

Structures démocratiques

SOMMAIRE

Une structure efficace

4 3

Composantes de la structure

4 4

OUTILS

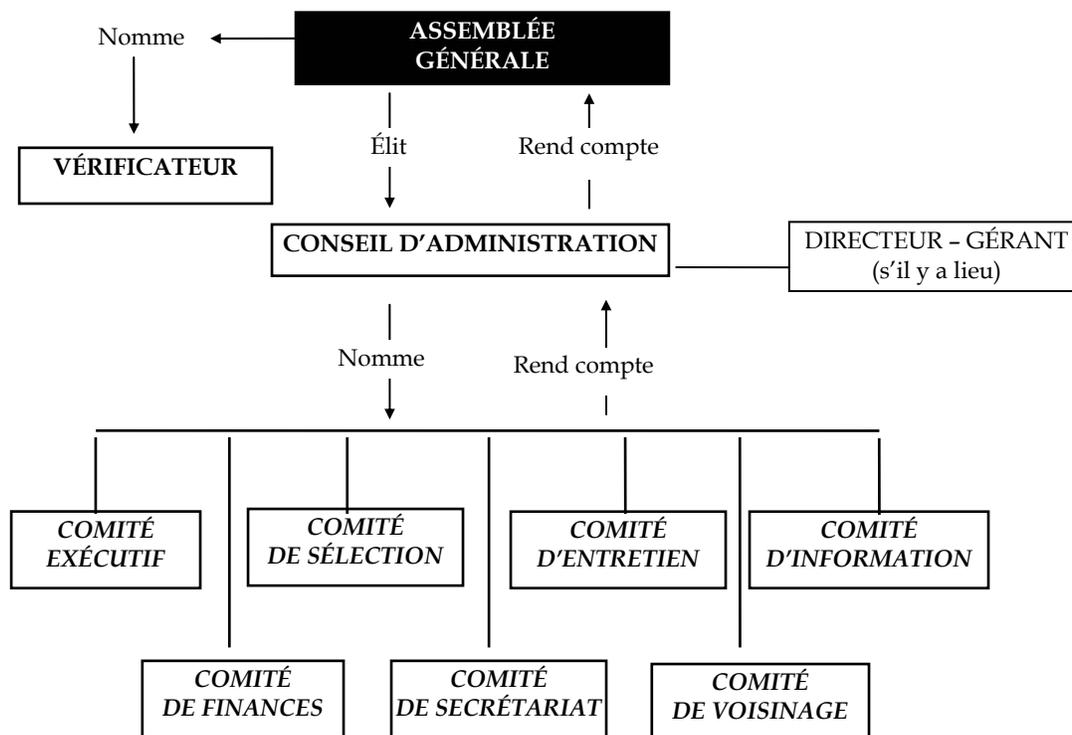
4 7

TRUCS & ASTUCES

Une coopérative d'habitation, c'est beaucoup de monde et de besoins, d'obligations et d'argent. Pour bien administrer, les membres doivent se doter d'une structure démocratique afin de réaliser leurs objectifs et de respecter leurs obligations.

La structure démocratique d'une coopérative est constituée de toutes les composantes nécessaires à son bon fonctionnement et au partage des responsabilités par l'ensemble de ses membres. Elle est représentée plus bas par un organigramme définissant les relations qu'entretiennent les différentes instances de cette structure.

Voici à quoi ressemble la structure d'une coopérative :



La structure démocratique permet de :

- Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun
- Équilibrer les forces et les relations de pouvoir
- Développer la solidarité, le respect, la justice et la coopération

La structure vise la plus grande participation des membres pour le meilleur fonctionnement possible.

UNE STRUCTURE EFFICACE

Ce n'est pas tout de créer des comités, d'élire un conseil, de désigner des membres pour réaliser ou exécuter des tâches. Il faut que tout ce beau monde travaille ensemble pour le bien commun.

