



RECHERCHE



TEXT HERE

TEXT HERE

Étude de préaisabilité de partage
de ressources humaines entre
coopératives d'habitation



CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE
DES COOPÉRATIVES D'HABITATION

Mars 2016

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 a été réalisé en collaboration étroite avec la Fédération des coopératives d'habitation montréalaises (FECHAM) qui a permis d'ouvrir les canaux de communication avec des groupes de coopératives d'habitation intéressées à participer au projet. Nous remercions particulièrement Loïc Nigen, chargé de projet au développement et Daniel Godin, directeur général.

Recherche

Stéphane Tremblay (CQCH)
Hélène Jacques (CQCH)

Rédaction

Stéphane Tremblay (CQCH)

Comité consultatif

Jocelyne Rouleau (CQCH)
Daniel Godin (FECHAM)
Loïc Nigen (FECHAM)
Jacques Côté (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
2.	OBJECTIFS	2
3.	MÉTHODOLOGIE.....	3
3.1	Revue de la littérature sur les fusions et les regroupements de coopératives d'habitation	3
3.2	Revue de projets pilotes mis en place.....	3
3.3	Sélection d'un groupe de coopératives d'habitation	4
3.4	Identification des principaux services à partager.....	4
4.	TYPES DE FUSION.....	4
4.1	Fusion ordinaire.....	4
4.2	Transfert d'actifs.....	5
4.3	Regroupement.....	5
4.4	Aspects géographiques.....	5
4.5	La question du nombre.....	6
4.6	Des outils partagés	6
5.	EXPÉRIENCES DE FUSION/REGROUPEMENT DE SERVICES	6
5.1	Coopérative Les Tours d'Émile	7
5.2	Coopérative La Rive Gauche	7
5.3	Coopérative des Cantons de l'Est	9
5.4	Village Cloverdale	11
5.5	Hors Québec	12
5.5.1	North End United Housing Co-op, Halifax, Nouvelle-Écosse.....	12
5.5.2	Four Corners Housing Co-op, Yarmouth, Nouvelle-Écosse	12
5.5.3	Village Canadien Housing Co-op, Winnipeg, Manitoba.....	13
6.	DÉMARCHES DE FUSION/REGROUPEMENT DE SERVICES	13
6.1	Coopératives du site Bon-Pasteur	13
6.2	Coopérative de quartier Saint-Sauveur, Québec.....	14
7.	AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES FUSIONS/REGROUPEMENTS.....	15
7.1	Avantages collectifs	16

7.2	Avantages individuels	16
7.3	Inconvénients collectifs	16
7.4	Inconvénients individuels	16
8.	ÉTUDE DE MARCHÉ.....	17
8.1	Les coopératives d’habitation du secteur Saint-Robert, Longueuil	18
8.2	Les coopératives d’habitation de la rue Dollard, Longueuil	19
8.3	Communication entre les coopératives d'habitation	20
9.	RÉSULTATS DÉTAILLÉS PAR ACTIVITÉ	21
9.1	Rencontres tenues dans le cadre du présent projet	21
9.2	Élaboration d’une offre de service type de regroupement de services pour les coopératives d’habitation	22
10.	CONCLUSION	23
11.	BIBLIOGRAPHIE	24

1. CONTEXTE

La fusion et le regroupement de coopératives d'habitation font l'objet d'études depuis plusieurs années au sein du Mouvement québécois des coopératives d'habitation. Il existe un certain nombre de projets de fusion qui ont fonctionné, d'autres non.

Depuis plusieurs années, les organismes gouvernementaux responsables de l'habitation, tant du côté fédéral que provincial, s'intéressent aux fusions de coopératives d'habitation comme moyen de consolidation des entreprises coopératives. Au Québec, la moyenne d'unités par coopérative se situe à 22 unités, alors que la moyenne canadienne est d'environ 60 unités. Depuis 2004, la taille des coopératives d'habitation développées au Québec a plus que doublé par rapport à la moyenne, ce qui laisse sous-entendre que les organismes responsables et les promoteurs de projets coopératifs souhaitent se diriger vers des ensembles immobiliers plus importants¹.

