



# Conseil d'administration

## SOMMAIRE

Administrer la coopérative en conformité avec la loi	7	3
Développer de saines pratiques de gestion	7	8
Être à l'écoute de ses membres	7	11
Donner le ton aux bonnes relations	7	11
Stimuler l'esprit coopératif	7	12
Assurer la continuité du conseil	7	12
<i>OUTILS</i>	7	15
<i>TRUCS &amp; ASTUCES</i>		

Le conseil d'administration est un élément central dans la vie d'une coopérative d'habitation. Il est comme la courroie de transmission entre les membres, l'assemblée des membres, les comités, les organismes gouvernementaux, les fournisseurs et les partenaires de la coopérative. Ses responsabilités découlent de la Loi et de la confiance des membres qui l'ont élu.

Le travail d'un conseil d'administration est une chose importante. En fait, on s'attend à ce qu'il :

- administre la coopérative en conformité avec la loi;
- développe de saines pratiques de gestion;
- soit à l'écoute de ses membres;
- donne le ton aux bonnes relations;
- stimule le développement de l'esprit coopératif;
- assure la continuité de son travail.

# ADMINISTRER LA COOPÉRATIVE EN CONFORMITÉ AVEC LA LOI

La *Loi sur les coopératives* définit le cadre juridique dans lequel le conseil d'administration doit fonctionner.

## Composition, éligibilité et mandat

Un conseil d'administration peut être constitué de 3 à 15 membres. Toutefois, il est préférable que le conseil d'administration soit composé d'au moins cinq administrateurs afin d'éviter le risque de mainmise sur la coopérative par un petit nombre d'individus. Un chiffre impair est recommandé pour éviter les situations d'égalité des votes (par exemple, deux pour et deux contre). C'est le règlement de régie interne de votre coopérative qui précise le nombre d'administrateurs. Celui-ci est déterminé en fonction de la taille de la coopérative. Au Québec, la majorité des coopératives d'habitation ont un conseil d'administration composé de cinq ou sept membres. Plusieurs coopératives établissent également des modalités, visant à s'assurer d'une présence au conseil d'administration tenant compte des particularités de leur organisation (représentants de toutes les maisons pour les ensembles comportant plusieurs édifices, représentants de tous les comités, etc.).

 LOI - Article 80

Tout membre de la coopérative est éligible au poste d'administrateur. D'autres personnes pourraient aussi être éligibles à la condition que le règlement le précise et que leur nombre n'excède pas le tiers du nombre total des postes d'administrateur. À moins que votre coopérative ne soit une coopérative de solidarité, aucun employé ne peut être administrateur. Le *Code civil du Québec*, à l'article 327, décrit comme étant inhabiles à être administrateurs : les mineurs, les majeurs en tutelle ou en curatelle, les faillis et les personnes à qui le tribunal l'interdit. Les mineurs et les majeurs en tutelle peuvent être administrateurs d'organismes dont l'objet les concerne. De plus, le règlement de régie interne de votre coopérative peut prévoir qu'un membre est inéligible au poste d'administrateur, dans l'un ou l'autre des cas suivants :

- s'il n'a pas acquitté les versements échus sur les parts ou tout autre montant exigible (par exemple des loyers impayés à moins que le membre ait pris entente avec la coopérative pour le remboursement de ses arrérages et qu'il respecte son entente);
- si, pendant l'exercice financier précédent, il n'a pas fait affaire avec la coopérative pour la somme déterminée par règlement.

 LOI - Articles 81 à 82

Il s'agit des seuls motifs qui permettent de rendre inéligible un membre à un poste d'administrateur. Il est souhaitable pour les membres de rechercher, au sein du conseil d'administration, la représentativité la plus large possible.

La loi indique que le mandat d'un administrateur ne peut dépasser trois ans. L'administrateur est cependant rééligible. Le règlement doit indiquer le terme choisi par la coopérative. Il est de pratique courante d'avoir des termes de deux ans et de prévoir un mécanisme de rotation qui assurera une continuité au sein du conseil. Par exemple, on peut prévoir qu'une partie des administrateurs seront élus les années paires et que les autres le seront les années impaires. Si vous voulez mettre en place ce système de rotation, prévoyez la première année des mandats d'un an pour une partie des administrateurs.



LOI - Article 84

À la fin de son mandat, un administrateur demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit réélu ou remplacé.

## Devoirs et pouvoirs du conseil d'administration

La *Loi sur les coopératives* définit clairement les devoirs et les pouvoirs du conseil d'administration.

### Les devoirs

- Engager un directeur général ou gérant, à moins d'une disposition d'un règlement à l'effet contraire
- Assurer la coopérative contre les risques qu'il détermine, sous réserve des exigences et restrictions prévues par règlement
- Désigner les personnes autorisées à signer au nom de la coopérative tout contrat ou autre document
- Lors de l'assemblée annuelle, rendre compte de son mandat et présenter le rapport annuel :
  - faire une recommandation à l'assemblée annuelle concernant l'affectation des trop-perçus ou excédents qui tient compte des prévisions de remboursement des parts contenues au rapport annuel;

– faire une recommandation à l’assemblée générale concernant l’élection des personnes visées à l’article 81.1. (L’article 81.1 de la *Loi sur les coopératives* est celui qui permet de rendre éligible au conseil d’administration des personnes qui ne sont pas membres de la coopérative. Cet article a été avantageusement utilisé dans des coopératives d’habitation en difficulté qui ont senti le besoin d’aller chercher un administrateur externe, en qui elles avaient confiance, qui apporterait des connaissances ou des compétences qui leur faisaient défaut).