« Deux éléments de la structure d'une coopérative sont imposés par la loi : l'assemblée des membres et le conseil d'administration. Toutefois, tel que le précise l'article 61 de la Loi, dans le cas d'une coopérative comptant moins de 25 membres, les membres peuvent décider de ne pas élire d'administrateurs. Pour ce faire, une convention d'administration par l'assemblée des membres doit être signée annuellement et recueillir le consentement d'au moins 90% des membres».

 LOI - Article 61

Le reste de la structure, c'est-à-dire le nombre et la nature des comités, dépendent de la taille de la coopérative, de même que des besoins et des intérêts des membres. Il n'y a donc pas de structure modèle. Certaines coopératives choisissent de ne pas avoir de comités; elles se partagent plutôt les différentes tâches et responsabilités entre les membres. La coopérative doit adapter sa structure en fonction de ses besoins et l'ajuster périodiquement aux changements qui surviennent ainsi qu'à ses priorités. Que l'on pense, à titre d'exemple, au vieillissement des membres ou à la réalisation de certains projets d'aménagement qui peuvent justifier l'ajout d'un comité de chantier ou d'un comité ad hoc qui réfléchit aux moyens de remédier aux impacts du vieillissement.

Deux autres facteurs sont garants du succès de votre structure de travail. Premièrement, chaque composante de la structure doit connaître exactement sa tâche, ses responsabilités et ses limites. Ces informations sont contenues dans les règlements, les politiques et les mandats des comités et les descriptions de tâches.



Fascicule **3**

Deuxièmement, des liens de communication connus et acceptés éviteront bien des problèmes. Tous et chacun doivent savoir à qui rendre compte et comment le faire.



Fascicule **9**

Outil :
Évaluez votre structure

3 | **11**

Faites le petit test «Évaluation de notre structure »

COMPOSANTES DE LA STRUCTURE

L'assemblée générale

L'assemblée générale, est composée de tous les membres de la coopérative. Ceux-ci se réunissent en assemblée annuelle ou en assemblée extraordinaire pour exercer leurs responsabilités collectives. L'assemblée générale définit les grandes orientations de la coopérative, elle détermine ses buts et décide de ses règlements. L'assemblée générale a aussi les responsabilités suivantes :

- élire les administrateurs et, le cas échéant, les révoquer;
- nommer le vérificateur;
- statuer sur la répartition des trop-perçus ou excédents;
- ratifier une résolution d'adhésion à la fédération.

La *Loi sur les coopératives* accorde au conseil d'administration tous les pouvoirs pour administrer la coopérative. Elle reconnaît, cependant, à l'assemblée générale la « capacité réglementaire » que celle-ci peut utiliser pour limiter les pouvoirs d'administration du conseil. L'assemblée générale peut se réserver, par règlement, certaines décisions administratives autrement sous la responsabilité du conseil d'administration. Elle ne pourrait pas le faire dans le cas de pouvoirs exclusifs conférés au conseil d'administration. Il faut également se rappeler qu'on élit un conseil d'administration pour prendre des décisions et que ces élus doivent assumer leurs responsabilités.

Outil :
*Les pouvoirs de l'assemblée des
membres et du conseil
d'administration*

3 12



Fascicule 5



Fascicule 7

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration regroupe les personnes élues à ce titre par l'ensemble des membres en assemblée générale. Le conseil d'administration a une identité collective. C'est par le biais de réunions dûment convoquées que les administrateurs prennent des décisions et gèrent la coopérative. Hors de ce processus formel de réunion, les administrateurs, individuellement et collectivement, n'ont aucun pouvoir d'administrer.

Le conseil d'administration voit à la bonne marche de la coopérative. Il rend compte de son administration à l'assemblée générale. Il règle les problèmes de la coopérative en s'assurant que les décisions de la coopérative soient en accord avec la loi, les règlements et les politiques en vigueur dans la coopérative.



Fascicule 7

La loi définit l'étendue des pouvoirs du conseil d'administration. L'article 89 dit que le conseil d'administration a tous les pouvoirs d'administrer les affaires de la coopérative.

