurs coopératifs.

#### 4.3.2 Discussion en sous-groupes et plénière autour du développement de coopératives d'habitation hors programme

Voici les résultats de la discussion en sous-groupes autour du développement de coopératives d'habitation hors programme et de l'entrepreneuriat. Pour chaque question, une liste des thèmes abordés par les participants est présentée ici :

- Quelles pourraient être les mesures incitatives pour une coopérative d'habitation à se lancer dans le développement de nouvelles unités de logement coopératif hors programme?
  - Présence d'une demande du milieu;
  - Identification de nouveaux besoins en termes de logement;
  - Milieu coopératif supportant;
  - Développement de services autres que locatifs ;
  - Multifonction (par exemple : commercial et résidentiel);
  - Présence d'une possibilité de logement dans le quartier;
  - Meilleure répartition des coûts (répartition sur plusieurs logements);
  - Permettre la poursuite de la mission coopérative;
  - Augmenter le nombre de locataires;
  - Favoriser l'innovation;
  - Reloger des gens qui auraient des besoins de nouveaux services (ex. : popote roulante, services adaptés à la clientèle);
  - Permettre aux membres de continuer d'habiter la coopérative.
- Quelles seraient les mesures d'accompagnement à mettre en place pour inciter les coopératives d'habitation à se lancer dans le développement de nouvelles unités hors programmes?
  - Des mesures fournies par les fédérations régionales;
  - Mise en place d'un service ou d'une aide pour la recherche de financement;
  - La possibilité d'émettre des parts privilégiées;
  - La possibilité de conclure des ententes de services élargies;
  - Avoir accès à de l'aide technique, de l'accompagnement spécialisé;
  - Faciliter la tenue de collectes de fonds, car elles sont une bonne carte de visite auprès du politique;
  - La possibilité de constituer des réserves bonifiées, avec moins de contraintes des programmes;
  - Formation sur la façon d'aborder le politique;
  - Intercoopération;
  - Obtenir de l'aide pour la création de partenariats externes.



- Quels seraient les avantages et les risques pour les coopératives d'habitation à se lancer dans le développement de nouvelles unités hors programme?
  - Avantages :
    - Amélioration de l'autonomie des coopératives d'habitation et du Mouvement;
    - Rajeunissement du membership;
    - Création d'un effet d'entraînement de développement coopératif;
    - Éviter l'isolement (travail en équipe);
    - Amélioration de la qualité de vie;
    - Renforcer les regroupements;
    - Améliorer le contrôle du milieu sur son environnement;
    - Développer au rythme et à l'image du Mouvement (durabilité, qualité);
    - Démystifier les coopératives (permet de mieux distinguer coopératives, OSBL et HLM);
    - Augmentation du pouvoir d'achat;
    - Avoir davantage d'emprise sur le choix de la clientèle, des nouveaux membres;
    - Sécurité d'occupation.
  - Risques :
    - Craintes et réticences de la part des membres actuels;
    - Taux de vacances plus élevés (loyers plus élevés);
    - En cas d'échec, il y aura un impact négatif sur l'image des coopératives (mais l'inverse également);
    - Nécessite beaucoup d'investissement de temps de la part des membres et des CA;
    - Rotation plus grande aux CA;
    - Cautionnement implicite des coupes dans les programmes (AccèsLogis Québec);
    - Perte de privilèges;
    - Effet sur les liquidités;
    - Discorde potentielle entre les membres.
- De quelle façon les capacités à être entrepreneur (vues dans le test) pourraient-elles inciter les coopératives d'habitation à se lancer dans le développement de nouvelles unités hors programme?
  - Implication d'autres personnes ayant un bon profil entrepreneur dans un comité de développement qui ne serait pas nécessairement des membres du CA;
  - Varier les formes de coopératives d'habitation (locative et de propriété) et les fonctions des immeubles (résidentiel, commercial, services);
  - Procéder à la fusion de coopératives d'habitation existantes pour donner plus de force au Mouvement;
  - Diversifier le bassin coopératif au Québec.

Les grands thèmes qui ressortent de cette discussion servent de base pour l'élaboration des critères de sélection des coopératives d'habitation qui pourraient participer à un projet pilote de développement hors programme. Il en est de même pour la création des mesures à mettre en place pour faciliter un tel développement.