- Faciliter le travail du vérificateur
- Encourager la formation en matière de coopération des membres, des administrateurs, des dirigeants et des employés de la coopérative et favoriser l’information au public sur la nature et les avantages de la coopération
- Promouvoir la coopération entre les membres, entre les membres et la coopérative et entre celle-ci et d’autres organismes coopératifs
- Favoriser le soutien au développement du milieu où la coopérative exerce ses activités
- Fournir au ministre, si ce dernier en fait la demande, une copie des règlements ainsi que les renseignements et documents qu’il pourrait requérir

 LOI - Article 90

### Les pouvoirs

La loi attribue au conseil d’administration des pouvoirs exclusifs qui ne peuvent être exercés que par le conseil d’administration.

- Rembourser des parts (article 38)
- Transférer des parts sociales (article 39)
- Admettre des membres (article 51)
- Exclure ou suspendre des membres (article 57)
- Remplacer un administrateur en cas de vacance (article 85)
- Engager un gérant (article 90)
- Former un comité exécutif (article 107)
- Nommer des dirigeants (articles 113 et 116)
- Préparer le rapport annuel (article 132)
- Approuver les états financiers (article 133)
- Remplacer le vérificateur en cas de vacance (article 136)
- Recommander quant à l’attribution des ristournes (article 143)
- Faire ratifier par l’assemblée générale, une résolution d’adhésion à une fédération (article 229)



L'assemblée générale ne peut restreindre les pouvoirs exclusifs du conseil ni les exercer à sa place. Par exemple, les membres en assemblée générale pourraient blâmer les administrateurs de leur action concernant l'exclusion d'un membre et pourraient même exiger leur démission. Mais ils ne pourraient renverser la décision du conseil d'administration, l'exclusion des membres n'est pas de leur ressort.

## Démission et remplacement d'un administrateur

Un administrateur peut démissionner de ses fonctions en donnant un avis écrit au conseil d'administration. Le conseil prend acte de la démission, note celle-ci au procès-verbal et comble le poste vacant. Le conseil a trois choix pour combler ce poste.

1. Choisir parmi les membres une autre personne pour occuper le poste vacant jusqu'à la fin du mandat de l'administrateur qu'elle remplace. On appelle cette façon de faire « coopter ». La personne choisie occupe alors le poste pour la durée non écoulée du mandat.
2. Attendre la prochaine assemblée, qu'elle soit annuelle ou extraordinaire, s'il se sent capable de fonctionner avec une équipe réduite.
3. Convoquer une assemblée extraordinaire pour élire l'administrateur.

Puisque la nomination des dirigeants et la répartition des tâches au sein du conseil d'administration sont de la responsabilité des administrateurs, il n'est pas exclu que l'arrivée d'un nouveau venu donne lieu à une nouvelle répartition des tâches et responsabilités.

Le conseil d'administration peut procéder au remplacement des administrateurs en cas de vacance, s'il y a quorum. Autrement, ce pouvoir revient à l'assemblée générale. Si la majorité des administrateurs démissionnent, le conseil ne peut plus légalement fonctionner, le quorum n'étant plus maintenu. Dans ce cas, une assemblée extraordinaire doit être convoquée par ceux qui restent en poste pour procéder au remplacement des membres démissionnaires.



## Révocation et remplacement d'un administrateur

Un conseil d'administration, qui n'a plus confiance en l'un de ses administrateurs et qui a des raisons sérieuses de croire à son incompétence ou à son manque de loyauté, peut demander à celui-ci de démissionner. Si l'administrateur fautif accepte, le conseil d'administration n'aura pas besoin de convoquer une assemblée extraordinaire à cet effet. S'il refuse, seule l'assemblée des membres pourra le révoquer puisque ce pouvoir est réservé à l'assemblée.

Parmi les raisons invoquées pour la révocation d'un administrateur, on note :

- un conflit d'intérêts non déclaré et grâce auquel l'administrateur concerné a tiré avantage pour lui et ses proches;
- le non-respect des règlements et des politiques de la coopérative;
- un défaut de paiement des parts sociales ou des loyers à la coopérative;
- la rétention volontaire d'informations essentielles à la coopérative;
- des cas de fraude.

Tel que le précise l'article 99 de la *Loi sur les coopératives*, la révocation d'un administrateur ne peut être décidée, et donc faire l'objet d'un vote, que par les membres qui ont le droit de l'élire lors d'une assemblée extraordinaire à laquelle seuls ces membres sont convoqués. La procédure prévue par la Loi dans le cas de révocation doit être respectée.

D'abord, l'administrateur doit être informé par écrit des motifs invoqués pour sa révocation ainsi que du lieu, de la date et de l'heure de l'assemblée. Cet avis doit respecter les délais prévus pour la convocation d'une assemblée extraordinaire. Il faut prévoir à l'ordre du jour les deux points suivants : révocation d'un administrateur et élection d'un administrateur, s'il y a lieu.

 LOI - Articles 99 à 101

Pendant l'assemblée, l'administrateur concerné peut s'opposer à sa révocation verbalement ou par une déclaration écrite que le président d'assemblée lira aux membres en assemblée.



Fascicule **5**

# DÉVELOPPER DE SAINES PRATIQUES DE GESTION

Au delà des exigences de la loi, il est de votre devoir d'adopter des pratiques qui assureront une saine gestion de la coopérative. On pourrait regrouper ces pratiques sous quatre thèmes.