 LOI - Article 89

Le comité exécutif

La constitution d'un tel comité est habituellement plus adaptée aux coopératives de grande taille. Une coopérative d'habitation peut former un comité exécutif si elle remplit les conditions suivantes :

- Elle a un conseil d'administration d'au moins 6 membres;
- Le règlement de régie interne prévoit la constitution d'un comité exécutif.

 LOI - Article 107

Ce comité ne peut compter plus de la moitié du nombre des administrateurs.

Le comité reçoit ses mandats du conseil d'administration. Il agit lui aussi dans les limites de la loi, des règlements et politiques établis dans la coopérative. Un comité exécutif est habituellement mis sur pied pour alléger le travail du conseil d'administration particulièrement lorsque les opérations de l'organisation sont variées et exigeantes.



Fascicule **7**

Les comités

La coopérative met sur pied différents comités afin de partager le travail et d'impliquer un plus grand nombre de membres au processus démocratique.

C'est généralement le conseil d'administration qui forme les comités, c'est un pouvoir d'administration. Il s'assure que les responsabilités soient bien définies et que les membres aient tous les outils nécessaires pour accomplir leur mandat. Bien qu'en pratique ce soit plus rare, l'assemblée générale peut aussi mettre sur pied des comités.

Deux sortes de comités sont mis sur pied : les comités permanents et les comités ad hoc. Les comités permanents s'occupent des activités régulières de la coopérative : les comités de sélection, d'entretien, de finances, de secrétariat, d'information et d'éducation, social et de relations de bon voisinage entrent dans cette catégorie.



Les comités ad hoc qu'on appelle aussi «groupes de travail» sont formés pour remplir un mandat particulier dans un temps donné, par exemple, pour réviser les règlements de la coopérative. Ces comités sont dissous lorsque le travail est terminé.

Les mandats individuels

Certaines tâches sont parfois confiées à des membres à titre individuel : distribution des avis et des bulletins d'information, rappel téléphonique avant les assemblées, etc. La supervision de ces tâches peut être faite par un comité ou un membre du conseil d'administration.

Ces tâches conviennent bien à des membres qui ont des contraintes les empêchant de faire partie d'un comité mais qui sont prêts à participer. C'est aussi une façon de fonctionner dans les petites coopératives. Ce travail est aussi important que la participation au sein d'un comité et doit être reconnu par tous. Il est donc important de le situer dans la structure démocratique de la coopérative laquelle doit s'adapter à la réalité de la coopérative et non l'inverse. Elle doit refléter les besoins de la coopérative et les capacités des membres.



OUTILS

- Un cahier de membre **4** **9**
- Organigramme de la coopérative d'habitation **4** **10**
- Évaluez votre structure **4** **11**
- Les pouvoirs de l'assemblée des membres et du CA **4** **12**



TRUCS & ASTUCES

- Aidez vos membres à s'y retrouver **4** **15**



La coopérative doit mettre à la disposition de chacun un cahier de membre. Ce cahier regroupe les documents et les informations permettant une bonne compréhension des affaires de la coopérative, de la place et du rôle de chacun. Le cahier de membre contient habituellement les documents suivants.

1. Contrat de membre

2. Organigramme de la coopérative

3. Procès-verbaux de l'exercice

- assemblée générale annuelle
- assemblées extraordinaires

4. Calendrier annuel des activités

5. Responsables

- liste des administrateurs et leur fonction
- liste des responsables des comités
- personnes à contacter en cas d'urgence et numéros de téléphone