Cette tendance au développement fondée sur de petites coopératives est survenue en partie en réaction à la construction de grands ensembles de logements sociaux réalisés principalement au cours des années soixante. Elle comporte certainement plusieurs avantages, notamment en ce qui a trait au sentiment d'appartenance, mais elle rend certainement plus fragiles ces petites organisations².

Tableau 1³

Nombre de coopératives et de logements, selon la taille, au 31 décembre 2005

	Coopératives		Logements		Taille moyenne N ^{bre} de log.
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	
10 logements et moins	245	20,9	1 731	6,8	7,1
11 à 20 logements	449	38,4	6 637	25,9	14,8
21 à 30 logements	287	24,5	7 103	27,8	24,7
31 logements et plus	190	16,2	10 122	39,5	53,3
Total	1 171		25 593		21,9

Le tableau 1 montre le phénomène. Les coopératives d'habitation de 20 logements et moins forment plus de 59 % du nombre total de coopératives d'habitation au Québec.

¹ CQCH, 2006. *Projet d'une coopérative d'habitation de quartier Saint-Sauveur : Rapport-synthèse portant sur les constats, analyses et recommandations*. En collaboration avec la Fédération des coopératives d'habitation de Québec-Chaudière-Appalaches, septembre 2006.

² MDEIE, 2005. *Les coopératives d'habitation au Québec*. Édition 2005. Direction des coopératives, MDEIE.

³ *Ibid.*

Avec le phénomène grandissant de la fin des conventions d'exploitation, de plus en plus de coopératives d'habitation pourraient voir en la fusion une solution à plusieurs problèmes de même que la création de possibilités intéressantes de développement.

De nombreuses études réalisées par divers organismes du Mouvement québécois des coopératives d'habitation ont permis de dégager un certain nombre de constats :

- La difficulté pour le Mouvement d'établir une communication adéquate avec les membres des coopératives d'habitation;
- Le fort sentiment d'appartenance des membres de coopératives d'habitation, lequel constitue un frein à la consolidation;
- Les avantages et les inconvénients liés aux fusions de coopératives d'habitation;
- Le besoin d'embaucher un employé permanent pour que de tels projets fonctionnent;
- L'importance que la demande provienne de la base et non des organismes du Mouvement;
- La nécessité que les membres de coopératives d'habitation se connaissent et se rencontrent avant d'entreprendre de tels processus;
- L'importance de la proximité des coopératives d'habitation pour réussir un projet de fusion.

À partir de ces constats, il importe de développer un projet qui soit à l'image des préoccupations des membres de coopératives d'habitation afin d'en assurer le succès. C'est pourquoi la CQCH a choisi d'orienter ses actions davantage vers le regroupement de services et l'intercoopération que la fusion comme telle⁴.

2. OBJECTIFS

La présente recherche a comme objectif principal d'établir un modèle de regroupement/fusion de coopératives qui pourrait être utilisé par plusieurs groupes de coopératives d'habitation qui auraient le désir de fusionner ou de se regrouper.

Cette recherche s'articule autour des objectifs spécifiques suivants :

- Renforcer les capacités de gestion et de développement des coopératives d'habitation;
- Favoriser l'intercoopération entre les coopératives d'habitation;
- Favoriser l'autonomie de gestion des coopératives d'habitation, tout en suscitant un intérêt pour leur regroupement éventuel.

⁴ CQCH, 2009. *Regroupement des coopératives d'habitation par arrondissement dans la région métropolitaine de Montréal*, mars 2009, 61 p.