- Le travail à effectuer
- La supervision
- Les règles de conduite
- L'évaluation

## Le travail à effectuer

Outil :  
*Description de tâches pour le conseil d'administration*

7 21

En plus des devoirs et pouvoirs du conseil d'administration identifiés dans la loi, un conseil d'administration a intérêt à adopter une définition de tâches. Celle-ci doit être adaptée à votre coopérative et être conforme à tous les règlements adoptés par les membres qui limiteraient les pouvoirs administratifs du conseil d'administration. Une description de tâches tente de représenter le plus fidèlement possible la pratique existant au sein de la coopérative. Elle doit donc être révisée de temps à autre. La description de tâches sert aussi à distribuer les tâches au sein du conseil et dans les différents comités. Elle est aussi utile lors du recrutement des nouveaux administrateurs.

Le conseil d'administration a aussi intérêt à clarifier les responsabilités individuelles de chaque administrateur par une description de tâches spécifiques.

Outil :  
*Calendrier de gestion des tâches*

7 29

Le conseil d'administration devrait concevoir un calendrier de gestion regroupant l'ensemble des activités de gestion importantes au cours de l'année. Ce calendrier permet une meilleure supervision des tâches à effectuer et donne à tous les administrateurs une vue d'ensemble de leurs responsabilités. Il faut noter que les activités inscrites ne sont pas nécessairement exécutées par le conseil d'administration et qu'elles sont peut-être des activités confiées à des comités. Le conseil d'administration devrait consulter son calendrier à chacune de ses réunions pour ne pas oublier les activités futures.

## La supervision

Le conseil doit savoir déléguer aux comités et aux membres et leur faire confiance pour qu'ils assument leurs responsabilités dans les limites de leurs mandats. Il doit voir à ce que les tâches soient faites dans les délais prévus mais n'a pas à les assumer à la place des autres. Comme il a le pouvoir d'administrer les affaires de la coopérative, le conseil d'administration doit s'assurer que toutes les tâches, celles qu'il accomplit ainsi que celles qu'il a déléguées à des comités, soient effectuées de manière ordonnée et en temps opportun. Pour ce faire, il doit mettre en place un système de supervision. Deux éléments peuvent l'aider à superviser adéquatement les affaires de la coopérative.

Le conseil d'administration doit demander régulièrement des rapports à tous les comités de la coopérative. Un exemple de rapport est fourni dans le « fascicule 9 » sur les comités. Un calendrier de production des rapports doit être planifié avec les comités afin d'éviter la confusion et l'administration inutile. Lorsque le conseil d'administration reçoit les rapports des comités, il doit y donner suite le plus vite possible afin de ne pas retarder inutilement leur travail.

Une autre façon d'assurer une bonne supervision est de désigner chaque administrateur comme responsable des liens avec un comité. «L'administrateur lien» verra à ce que le comité dont il est responsable fonctionne bien, qu'il ait tous les outils nécessaires pour accomplir ses tâches et qu'aucun conflit non résolu ne mine l'énergie et l'enthousiasme des membres. Il faut bien comprendre que «l'administrateur lien» n'est pas là pour faire la police, régler les conflits ou prendre des décisions. Il est là pour améliorer la communication entre le comité et le conseil afin de favoriser une meilleure gestion.



## Les règles de conduite

Une coopérative a son code de procédures qui lui permet de bien gérer ses réunions. Les administrateurs ont aussi avantage à se donner des règles de conduite identifiant les valeurs et les pratiques existantes ou à promouvoir dans la coopérative. Voici les principaux éléments pouvant alimenter la réflexion des administrateurs.

- Reconnaître qu'un conseil d'administration ne peut exercer son pouvoir que lorsque les administrateurs sont réunis. Chaque administrateur individuellement est un membre comme les autres en dehors des réunions et il ne peut prendre de décision seul au nom du conseil.

- Promouvoir des attitudes favorisant le développement d'un esprit d'équipe.
- Être capable de travailler de bonne foi et manifester une ouverture aux autres.
- Respecter les autres et décourager tout comportement discriminatoire.
- Administrer les affaires de façon objective et neutre.
- Mettre les intérêts de la coopérative au-dessus de tout. Agir avec loyauté et honnêteté.
- Respecter les renseignements confidentiels. Ne jamais se laisser prendre au jeu de la rumeur.
- Éviter tout conflit d'intérêts et suivre la règle gérant les conflits d'intérêts.

En cas de conflit d'intérêts, un administrateur doit :

1. Dévoiler son conflit d'intérêts par écrit et demander à ce que le document soit joint au procès-verbal de la réunion.
2. S'abstenir de toute participation aux discussions et à la décision sur la question (ne pas participer au débat et se retirer de la réunion durant la période de discussion et de décision).
3. S'abstenir de voter sur toute question reliée à ce conflit d'intérêts.



LOI - Article 106

## L'évaluation

Outil :  
Questionnaire d'autoévaluation  
pour les administrateurs

7 26

Il est sain de se questionner de temps à autre sur notre façon de fonctionner. Cela permet la réflexion et l'échange entre les administrateurs. Très souvent, une évaluation du fonctionnement du groupe permet d'apporter des changements bénéfiques. L'évaluation dont il est question ici est celle du fonctionnement du conseil d'administration et non du fonctionnement de la coopérative en général.

## ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SES MEMBRES

Le conseil d'administration d'une coopérative est élu par les membres afin de protéger leurs intérêts collectifs. Il est primordial que le conseil écoute ses membres et communique de façon régulière avec eux. C'est par une communication régulière et continue que l'appartenance à un projet coopératif se construit. Le conseil doit faire preuve de leadership.