Il ressort de ces thèmes les éléments suivants :

- La nécessité que la CQCH et les fédérations régionales apportent leur soutien à ces initiatives par le biais d'outils et de formations;
- L'importance que le développement soit basé sur les besoins de la clientèle et les besoins locaux, et soit construit à l'image du Mouvement;
- L'importance de l'autonomie des coopératives d'habitation et du Mouvement;
- Le financement constitue un élément fondamental pour le développement de nouvelles coopératives d'habitation;
- La conscience que le financement ne peut pas seulement provenir de sources publiques;
- L'effet d'entraînement que pourrait créer ce développement sur le Mouvement en général;
- La fusion de coopératives d'habitation est une façon de renforcer le Mouvement et de rendre le développement hors programme plus accessible;
- Le développement hors programme demande beaucoup de ressources et de temps aux membres et aux CA des coopératives d'habitation concernées.

## 5. Conclusion

Le développement de coopératives d'habitation hors programme représente un défi en soi. Depuis plusieurs années, le Mouvement s'affaire à promouvoir le modèle et à tenter de mettre en place des outils et des projets pilotes de développement de nouvelles coopératives d'habitation. Seulement, il se bute à de nombreux obstacles, notamment financiers et associatifs.

Le financement des projets de développement est au cœur des préoccupations du Mouvement et des membres des coopératives d'habitation. Avec la fin des conventions d'exploitation, une incertitude subsiste quant à la santé financière de plusieurs coopératives d'habitation et il est difficile pour elles d'entrevoir la possibilité de se lancer dans de nouvelles phases de développement. La gestion des réserves et la mise en valeur de l'avoir propre financier sont au cœur des défis qui surgiront pour les coopératives d'habitation qui souhaitent se lancer dans le développement hors programme.

Du côté de la vie associative, il subsiste une grande résistance de la part des membres de coopératives d'habitation par rapport au développement hors programme. Ceux-ci craignent que le développement de nouvelles unités se fasse au détriment des bâtiments existants. Ils craignent également le fait que l'appartenance à de plus grands ensembles réduise leur autonomie et leur liberté d'action. D'un autre côté, les membres soutiennent que le développement pourrait permettre à leur coopérative d'habitation d'être plus solide financièrement et permettrait une meilleure répartition des coûts favorisant ainsi le partage de ressources.

La CQCH et les Fédérations sont interpellées afin de soutenir les coopératives d'habitation qui souhaiteraient se lancer dans le développement de nouvelles unités hors programme. Il est proposé de créer un fonds mutualisé coopératif pour le développement et de travailler à développer l'offre de programmes de refinancement pour les coopératives. Le regroupement et la fusion de coopératives d'habitation font également partie des mesures qui pourraient favoriser le développement.

Comme étape subséquente, le Mouvement devra montrer que ce type de développement est possible et qu'il est bénéfique pour la coopérative impliquée, mais également pour le Mouvement en entier. La mise en place de projets pilotes est la prochaine étape logique dans le dossier du développement de coopératives d'habitation hors programme.

## 6. Bibliographie

Bâtir son quartier, 2006. *Étude de la situation physique et financière d'un certain nombre de coopératives d'habitation financées en vertu de l'article 95 (56.1) de la Loi nationale sur l'habitation*, 25 p.

CQCH, 2004. *Le potentiel de financement autonome des coopératives d'habitation au Québec*. Étude réalisée par Allan Gaudreault.

CQCH, 2006. *Fin des accords d'exploitation : Défis et opportunités pour les coopératives d'habitation québécoises*.

CQCH, 2013. *Les coopératives d'habitation du Québec et la fin des conventions : principaux impacts*. Mars 2013.

CQCH, 2015. *Les coopératives d'habitation dont une convention d'exploitation est échue. Rapport d'analyse d'un sondage téléphonique*. Réalisé par Léger Marketing.

CQCH, 2016. *Les coopératives d'habitation : entreprendre ensemble au cœur d'une nouvelle économie*. Actes du Congrès d'orientation. 6, 7 et 8 novembre 2015.

## 7. Annexe 1 – Questionnaire portant sur l'entrepreneuriat

### Test d'auto-évaluation : Avez-vous le profil d'un entrepreneur?

Ce petit test permettra d'évaluer vos capacités à être entrepreneur et vous donnera un aperçu des éléments qui sont nécessaires pour développer ces capacités. Il se veut simple et devrait prendre une quinzaine de minutes.