Pour ce faire, les activités suivantes ont été mises en place :

- Élaboration du concept et des principaux paramètres du service;
- Réalisation d'une étude de marché auprès de deux groupes de coopératives d'habitation;
- Identification d'un groupe de coopératives d'habitation intéressées.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1 Revue de la littérature sur les fusions et les regroupements de coopératives d'habitation

Une recherche bibliographique a été réalisée et consistait à consulter les études jusque-là menées par différents organismes du Mouvement des coopératives d'habitation. Ces études sont essentiellement tournées vers le regroupement et la fusion de coopératives d'habitation. Cette recherche bibliographique a permis de prendre connaissance de ce qui s'est fait dans le passé et permet de dégager un certain nombre de lignes directrices par rapport au projet actuel.

Nous avons pu compiler des études provenant autant de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation que de ses fédérations régionales ou encore de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC). Cette dernière a réalisé divers projets de regroupement et de fusion dans le passé et certains sont en cours, notamment dans les provinces du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et du Manitoba.

Plusieurs des thématiques explorées dans la présente étude ont déjà été analysées dans des études antérieures. Il importe donc d'en faire la recension et d'en assimiler les conclusions et les recommandations afin de tirer profit de l'expérience acquise. De nombreux éléments de la présente étude, notamment dans la formulation des paramètres du modèle de regroupement et de partage de services, proviennent des leçons tirées des études antérieures. .

3.2 Revue de projets pilotes mis en place

Au-delà d'une recherche documentaire, nous avons fait un tour d'horizon de différents projets pilotes qui ont été mis en place pour favoriser la fusion ou le regroupement de coopératives d'habitation. Nous nous sommes concentrés spécifiquement sur deux cas qui ont eu lieu dans la région de Québec. Ceux-ci ont permis de retracer les bons et les moins bons coups relativement au regroupement/fusion de coopératives d'habitation.

Les deux projets pilotes étudiés n'ont pas mené à la fusion des coopératives d'habitation impliquées, malgré que toutes les conditions aient pu être réunies. Nous en discuterons plus en détail dans une section ultérieure.

3.3 Sélection d'un groupe de coopératives d'habitation

Afin de choisir un groupe de coopératives d'habitation qui pourraient souhaiter participer à un projet pilote de regroupement et de partage de services, nous avons fait appel à nos fédérations régionales. Celles-ci connaissent bien la réalité prévalant sur leur territoire respectif et sont en mesure de donner de bonnes indications quant à l'approche d'un groupe de coopératives d'habitation ou d'un autre.

La Fédération des coopératives d'habitation montréalaises (FECHAM) travaille depuis plusieurs années à mettre en place des comités intercoops au sein de plusieurs groupes de coopératives d'habitation sur son territoire. Il a donc semblé tout naturel de proposer de s'impliquer dans un de ces comités intercoops pour sonder l'intérêt des coopératives d'habitation participantes à aller un peu plus loin au niveau de l'intercoopération. Deux groupes de coopératives d'habitation ont été approchés; le détail de ces démarches est décrit dans une section ultérieure.

3.4 Identification des principaux services à partager

En consultant les études et les projets pilotes antérieurs, des lignes directrices concernant les principaux services à partager entre des coopératives d'habitation ont pu être compilées.

4. TYPES DE FUSION

La fusion de coopératives d'habitation peut prendre plusieurs formes et varier selon le modèle adopté.

4.1 Fusion ordinaire

La fusion ordinaire, comme prévue par la Loi sur les coopératives, consiste à regrouper au sein d'une nouvelle coopérative issue de la fusion, deux ou plusieurs coopératives. La nouvelle coopérative formée acquiert l'ensemble des droits et obligations des coopératives fusionnées. Sur le plan juridique, une fois la fusion complétée, il n'est plus possible de distinguer les actifs et les dettes des projets fusionnés. La fusion prend effet à la date d'approbation des statuts de fusion par le ministère.

Il existe toute une panoplie d'outils créés par la CQCH afin de donner un maximum d'informations aux coopératives d'habitation qui souhaiteraient fusionner⁵.

⁵ CQCH, 2008. *Convention de fusion : mode d'emploi*.