Il doit :

- Consulter ses membres chaque fois qu'il a des décisions importantes à prendre.
- Les informer de façon régulière au moyen d'un bulletin, de notes ou de forum de discussion.
- Établir des liens de communication entre le conseil et les comités, le conseil et les membres.
- Être accessible.

## DONNER LE TON AUX BONNES RELATIONS

En plus d'instaurer un code de conduite pour les administrateurs, le conseil doit inciter les membres à développer un esprit de partage et de compréhension.

Il doit :

- S'occuper le plus tôt possible des situations problématiques vécues au conseil.
- Répondre rapidement aux demandes d'aide des membres ou des comités et assumer ses responsabilités de gestionnaire.
- Proposer des activités stimulant le développement du groupe.

Il est prudent d'aller chercher de l'aide extérieure pour des situations particulièrement problématiques. Choisir une bonne ressource est très important dans les circonstances. Recherchez une personne-ressource qui :

- n'est pas associée à la coopérative (pas un membre par exemple);
- est respectée de tous ceux qui sont impliqués dans la situation problématique;
- a de l'expérience avec l'environnement coopératif.



Votre fédération est l'organisation tout indiquée pour vous fournir de l'aide. Prenez le temps de la rencontrer et d'expliquer votre cas. Le coût associé à une ressource extérieure ne doit pas être vu comme une dépense mais bien comme un investissement. Une situation problématique non réglée dégénère habituellement en crise et coûte beaucoup plus en temps, en énergie et bien souvent en argent.

## STIMULER L'ESPRIT COOPÉRATIF

La coopération est synonyme d'entraide et de partage. Cela ne devient pas une réalité du simple fait d'être membre d'une coopérative d'habitation. L'esprit coopératif se développe. Deux outils à la portée de toutes les coopératives sont la formation et l'intercoopération.

Les administrateurs, prévoient que les membres aient accès à de la formation sur les valeurs coopératives. Ils parlent des principes coopératifs internationaux chaque fois qu'ils en ont l'occasion. Ils éduquent leurs membres au monde coopératif en général, ici et ailleurs.

Le conseil d'administration s'assure que la coopérative supporte le Mouvement des coopératives d'habitation. Il reconnaît l'importance d'un tel mouvement, s'informe de ses réalisations et de ses dossiers chauds et en parle à ses membres. Il participe au mouvement coopératif et y représente ses membres.



## ASSURER LA CONTINUITÉ DU CONSEIL

C'est la responsabilité des administrateurs en place d'assurer la continuité du conseil, pour cela il doit :

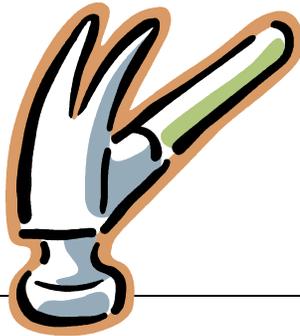
- Recruter activement les candidats potentiels
- Informer les nouveaux membres élus au conseil d'administration
- Encourager la formation continue au conseil d'administration

Un conseil d'administration, réceptif et capable d'effectuer la tâche pour laquelle il a été mandaté, incitera les autres membres à vivre cette expérience. C'est le témoignage des administrateurs en poste qui est souvent le meilleur message de recrutement.

Les membres nouvellement élus doivent être guidés et aidés sinon la tâche leur paraîtra trop lourde. Prévoyez un processus d'accueil et d'intégration pour eux.

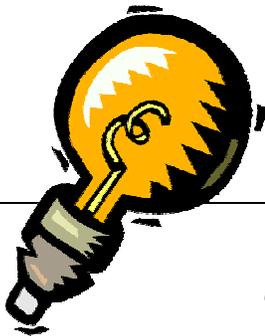
Finalement, avons-nous besoin de dire que la formation continue doit être de mise au conseil d'administration? Identifiez vos besoins. Définissez vos capacités financières et humaines et adaptez la formation en conséquence. Parlez-en avec votre fédération, elle saura vous aider.





## OUTILS

- Aide-mémoire pour le conseil d'administration **7** **17**
- Description de tâches pour le conseil d'administration  
- un exemple **7** **21**
- Questionnaire d'autoévaluation pour les administrateurs **7** **26**
- Organiser un nouveau conseil **7** **28**
- Calendrier de gestion des tâches **7** **29**



## TRUCS & ASTUCES

- Votre conseil d'administration vit  
des situations conflictuelles. Que faire? **7** **27**



# Aide-mémoire pour le conseil d'administration



OUTILS

Il est bénéfique pour un conseil d'administration d'évaluer de temps à autre sa performance. Les questions posées touchent les cinq grandes fonctions d'un conseil d'administration d'une coopérative d'habitation. Prenez le temps de répondre aux questions de façon individuelle et compilez les résultats. Identifiez quelle fonction nécessite une amélioration. Adoptez un plan d'action en conséquence.