6. Comités

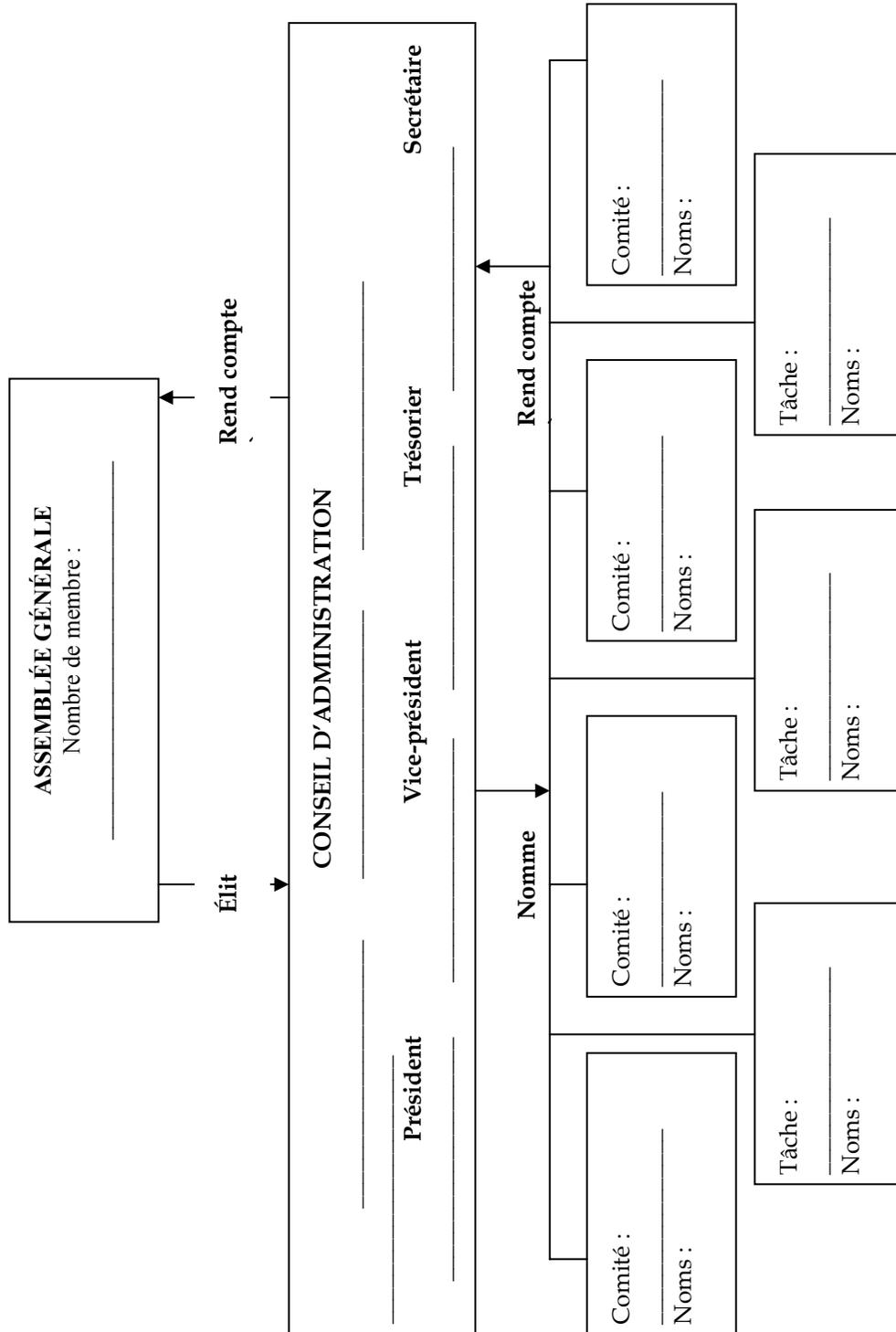
- liste des comités et mandats de chacun
- liste des membres des comités
- documents de travail du comité dont le membre fait partie-

7. Règlements et politiques

- règlements
- politiques
- code de procédures des assemblées

8. Budget de l'exercice

Il est important de noter que le cahier de membre doit être mis à jour chaque année par un comité ou un membre en particulier.





Le conseil d'administration a le mandat de gérer les affaires de la coopérative. Il s'appuie sur la participation et le travail des membres regroupés au sein de comités. Il compte aussi sur les individus ayant des mandats spécifiques. Il est important de questionner de temps à autre l'organisation du travail. Celle-ci doit être adaptée à la réalité de la coopérative. La réalité d'aujourd'hui peut être très différente de celle de l'an dernier. Il y a des questions essentielles à se poser.