Pour chaque question, encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre situation

1. Tout à fait en accord
2. Plutôt en accord
3. Un peu en accord
4. Plutôt en désaccord
5. Totalelement en désaccord

|    | Question                                                                                                                        | Réponse (Encerclez) | Pointage |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| 1  | J'aime faire des choses qui donnent rapidement des résultats                                                                    | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 2  | Je préfère travailler avec des amis plutôt qu'avec des spécialistes plus compétents, mais que je ne connais pas                 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 3  | Je suis plutôt effrayé-e par les difficultés et la complexité des situations                                                    | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 4  | Je me perçois en tant que généraliste (polyvalent-e) plutôt que spécialiste                                                     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 5  | Pour moi, les échecs sont des occasions d'apprendre                                                                             | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 6  | Derrière toute réussite, il y a un-e chanceux-se                                                                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 7  | Je suis un-e touche-à-tout et j'aime mettre la main à la pâte                                                                   | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 8  | Je préfère laisser les responsabilités à ceux qui sont portés par la gloire                                                     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 9  | Je peux me mettre dans la peau des mes interlocuteurs, voir comment ils pensent                                                 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 10 | Je suis constamment à l'affut des occasions d'affaires qui pourraient surgir inopinément                                        | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 11 | Je sens que mon potentiel et mon énergie sont actuellement sous-exploités                                                       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 12 | Je n'aimerais pas mettre en jeu ma position sociale en prenant des risques indus                                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |
| 13 | Dans ma jeunesse, j'ai eu des activités qui m'ont fait gagner de l'argent, par exemple distribuer des journaux, des circulaires | 1 - 2 - 3 - 4 - 5   |          |

|    |                                                                                             |                          |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--|
| 14 | J'ai toujours tendance à rechercher l'approbation de mon entourage                          | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
| 15 | J'aime me surpasser constamment                                                             | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
| 16 | J'aime rester inoccupé-e ou rêveur-se à certains moments de la journée                      | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
| 17 | Je suis en général très stressé-e par l'incertitude et l'ambiguïté de certaines situations  | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
| 18 | Je constate que j'ai tendance à assumer la responsabilité de beaucoup de choses dans la vie | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
| 19 | Pour moi, les changements sont porteurs d'occasions à saisir                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
| 20 | Ma façon de travailler est rigoureuse, si bien que l'intuition y trouve peu de place        | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
| 21 | Je ne suis pas constamment à la recherche d'importants défis à relever                      | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
| 22 | Je suis de ceux qui prennent des risques calculés                                           | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
| 23 | Je me considère comme un-e travailleur-se acharné-e                                         | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
| 24 | Les changements ne me rebutent pas et je sais m'y adapter                                   | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
| 25 | Je suis un-e optimiste                                                                      | 1 - 2 - 3 - 4 - 5        |  |
|    |                                                                                             |                          |  |
|    |                                                                                             | <b>Total du pointage</b> |  |

Questionnaire adapté d'Yvon Gasse, directeur du Centre d'entrepreneuriat et de PME de l'Université Laval

### **Calcul des résultats**

- Accordez un point si vous avez répondu 1 ou 2 aux questions : 1, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 15, 18, 19, 22, 23 et 25
- Accordez un point si vous avez répondu 4 ou 5 aux questions : 2, 3, 6, 8, 12, 14, 16, 17, 20, 21 et 24
- Les cases vides restantes doivent être marquées zéro « 0 »

### **Interprétation des résultats**

#### **De 21 à 25 points**

Vous avez le profil! Vous avez l'étoffe d'un entrepreneur. Si vous n'avez pas encore votre entreprise ou n'avez pas encore songé à vous lancer dans l'entrepreneuriat, qu'attendez-vous?

#### **De 16 à 20 points**

Vous avez un profil entrepreneurial bien affirmé. Cependant votre succès comme entrepreneur pourrait dépendre des capacités (aptitudes, compétences) que vous avez ou des ressources dont vous disposez.

#### **De 11 à 15 points**

Vous êtes dans une zone de transition. Vous êtes probablement apte à devenir entrepreneur, mais vous devrez y mettre des efforts et de la persévérance. Une aide et un suivi sous forme de mentorat vous seraient d'une grande utilité.

#### **De 6 à 10 points**

Votre profil entrepreneurial semble plutôt bas. Pour le devenir vous devrez certainement revoir certaines de vos opinions et attitudes par rapport à l'entrepreneuriat. Une aide et un suivi sous forme de mentorat semblent nécessaires si vous désirez vous lancer.

#### **De 0 à 5 points**

Il vous serait probablement difficile d'évoluer actuellement dans un milieu entrepreneurial.