4.2 Transfert d'actifs

Plutôt que de procéder par la fusion, les coopératives intéressées pourraient entièrement regrouper leurs membres, leurs activités et leurs patrimoines en une seule entité par le transfert des actifs au sein d'une des coopératives ou alors au sein d'une nouvelle coopérative. Il faudra convenir des modalités concernant l'acquisition des immeubles, l'adhésion des membres, la dissolution et la liquidation des actifs ainsi que la dévolution à la coopérative absorbante. Il existe plusieurs montages financiers pour le transfert des actifs en fonction de la situation financière des coopératives, de la valeur des immeubles et des soldes hypothécaires.

4.3 Regroupement

Le regroupement est une formule permettant aux coopératives d'habitation participantes de regrouper un certain nombre d'actifs tout en maintenant leur autonomie. Cette formule peut constituer un premier pas, une expérience, avant la fusion comme telle. Le regroupement peut être réalisé de façon très formelle par la création d'un organisme sans but lucratif ou d'une coopérative de services, comme il peut être réalisé de façon beaucoup plus informelle par une simple entente de partenariat.

La fusion ou le regroupement comporte chacune leurs avantages et leurs inconvénients. La première comporte l'avantage de créer une structure plus formelle avec une existence juridique propre, mais constitue aussi une autre structure qu'il faudra gérer et où il faudra faire la reddition de comptes. La seconde comporte l'avantage d'être plus souple et de pouvoir s'adapter rapidement, mais peut aussi devenir très instable sans la participation active des coopératives impliquées.⁶

4.4 Aspects géographiques

La plupart des études concernant la fusion ou le regroupement de coopératives d'habitation se sont penchées sur des études de cas où les coopératives à regrouper se situaient dans un endroit géographique cohérent (rue, quartier ou ville). Ce critère de proximité est idéal, mais non essentiel. Il est cependant évident qu'une fusion de coopératives d'habitation limitrophes ou étant dans un ensemble géographique pertinent est un élément favorisant la bonne marche du processus de fusion, mais aussi de la bonne communication entre les constituantes après la fusion. De plus, les coopératives étant dans une proximité relative ont davantage de chances de vivre des problématiques similaires et d'avoir les mêmes possibilités : fins des conventions, relations avec la municipalité ou l'arrondissement, âge des bâtiments, économies d'échelle avec des fournisseurs de services.

⁶ FECHAQC, 2002. *Faisabilité du regroupement de quatre coopératives d'habitation du site Bon-Pasteur : Rapport final – Étude de faisabilité.*

4.5 La question du nombre

Existe-t-il un nombre minimal de logements pour qu'une fusion s'impose ou soit logique? Une masse critique est atteinte à partir d'environ 90 logements. Une étude réalisée par la Fédération des coopératives d'habitation montréalaises (FECHAM) à partir des états financiers de sept coopératives⁷ a montré que cette masse critique de logements pouvait permettre à un groupe de coopératives de dégager la somme d'environ 70 000 \$ par année, ce qui est amplement suffisant pour couvrir des dépenses relatives à l'embauche de personnel permanent. Dans un idéal, les coopératives de moins de 20 logements fusionneraient.

4.6 Des outils partagés

Lors d'une étude antérieure réalisée par la CQCH⁸ dans la région métropolitaine de Montréal, les participants à des ateliers de discussion ont manifesté beaucoup d'intérêt quant à l'échange de services avec d'autres coopératives d'habitation de leur arrondissement. Ils ont manifesté de l'intérêt dans le partage des services suivants :

- Une liste d'entrepreneurs;
- Une liste de professionnels;
- Des ressources internes ou du « coaching »;
- De l'équipement appartenant à d'autres coopératives d'habitation;
- La mise en commun d'équipements (cuisine collective, par exemple);
- Des ressources à temps partagé;
- L'organisation de rencontres formelles ou informelles pour permettre aux coopératives d'habitation d'échanger sur leurs problèmes et de mettre en commun les solutions possibles;
- L'annonce de logements vacants pour les membres qui veulent changer de quartier ou habiter un logement plus grand ou plus petit;
- La promotion du bénévolat intercoopératif.