## Administrer les affaires en conformité avec la loi

Avez-vous en main une copie de la <i>Loi sur les coopératives</i> en vigueur?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Connaissez-vous vos règlements? En avez-vous une copie à jour?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Savez-vous quel est le nombre d'administrateurs prévu dans vos règlements?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Vos règlements indiquent-ils des raisons d'inéligibilité pour le poste d'administrateur?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Connaissez-vous la durée du mandat des administrateurs déterminée dans vos règlements?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Avez-vous prévu un mode de rotation particulier?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Vos règlements limitent-ils les pouvoirs d'administration du conseil?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Connaissez-vous les limites imposées par les règlements?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>

### Total A

<b>oui</b>	<b>non</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Développer de saines pratiques de gestion

Avez-vous une description générale de tâches pour le conseil d'administration?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Est-elle conforme à vos règlements?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Avez-vous une description individuelle des tâches pour chaque administrateur?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>

Avez-vous un calendrier de gestion?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Est-il à jour?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
L'utilisez-vous régulièrement comme outil de gestion?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Recevez-vous régulièrement des rapports de vos comités?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Auriez-vous intérêt à améliorer cette pratique (contenu et fréquence des rapports)?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Trouvez-vous que la communication entre le conseil d'administration et les comités est efficace et satisfaisante de part et d'autre?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Avez-vous déjà discuté des valeurs que vous voulez promouvoir dans votre gestion?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Avez-vous adopté un code de conduite?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Est-ce que tous les administrateurs comprennent ce qu'est un conflit d'intérêts?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Appliquez-vous la procédure en cas de conflit d'intérêts?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Avez-vous déjà évalué le fonctionnement de votre conseil d'administration?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>

### **Total B**

**oui**      **non**  
     

### **Être à l'écoute de ses membres**

Communiquez-vous régulièrement avec vos membres?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Avez-vous un bulletin?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Organisez-vous des rencontres informelles de discussion et d'échange?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Êtes-vous proches de vos membres?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>
Vivez-vous la dynamique « eux, les membres et nous, le conseil » dans votre coopérative?	<b>oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>non</b> <input type="checkbox"/>

Croyez-vous que le conseil d'administration est accessible? **oui non**

**Total C**

**oui non**

---

**Donner le ton aux bonnes relations**

Vivez-vous des situations problématiques au sein du conseil d'administration? **oui non**

Vous sentez-vous capables de les régler? **oui non**

Agissez-vous en temps opportun lorsque des membres demandent de l'aide? **oui non**

Savez-vous où les diriger lorsque les problèmes ne sont pas de votre ressort? **oui non**

Proposez-vous des activités qui stimulent le développement du climat communautaire de votre coopérative? **oui non**

Êtes-vous préoccupés seulement par la tâche à accomplir? **oui non**

Essayez-vous aussi de développer l'aspect « communautaire » de votre coopérative? **oui non**

Allez-vous chercher l'aide de votre fédération lorsque le besoin s'en fait sentir? **oui non**

**Total D**

**oui non**

---

**Stimuler l'esprit coopératif**

Mettez-vous en place un programme de formation pour les membres? **oui non**

En faites-vous la promotion? **oui non**

- Votre coopérative est-elle membre d'une fédération régionale des coopératives d'habitation? **oui** **non**
- Délégez-vous un représentant? **oui** **non**
- Participez-vous aux activités de la fédération? **oui** **non**
- Disposez-vous de moyens pour éduquer vos membres sur la « coopération ici et ailleurs »? **oui** **non**

**Total E**

- oui** **non**

**Assurer la continuité au conseil d'administration**

- Avez-vous un processus de recrutement actif des membres du conseil d'administration? **oui** **non**
- Avez-vous mis en place un processus d'orientation des administrateurs nouvellement élus? **oui** **non**
- Assurez-vous une formation continue du conseil d'administration? **oui** **non**

**Résultat du questionnaire**

*Reportez ici le résultat de chaque section*

- | <b>oui</b>               | <b>non</b>               |                                                             |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>A Administrer les affaires en conformité avec la loi</b> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>B Développer de saines pratiques de gestion</b>          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>C Être à l'écoute de ses membres</b>                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>D Donner le ton aux bonnes relations</b>                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>E Stimuler l'esprit coopératif</b>                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>F Assurer la continuité au conseil d'administration</b>  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <b>LE TOTAL</b>                                             |

## Description de tâches pour le conseil d'administration – un exemple



OUTILS

Ce qui suit est un exemple de description générale des tâches du conseil d'administration. Servez-vous de cet outil pour bâtir la vôtre. Toutefois, si votre coopérative n'est pas toute nouvelle, vous avez fort probablement déjà une description des rôles des dirigeants dans votre règlement de régie interne. Si cela est le cas, vous ne pouvez modifier le rôle des dirigeants sans modifier votre règlement en assemblée générale.

En plus des devoirs et pouvoirs définis par la loi, le conseil d'administration a les responsabilités suivantes :

- Proposer et faire adopter les objectifs et les politiques qui visent à assurer le bon fonctionnement de la coopérative et s'assurer de leur révision périodique.
- Faire en sorte que les mandats des comités soient bien définis et compris par ceux-ci.
- Voir à ce que la formation nécessaire aux membres et aux responsables des comités soit disponible.
- S'assurer que la structure de comités fonctionne et qu'elle soit efficace.
- Voir à ce que les comités se réunissent et qu'ils soient en mesure de remplir les mandats confiés.
- Mettre en place des moyens de communication entre le conseil et les comités, le conseil et les membres et voir à ce que l'information circule.
- Voir à ce que les tâches et les responsabilités soient bien définies et réparties équitablement entre les membres.
- Évaluer régulièrement la participation des membres et leur satisfaction à l'endroit de la coopérative.
- Rendre disponibles les principes coopératifs.
- S'assurer que la coopérative respecte les contrats (baux) et les conventions (SCHL, SHQ ou municipalité).
- Voir à ce que les bâtiments et les logements soient bien entretenus.
- Voir à ce que la coopérative se donne et suive un plan d'entretien préventif.
- Superviser la gestion des finances et l'application des politiques établies.
- Apporter des correctifs aux situations qui posent problème.