Objectifs

- Réfléchir sur l'efficacité et la pertinence de la structure actuelle.
- Identifier de possibles mesures afin d'améliorer le fonctionnement.

Marche à suivre

- Le conseil d'administration demande aux différents comités de prendre une heure d'une réunion régulière pour répondre aux 5 questions.
- Chaque comité fournit un petit rapport écrit faisant état des réponses aux 5 questions.
- Le conseil d'administration fait l'exercice de son côté.
- Le conseil d'administration fait une synthèse des rapports. Après discussion, il procède s'il y a lieu aux améliorations. Souvent, de petits ajustements seront suffisants pour améliorer les points faibles. Dans les cas plus compliqués, la coopérative a intérêt à demander l'aide de sa fédération afin de définir un plan d'action réaliste.

Questions pour la discussion



OUI	NON	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Vos membres sont-ils unis autour du projet coopératif? Se sentent-ils concernés?</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Y a-t-il un partage équitable des responsabilités et des tâches?</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Communiquez-vous bien entre vous?</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Êtes-vous capables de faire vos recommandations aux personnes concernées?</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Recevez-vous toutes les informations nécessaires à votre travail? Les recevez-vous à temps?</i>



Les pouvoirs de l'assemblée des membres et du conseil d'administration

OUTILS

Points de comparaison	Assemblée des membres	Conseil d'administration
Étendu des pouvoirs	<p>Définit les grandes orientations de la coopérative</p> <p>Peut, par règlement, déterminer les pouvoirs d'administration que le conseil ne pourra exercer sans son autorisation</p>	<p>Détient tous les pouvoir pour administrer les affaires de la coopérative</p> <p>Cependant. L'assemblée peut limiter certains de ses pouvoirs d'administration en en faisant mention dans son règlement de régie interne</p> <p>Détient des pouvoirs exclusifs que l'assemblée ne peut limiter et ne peut exercer à sa place</p>
La mission (objet)	<p>Détermine l'objet, c'est-à-dire la raison d'être de la coopérative tels qu'ils apparaissent dans les statuts de constitution</p> <p>Modifie l'objet en respectant la procédure déterminée par la Direction des coopératives</p>	<p>Peut effectuer le travail préliminaire et proposer des modifications mais n'a pas de pouvoir quant à l'adoption de l'objet</p>
Règlements	<p>Adopte et modifie les règlements</p>	<p>Peut effectuer le travail préliminaire mais n'a pas de pouvoir quant à l'adoption des règlements</p>
Politiques	<p>Certaines coopératives adoptent les politiques en assemblée (limite le pouvoir d'administration du conseil)</p>	<p>Adopte et modifie les politiques</p>
Parts	<p>Détermine, dans le règlement de régie interne, le nombre de parts de qualification et les modalités de paiement</p> <p>Peut, par règlement, prévoir des conditions supplémentaires de transfert des parts sociales</p>	<p>Rembourse ou confisque les parts de qualification (pouvoir exclusif)</p> <p>Accepte le transfert des parts sociales (pouvoir exclusif)</p>
Admission des membres	<p>Pas de pouvoir</p>	<p>Admet les nouveaux membres (pouvoir exclusif)</p>
Exclusion ou suspension des membres	<p>Pas de pouvoir</p>	<p>Exclut ou suspend un membre (pouvoir exclusif)</p> <p>Toutefois, si le membre est administrateur, il doit d'abord être révoqué avant que le conseil puisse le suspendre ou l'exclure</p>