5. EXPÉRIENCES DE FUSION/REGROUPEMENT DE SERVICES

Il existe au Québec quelques modèles de fusion de coopérative d'habitation. La plupart de ces fusions ont, par contre, été réalisées par absorption ou par acquisition d'immeubles au privé. Une seule fusion a été réalisée de gré à gré entre deux coopératives. C'est le premier exemple présenté ici.

⁷ Étude interne non-publiée

⁸ CQCH, 2009. *Op.Cit.*

5.1 Coopérative Les Tours d'Émile

Située à Victoriaville dans la région du Centre-du-Québec, cette coopérative d'habitation est issue de la fusion des coopératives Émile et aux Mille Tours. Elle est constituée au total de trois bâtiments et de 16 logements.

Tableau 2

Nombre de bâtiments et de logements des coopératives d'habitation Émile et aux Mille Tours

Coopératives d'habitation fusionnées	Bâtiments	Logements
Émile	1	4
Aux Mille Tours	2	12

Bien que de petite taille, cette fusion de coopératives est considérée comme un très grand succès au sein du Mouvement. La fusion est née d'une volonté d'améliorer les conditions budgétaires et la capacité financière des deux coopératives d'habitation.

La FECHMACQ et la CQCH ont été très impliquées dans le processus et ont développé une boîte à outils destinée aux autres coopératives d'habitation qui souhaiteraient fusionner.⁹

5.2 Coopérative La Rive Gauche

Située à Sherbrooke dans la région de l'Estrie, la coopérative d'habitation Rive-Gauche a été constituée petit à petit à partir de la fusion par absorption et de l'achat de plusieurs coopératives. Elle possède à ce jour 17 bâtiments et 252 logements.

Le développement de la coopérative est passé par plusieurs phases s'étendant de 1982 à aujourd'hui. Le tableau suivant montre les différentes phases de croissance de la coopérative.

⁹ CQCH, 2008. *Documents relatifs à la fusion des coopératives d'habitation : Aux milles tours et Émile.*

Tableau 3

Phases de croissance de la coopérative La Rive Gauche

Nom de coopérative ou d'immeuble	Année	Nombre de logements	Processus d'acquisition/ Programme
Shamrock	1982	73	LNH 34.18
Peel (2) Murray Champlain Conseil	1985	15	Loginove
2600, rue Fisette	1996	9	Achat-Rénovation SHQ
Coopérative d'habitation de la Treizième Avenue Nord	1999	32	Absorption - LNH 56.1
275, rue Marquette	2000	9	Achat - AccèsLogis Québec
Coopérative d'habitation Les Grands Espaces	2008	8	Absorption
Coopérative d'habitation des Jonquilles	2009	45	Absorption
Coopérative d'habitation Le Chatelet des Pionniers	2013	12	Absorption
La Déferlante	2015	49	Achat – AccèsLogis Québec

Le fonctionnement de la coopérative La Rive Gauche a connu également de nombreux changements au fil du temps. Un processus de va-et-vient entre la centralisation et la décentralisation a marqué l'évolution de la coopérative. Depuis sa fondation, plusieurs changements de structure ont été réalisés dans le but de trouver un équilibre entre les exigences faites aux membres (formations, participation), le renouvellement des membres dans les instances et le taux de roulement dans les logements.^{10 11}

¹⁰ Coopérative d'habitation Rive-Gauche, 2015. *Rapport annuel 2015*.

¹¹ L'Espérance, Michel, 1997. *L'évolution des structures de fonctionnement de la coopérative depuis sa fondation*. Coopératives d'habitation Rive-Gauche, Sherbrooke.