## TÂCHES INDIVIDUELLES

---

### PRÉSIDENT

Le président doit jouer le rôle de « rassembleur ». Le « diviser pour régner » est tout à fait contraire aux qualités qu'on doit retrouver à la présidence d'une coopérative. Il possède les mêmes pouvoirs que les autres membres du conseil d'administration à deux exceptions près :

- il dispose, en assemblée générale d'un droit de vote prépondérant en cas d'égalité des voix; ce droit de vote s'exerce également en réunion du conseil d'administration à condition qu'il préside la réunion;
- il peut convoquer, de sa propre autorité, une assemblée générale extraordinaire.

Dans les deux cas, considérant la nature de ces exceptions, il ne doit les utiliser qu'en situation « exceptionnelle » et faire preuve d'une grande prudence et de discernement.

### Ses responsabilités

- Convoquer le conseil d'administration et proposer un ordre du jour;
- S'assurer que toute information utile soit donnée aux membres avant les réunions du conseil et avant les assemblées;
- Voir à ce que le conseil agisse conformément à la loi, aux règlements, aux conventions et contrats qui lient la coopérative;
- Voir à ce que le conseil remplisse ses obligations annuelles en tant qu'entreprise économique et personne morale : préparation du rapport annuel, présentation du rapport en assemblée annuelle et envoi du rapport aux organismes gouvernementaux qui le requièrent;
- Proposer un calendrier administratif et un plan d'action, en suivre la progression et procéder à l'évaluation en fin d'exercice avec les autres administrateurs;
- Inclure un plan de formation facilitant l'intégration des nouveaux membres, l'acquisition de connaissances et de compétences nécessaires aux membres et responsables des comités;
- Faire en sorte que les problèmes soient inscrits à l'ordre du jour des réunions et qu'ils soient réglés au fur et à mesure dans les règles de l'art, selon les lois en vigueur et les procédures établies par la coopérative;
- Représenter la coopérative auprès du mouvement coopératif et du public;
- Signer les documents officiels au nom de la coopérative, y compris les procès-verbaux des réunions du conseil et des assemblées générales;
- Respecter la confidentialité des affaires qui la requièrent et qui sont traitées au conseil;
- Déclarer les conflits d'intérêts qui pourraient l'impliquer.

*La présidence n'a pas à régler directement les problèmes. Elle doit plutôt s'assurer qu'ils sont traités aux réunions du conseil d'administration.*

## VICE-PRÉSIDENT

Les coopératives confient habituellement à la vice-présidence la responsabilité de seconder la présidence et un rôle d'agent de liaison entre le conseil et les membres, entre le conseil et les comités. Parfois, la vice-présidence a tout spécialement la tâche des relations extérieures de la coopérative.

### Ses responsabilités

- Maintenir des communications régulières avec les responsables des comités (sauf les comités qui sont représentés directement au conseil d'administration comme les comités des finances et de secrétariat), afin d'informer le conseil du travail des comités ainsi que des difficultés qu'ils rencontrent;
- Soumettre le rapport d'activité des comités lors des réunions du conseil;
- Soutenir les responsables des comités, faire part au conseil de leurs besoins d'information et de formation, leur apporter le soutien nécessaire lorsqu'ils ont des difficultés, s'assurer qu'ils ont en main les mandats, politiques et les procédures qui leur ont été confiés et qu'ils en ont une bonne compréhension;
- Être membre participant dans un comité particulier (ex. : sélection, voisinage, information ou entretien);
- Signer les documents officiels au nom de la coopérative;
- Respecter la confidentialité des affaires qui le requièrent et qui sont traitées au conseil;
- Déclarer les conflits d'intérêts qui pourraient l'impliquer.

## SECRÉTAIRE

C'est la personne qui a principalement la charge des dossiers de la coopérative. Étant donné la lourdeur de la responsabilité, le secrétaire est habituellement secondé par un comité qui se charge de l'exécution de tâches.

Exemples de tâches confiées au comité : classement, achats, traitement de texte, traduction, etc.

### Ses responsabilités

- Être responsable du comité de secrétariat;
- Préparer les avis de convocation aux assemblées et s'assurer que les membres les reçoivent dans la forme et les délais prescrits dans les règlements ou la loi;
- Maintenir à jour tous les registres prévus par la loi (art. 124);
- Rédiger les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration;
- Recevoir la correspondance de la coopérative, en faire rapport au conseil et en assurer le suivi;
- Envoyer aux divers ministères et organismes concernés les rapports produits en fin d'exercice (impôt, états financiers, immatriculation, rapport annuel);
- Signer les documents officiels au nom de la coopérative et conserver le sceau de la coopérative dans un endroit sûr, s'il y a lieu;
- Recevoir les appels des membres confirmant ou annulant leur présence à une réunion du conseil ou une assemblée;

- S'assurer que chaque règlement, politique ou procédure, adopté ou modifié, porte la date où l'adoption ou la modification a été faite et que la dernière version est portée au registre de la coopérative;
- Signer les procès-verbaux des assemblées et des réunions du conseil quand ils ont été adoptés et les classer;
- Voir au classement général des dossiers de la coopérative;
- Garder le sceau de la coopérative, si elle en a un;
- Respecter la confidentialité des affaires qui le requièrent et qui sont traitées au conseil;
- Déclarer les conflits d'intérêts qui pourraient l'impliquer.

## TRÉSORIER

Le trésorier s'occupe de la gestion financière de la coopérative. Il conseille la coopérative au sujet des questions financières et assure une liaison étroite entre le conseil d'administration et le comité des finances.