Points de comparaison	Assemblée des membres	Conseil d'administration
Élection des administrateurs	<p>Détermine, par règlement, le nombre d'administrateurs</p> <p>Élit les administrateurs lors de l'assemblée annuelle</p> <p>Si le conseil ne le fait pas, comble la vacance pour la durée non écoulée du mandat, lors d'une assemblée générale</p> <p>Si le conseil n'a plus quorum, élit les administrateurs lors d'une assemblée extraordinaire convoquée pour combler ces vacances</p>	<p>Fait une recommandation à l'assemblée générale concernant l'élection des personnes non-membres rendues éligibles au poste d'administrateurs par le règlement de régie interne (pouvoir exclusif)</p> <p>Voit à remplacer les administrateurs en cas de vacance pour compléter leurs mandats (coopter) (pouvoir exclusif)</p> <p>Toutefois, le conseil ne peut le faire s'il n'a pas quorum.</p>
Révocation	Peut révoquer un administrateur lors d'une assemblée extraordinaire en respectant la procédure prévue dans la Loi sur les coopératives (pouvoir exclusif)	Pas de pouvoir
Dirigeants	Pas de pouvoir	Choisit les dirigeants parmi les membres du conseil (président, vice-président, secrétaire et trésorier) (pouvoir exclusif)
Directeur général	Peut, par règlement, convenir que le conseil n'engage pas de directeur général ou gérant.	Engage un directeur général ou gérant, à moins d'une disposition d'un règlement à l'effet contraire (pouvoir exclusif)
Emprunter, hypothéquer et donner en garantie	Autorise le conseil à emprunter, hypothéquer ou donner en garantie les biens de la coopérative par un règlement adopté aux 2/3 des membres présents à une assemblée générale	N'a pas de pouvoir sans l'autorisation de l'assemblée
Vendre, louer ou échanger	Autorise le conseil à vendre, louer ou échanger la totalité ou la quasi-totalité des biens de la coopérative par un règlement adopté aux 3/4 des membres présents à une assemblée générale	N'a pas de pouvoir sans l'autorisation de l'assemblée
Rapport annuel	Prend connaissance du rapport annuel	Prépare un rapport annuel et le présente à l'assemblée générale (pouvoir exclusif)

Points de comparaison	Assemblée des membres	Conseil d'administration
États financiers	Prend connaissance des états financiers	Adopte les états financiers (pouvoir exclusif)
Vérificateur	Nomme le vérificateur	Voit à remplacer le vérificateur en cas de vacance (pouvoir exclusif)
Trop-perçus ou excédents	Statue sur les trop-perçus ou excédents	Fait une recommandation à l'assemblée annuelle concernant l'affectation des trop-perçus ou excédents en tenant compte des remboursements des parts contenues au rapport annuel (pouvoir exclusif)
Adhésion à la fédération	Ratifie la résolution d'adhésion à la fédération	Adopte une résolution d'adhésion à la fédération et la fait ratifier par l'assemblée (pouvoir exclusif)



Voici quelques trucs qui aideront vos membres à s'y retrouver. Ils pourront alors assumer leurs responsabilités de membres, exercer leurs droits démocratiques et prendre plaisir à la vie coopérative.

Questionnez vos membres

- Faites le petit exercice « Trouvez votre place dans la coopérative » en assemblée générale afin de sensibiliser les membres à l'importance de participer aux tâches.
- Suscitez une discussion sur l'efficacité de votre structure actuelle en utilisant l'exercice « Évaluation de notre structure ».
- Tentez de savoir si les responsabilités et les liens de communication entre les différentes instances de votre structure sont bien définis.
- Demandez à vos membres ce qui va et ne va pas dans la structure actuelle.
- Identifiez avec eux les correctifs à apporter.

Informez-les

- Affichez votre organigramme bien en vue dans votre coopérative. Inscrivez les noms des personnes responsables de chaque instance. Assurez-vous de la mise à jour de l'organigramme.
- Expliquez votre structure lors de l'accueil et de l'intégration de tous les nouveaux membres.
- Remettez à tous un cahier de membre qui contient les informations nécessaires pour se retrouver dans la coopérative.
- Utilisez les bulletins et les petites notes d'information pour rappeler aux membres la structure actuelle.

Reconnaissez la participation de tous :

- N'hésitez pas à souligner toutes les contributions de vos membres qu'il s'agisse de la participation à un comité ou de l'exécution d'une tâche spécifique.