5.3 Coopérative des Cantons de l'Est

Située également à Sherbrooke, la coopérative des Cantons de l'Est est un modèle souvent cité par le Mouvement. Cette coopérative a évolué essentiellement avec l'acquisition d'immeubles du secteur privé, la fusion ou l'achat d'une autre coopérative ou d'un OSBL. À ce jour, elle compte 51 immeubles, soit 290 logements. Le diagramme ci-dessous montre l'évolution du nombre d'immeubles et de logements au sein de la coopérative des Cantons de l'Est.

Comme le montre le diagramme, une phase rapide d'acquisition d'immeubles privés a été réalisée tout au début de l'existence de la coopérative d'habitation, entre 1975 et 1980. À partir de 1981, on observe un ralentissement et même une diminution du nombre total de logements jusqu'à 1993. L'époque 1995-2015 représente une autre vague de croissance importante pour la coopérative, le nombre de logements passant de 176 à 290.

Les projets d'expansion ont toujours fait partie des activités de la coopérative depuis sa fondation. La taille de la coopérative lui permet d'avoir trois employés, ce qui diminue considérablement la charge de travail de son CA de même que celle de ses comités de propriété. Chaque comité de propriété est libre de définir sa propre façon de fonctionner afin qu'il soit à l'image de ses membres et qu'il réponde aux besoins spécifiques de chaque immeuble.^{12 13}

5.4 Village Cloverdale

Le Village Cloverdale est aujourd'hui la plus grande coopérative d'habitation au Québec et au Canada. Elle compte 58 bâtiments soit 866 logements et plus de 4 000 résidents. Située dans l'arrondissement Pierrefonds-Roxboro de la ville de Montréal, elle possède un historique unique.

Bien que n'ayant pas vécu de processus de fusion comme tel, la coopérative vit néanmoins un processus d'expansion intéressant depuis une dizaine d'années.

À la fin des années 50, le village est en partie construit par des promoteurs privés. En 1962, la gestion est reprise par la SCHL, et ce, jusqu'à 1980. En 1980, les immeubles sont vendus à un organisme sans but lucratif (OSBL) malgré la tentative des locataires d'en faire une coopérative. De 1980 à 1983, l'entretien des immeubles est réduit à un minimum et la situation se détériore rapidement. Plusieurs logements sont vacants et les locataires restants doivent subir d'importantes hausses de loyer.

En 1983, la coopérative d'habitation est constituée, mais celle-ci n'est toujours pas propriétaire des immeubles. Elle concentre alors ses efforts à l'acquisition des immeubles par des discussions avec la SCHL et l'OSBL. En 1986, les immeubles sont vendus à une entreprise privée. S'ensuit une quinzaine d'années de tergiversations et de discussions entre la coopérative, le promoteur et la SCHL. En 1990, le promoteur privé déclare faillite et les immeubles deviennent propriété de la Fiducie Desjardins.

¹² Coopérative d'habitation des Cantons-de-l'Est, 2015. *40^e anniversaire : En route vers le développement durable*.

¹³ Coopérative d'habitation des Cantons-de-l'Est, 2014. *Rapport annuel 2014*.

Une entente intervient en 1998 entre tous les partenaires et permet alors l'achat et la rénovation de 243 logements (le tiers du parc) qui seront ensuite transférés à la coopérative d'habitation en 2002. En 2006, celle-ci peut prendre possession de l'autre 2/3 des logements (491 logements). À partir de ce moment, la coopérative entre en phase d'expansion et de consolidation de ses actifs. Ainsi, de 2007 à 2012, elle rénove 440 logements grâce aux programmes AccèsLogis Québec de la SHQ et Rénovation à la carte de la ville de Montréal. En 2008-2009, elle construit 32 logements neufs destinés aux grandes familles et aux personnes âgées grâce au programme AccèsLogis Québec. En 2013, elle acquiert quatre immeubles de 100 logements.¹⁴

5.5 Hors Québec

Dans d'autres provinces canadiennes, il existe des exemples de succès de fusion ou de regroupement de coopératives d'habitation. Nous en présentons quelques-uns ici.