### Ses responsabilités

- Être responsable du comité des finances;
- Superviser toutes les tâches accomplies par les membres du comité des finances;
- Voir à la préparation du budget, à ce qu'il soit présenté clairement et compris, puis à ce qu'il soit respecté;
- Présenter au conseil des rapports réguliers et exacts sur la situation financière de la coopérative;
- Conseiller le conseil d'administration et l'assemblée sur les affaires financières;
- Voir à ce que les états financiers soient présentés au conseil et à l'assemblée générale;
- Voir au respect des politiques et des procédures financières adoptées par la coopérative;
- S'assurer que les chèques et autres effets bancaires sont signés correctement et par les personnes autorisées;
- Soumettre au conseil d'administration et dans un délai raisonnable tout problème qui nécessite une décision du conseil pour agir;
- Respecter la confidentialité des affaires qui le requièrent et qui sont traitées au conseil;
- Déclarer les conflits d'intérêts qui pourraient l'impliquer.

## ADMINISTRATEURS

Les administrateurs apportent leur soutien aux autres membres du conseil dans l'accomplissement de leurs tâches. Des coopératives leur confient des tâches de représentation. Parfois les conseillers ont la responsabilité de voir à la réalisation d'un programme de formation des membres et d'intégration des nouveaux.

### Leur responsabilités

- Être responsable d'un comité permanent ou ad hoc;
- Accomplir tout mandat qui peut leur être spécialement confié par le conseil ou l'assemblée;
- Respecter la confidentialité des affaires qui le requièrent et qui sont traitées au conseil;
- Déclarer les conflits d'intérêts qui pourraient les impliquer.



## Questionnaire d'autoévaluation pour les administrateurs

### OUTILS

Répondez aux questions suivantes individuellement. Poursuivez avec une discussion de groupe afin de stimuler la réflexion et la discussion sur le fonctionnement du conseil d'administration. Il n'est pas nécessaire de comparer les résultats. Cela est laissé à la discrétion du groupe.

Ne faites cet exercice que si le climat au sein du conseil d'administration est favorable (absence de conflits).

1. Le conseil se réunit-il régulièrement?
2. Les réunions sont-elles ordonnées et d'une durée adéquate?
3. Est-ce que j'assiste à toutes les réunions?
4. Est-ce que je fais des recherches personnelles pour aider la coopérative à résoudre certains problèmes?
5. Est-ce que j'assume ma juste part des tâches à faire?
6. Selon moi, est-ce que le travail est bien réparti?
7. Suis-je au fait de la loi, des règlements, des politiques et des procédures?
8. Est-ce que je connais les restrictions imposées à mes pouvoirs?
9. Avons-nous une bonne façon de superviser les comités?
10. Prenons-nous au sérieux les recommandations des comités?
11. Nos systèmes de contrôle financier sont-ils adéquats?
12. Est-ce important pour moi de trouver des solutions aux situations problématiques?
13. Est-ce que je demande plus d'information quand je suis dans le doute?
14. Avons-nous des moyens efficaces pour communiquer avec nos membres?
15. Notre équipe fait-elle preuve de leadership et d'un esprit d'équipe à toute épreuve?

## **Votre conseil d'administration vit des situations conflictuelles - Que faire?**



**TRUCS &  
ASTUCES**

Voici quelques conseils pour résoudre des situations conflictuelles à l'intérieur d'un conseil d'administration. Les situations énumérées se produisent un jour ou l'autre dans toute organisation. Ce n'est pas anormal de vivre des moments de turbulence au sein d'un conseil d'administration. Ce qui est dangereux, c'est de ne pas y faire face et d'espérer que tout rentrera dans l'ordre comme par magie. Que faut-il faire dans les situations suivantes?

MISE EN SITUATION	CONSEILS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les administrateurs prennent des décisions en tenant compte de leurs préférences personnelles et de leurs valeurs individuelles.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Revoyez votre raison d'être.</li> <li>b. Entendez-vous sur votre raison d'être.</li> <li>c. Mettez en place un processus de supervision.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelques administrateurs font tout le travail et en sont frustrés et amers.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Revoyez la charge de travail et les responsabilités de chacun.</li> <li>b. Redistribuez-les au besoin et écrivez des descriptions de tâches.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certains administrateurs font des demandes irréalistes aux autres administrateurs.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Réassignez les responsabilités.</li> <li>b. Changez les priorités.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certains administrateurs se sentent impuissants et exclus.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Augmentez la formation.</li> <li>b. Augmentez le partage d'information.</li> <li>c. Revoyez les règles de procédures.</li> <li>d. Évaluez le fonctionnement de vos réunions.</li> <li>e. Assurez-vous que chacun a des tâches spécifiques.</li> <li>f. Revoyez la structure du conseil.</li> <li>g. Assurez-vous que les décisions se prennent bien au niveau approprié.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certains administrateurs s'approprient les idées et se battent pour elles.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. N'associez pas de noms aux idées débattues.</li> <li>b. Discutez en groupe toute proposition.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certains administrateurs s'insultent durant les réunions.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Présidez (animez) la réunion de façon plus rigide.</li> <li>b. Dotez-vous de règles connues et acceptées de tous.</li> <li>c. Tenez-vous en à l'ordre du jour.</li> <li>d. Résumez les commentaires.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les administrateurs n'ont plus d'énergie et d'enthousiasme.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Revoyez votre raison d'être.</li> <li>b. Examinez la structure de fonctionnement du conseil et apportez-y les améliorations nécessaires.</li> <li>c. Examinez le fonctionnement de vos réunions.</li> <li>d. Recrutez de nouveaux membres.</li> <li>e. Célébrez vos réussites.</li> </ol>



## Organiser un nouveau conseil

### OUTILS

Après une élection, il faut réorganiser le conseil d'administration. Voici les points à retenir.

- Mettre à jour le nom et l'adresse des administrateurs dans le livre des procès-verbaux. Remettre un manuel à chaque administrateur.
- Organiser la première réunion. Fixer la date tout de suite après l'élection à l'assemblée annuelle. Les administrateurs déjà en place planifient l'ordre du jour. Inscrire à l'ordre du jour de la première réunion les points suivants : choisir les dirigeants, prendre connaissance des dossiers les plus importants, choisir un moment convenant à tous pour la tenue des réunions (par exemple : le deuxième mardi de chaque mois), désigner les signataires, répartir les tâches.
- Faire parvenir les rapports exigés au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Direction des coopératives et à la fédération des coopératives d'habitation dont la coopérative est membre.
- Tenir une session d'orientation du conseil et planifier la formation.
- Tenir une session de formation.
- Préparer un calendrier de gestion pour le conseil. Distribuer les tâches.
- Confirmer le mandat des comités.

#### **Le manuel des administrateurs devrait inclure entre autres :**

- les noms et adresses des membres du conseil d'administration, des membres des comités et des membres;
- la petite histoire de la coopérative;
- les statuts, règlements et politiques en vigueur;
- la structure de la coopérative : l'organigramme représentant les différents comités et la description de tâches des comités;
- les procès-verbaux du conseil d'administration, des assemblées générales (annuelle et extraordinaire), les rapports des comités et les rapports donnés aux membres pour une période d'un an;
- un résumé des contrats avec les employés ou les professionnels;
- une copie des conventions d'exploitation, des ententes et accords en vigueur;
- le budget de l'année en cours et les états financiers du dernier exercice;
- les plans de gestion, d'entretien et autres.



Les calendriers présentés dans les pages suivantes sont des exemples. Ils ne tiennent pas compte des exigences spécifiques liées à certaines conventions. Les coopératives d'habitation en général ont déterminé la fin de leur année financière soit le 30 juin, ou encore le 31 décembre.

Aux activités déjà inscrites dans l'exemple, vous pourriez ajouter les suivantes :

- préparation et adoption du budget;
- renouvellement de la police d'assurance;
- renouvellement des hypothèques;
- renouvellement des contrats (déneigement, ascenseurs, etc.) ;
- parution du bulletin d'information;
- activités sociales;
- réclamations TVQ - TPS;
- renouvellement des dépôts à terme ou obligations;
- suivi budgétaire;
- rapport SHQ (SAL);
- et toute autre activité de gestion à ne pas oublier.

**Coopérative La Conviviale**  
**CALENDRIER DE GESTION 2006 - 2007**

<p style="text-align: center;"><b>JANVIER</b> (début de l'année financière)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C. A. mensuel</li> <li>▪ Avis d'augmentation de loyer ou de modification au bail (+ 30 jours)</li> <li>▪ Avis de contestation de l'évaluation foncière (au besoin)</li> <li>▪ Fermeture des livres</li> <li>▪ Mettre à jour les règlements et politiques de la coopérative, en prévision de l'AGA</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FÉVRIER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C. A. mensuel</li> <li>▪ Remise des documents au vérificateur</li> <li>▪ Rédaction du bilan annuel du C. A. et des comités. Inscrire des recommandations</li> <li>▪ Préparation des relevés 4 (taxes foncières)</li> <li>▪ Remise aux locataires du relevé 4 et envoi du rapport au ministère du Revenu du Québec</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>MARS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C. A. mensuel</li> <li>▪ Assemblée générale de votre fédération</li> <li>▪ Début du recrutement de candidats pour l'élection du conseil lors de l'AGA</li> <li>▪ Admission des nouveaux membres en C. A.</li> <li>▪ Voir à la signature baux/contrats de membre</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AVRIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C. A. mensuel</li> <li>▪ Assemblée générale annuelle</li> <li>▪ Envoi des états financiers vérifiés aux organismes pertinents</li> <li>▪ Envoi du rapport annuel à la Direction des coopératives</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>MAI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C. A. mensuel</li> <li>▪ Renouvellement de la police d'assurance</li> <li>▪ Corvées extérieures de printemps</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>JUIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C. A. mensuel</li> <li>▪ Suivi et/ou réalisation des travaux majeurs</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>JUILLET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivi et/ou réalisation des travaux majeurs</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AOÛT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C. A. mensuel</li> <li>▪ Évaluation des besoins de formation des membres, du conseil d'administration et des comités</li> <li>▪ Suivi et/ou réalisation des travaux majeurs</li> <li>▪ Activités sociales</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>SEPTEMBRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C. A. mensuel</li> <li>▪ Corvées extérieures d'automne</li> <li>▪ Suivi et/ou réalisation des travaux majeurs</li> <li>▪ Planification des comités pour l'année</li> <li>▪ Renouvellement des contrats (dénouement, ordures, etc.)</li> <li>▪ Formulaire à l'inspecteur général (15 septembre - 15 décembre)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OCTOBRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C. A. mensuel</li> <li>▪ Inscription des membres aux diverses formations</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>NOVEMBRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C. A. mensuel</li> <li>▪ Préparation du budget prévisionnel</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DÉCEMBRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C. A. mensuel</li> <li>▪ Fin de l'exercice financier</li> <li>▪ Party de Noël</li> </ul>