5.5.1 North End United Housing Co-op, Halifax, Nouvelle-Écosse

Cette coopérative d'habitation est le fruit d'une fusion de quatre coopératives se trouvant dans la ville d'Halifax en Nouvelle-Écosse. Avec un investissement de 3,1 millions de dollars des gouvernements fédéral et provincial, cette coopérative d'habitation a pu réaliser des travaux majeurs incluant certains relatifs à l'efficacité énergétique. Cette fusion porte le nombre de logements à 131. La fusion a été proposée par le gouvernement provincial qui cherche un moyen d'améliorer la santé financière des coopératives d'habitation sur son territoire.

5.5.2 Four Corners Housing Co-op, Yarmouth, Nouvelle-Écosse

La coopérative d'habitation Four Corners de Yarmouth en Nouvelle-Écosse est également le fruit d'une fusion entre quatre coopératives d'habitation se trouvant dans cette petite ville d'un peu plus de 6 000 habitants. Cette fusion a été rendue nécessaire à cause des difficultés financières que vivait une des quatre coopératives et les besoins en rénovation des trois autres coopératives. La fusion a été guidée par le gouvernement provincial et s'est accompagnée d'une assistance financière sous forme de prêts et de subventions d'un montant de 1,4 million de dollars. De plus, la fusion a permis, à terme, d'embaucher du personnel à temps plein qui planifie et réalise de tâches jusqu'alors faites par les membres du CA. La coopérative fusionnée compte 122 logements.

¹⁴ Coopérative d'habitation Village Cloverdale, 2016. *Historique*. Site web consulté en janvier 2016. <http://www.habitationvillagecloverdale.com/historique/>

Le processus de fusion a créé une certaine anxiété chez les membres au début. Cependant, en voyant que différents projets se mettaient en branle et qu'il était plus facile d'obtenir des services après la fusion, cette anxiété s'est rapidement apaisée. Le processus de fusion a été exigeant pour certains membres très impliqués au sein de la coopérative, mais ça en a valu la peine.¹⁵

5.5.3 Village Canadien Housing Co-op, Winnipeg, Manitoba

La coopérative Village Canadien de Winnipeg au Manitoba est l'une des premières coopératives d'habitation au Manitoba. Après plus de 45 ans d'existence, elle se lance dans le développement de nouvelles coopératives par la construction d'immeubles, mais également par la fusion de coopératives existantes. En effet, plusieurs petites coopératives d'habitation de la région ont signalé leur intérêt à fusionner avec la coopérative Village Canadien afin de profiter de sa stabilité financière de même que des ressources humaines qui seront mises à leur disposition.

6. DÉMARCHES DE FUSION/REGROUPEMENT DE SERVICES

6.1 Coopératives du site Bon-Pasteur

En 2002, la Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches (FECHAQC) a reçu comme mandat de réaliser une étude de faisabilité sur la pertinence et le bien-fondé de regrouper quatre coopératives d'habitation du site Bon-Pasteur à Québec. L'objectif de cette étude était « d'évaluer les avantages et les désavantages de regrouper ou de fusionner les coopératives intéressées en vérifiant les impacts sociaux, économiques, légaux et opérationnels »¹⁶.

Cette étude a donné la possibilité au Mouvement d'étudier une nouvelle avenue de développement et de consolidation pour les coopératives d'habitation. Elle a permis de se pencher sur les aspects légaux et juridiques, et de créer une boîte à outils destinée aux coopératives qui pourraient être intéressées par la fusion. Elle a également permis d'étudier la perception des membres de coopératives par rapport au projet de fusion. Elle recommande notamment la mise en place de différents mécanismes de participation des membres afin que ceux-ci sentent qu'ils font partie du projet et que leur voix est entendue. Du point de vue opérationnel, l'étude recommande l'embauche d'un directeur général dont la tâche principale sera d'effectuer la coordination entre les coopératives d'habitation, d'assurer une permanence, d'aider les conseils d'administration dans leurs tâches et de mettre en place le processus de fusion.

¹⁵ Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC), 2002. Newsbriefs, National Edition, p. 14. En ligne : <http://www.chfcanda.coop/eng/pdf/NB/NB2002-11.pdf>

¹⁶ FECHAQC, 2002. *Op.cit.*

À la suite de cette étude et malgré l'intérêt manifesté par les coopératives du site Bon-Pasteur, ces dernières ont complètement abandonné le projet de fusion. L'étude n'a toutefois pas permis d'identifier clairement les causes des résistances de la part des coopératives.¹⁷

6.2 Coopérative de quartier Saint-Sauveur, Québec

Une autre étude de faisabilité pour un projet de fusion a été réalisée en 2006 pour la création d'une coopérative de quartier dans Saint-Sauveur, ville de Québec. Celle-ci avait pour objectif principal de « mieux comprendre la dynamique interne des coopératives face aux fusions et ainsi être en mesure de mieux outiller les intervenants du milieu, notamment les fédérations de coopératives d'habitation »¹⁸.

Le projet comptait quatre sous-objectifs :

- Approfondir les connaissances des coopérateurs et des intervenants en ce qui a trait aux fusions et regroupements de coopératives d'habitation;
- Identifier les causes des résistances des coopératives d'habitation vis-à-vis des fusions et regroupements de coopératives d'habitation;
- Identifier des mesures incitatives pour les fusions et regroupements des coopératives d'habitation;
- À plus long terme, contribuer à la consolidation des coopératives d'habitation et accroître leur rayonnement dans leur milieu.

Sur le plan des résultats, cette étude fait les constats suivants quant aux difficultés rencontrées lors des pourparlers concernant la fusion :

- Les regroupements sectoriels (fédérations et CQCH) ont de la difficulté à établir et à maintenir une communication étroite avec la majorité des membres de coopératives d'habitation; cela renforce la méfiance de ces derniers vis-à-vis d'une initiative (la fusion) qui porterait atteinte à l'autonomie de leur coopérative;
- Malgré les difficultés récurrentes auxquelles les coopératives sont confrontées, tant que celles-ci demeurent fonctionnelles, le sentiment d'appartenance des membres demeure élevé, ce qui constitue un frein à la consolidation du parc coopératif en habitation;
- Il s'avère difficile de faire la démonstration aux membres de coopératives des avantages concrets qu'ils pourraient tirer d'une fusion, que ce soit en terme de coûts, d'allègement de gestion, de qualité des logements ou encore de la vie communautaire.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ CQCH, 2006. *Op.cit.*

Cette étude y va d'une conclusion forte : « La question se pose alors : les fusions de coopératives pourront-elles émerger spontanément d'une majorité de membres à la base du Mouvement? Selon nous, la réponse est sans doute non »¹⁹.

À partir de cette conclusion, les auteurs de l'étude y vont de ces conseils destinés aux intervenants du Mouvement :

- Disposer des moyens pour éduquer les membres sur la procédure et les impacts d'une fusion ou d'un regroupement;
- Posséder des outils permettant d'évaluer la viabilité du regroupement ou de la fusion;
- Envisager la possibilité et la faisabilité de mettre en place des structures capables de reprendre temporairement un projet en difficulté, de le redresser et, éventuellement, de le replacer dans un cadre coopératif fonctionnel.²⁰

7. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES FUSIONS/REGROUPEMENTS

Une revue de la littérature existante a été réalisée à partir de la documentation disponible à la CQCH et dans les fédérations régionales, de même qu'auprès de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC). Cette revue a permis d'avoir un portrait global des différents modèles existants et de mettre en perspective les différents avantages et inconvénients de la fusion ou du regroupement de coopératives d'habitation.

Les études réalisées ont permis de souligner le fait qu'il est souvent difficile de mettre en place un projet pilote de fusion. En effet, il existe chez les membres des coopératives d'habitation un fort sentiment d'appartenance à leur milieu de vie et, souvent, ils ne sont pas prêts à laisser de côté cet attachement au profit d'une entité plus grande. Également, il est parfois difficile d'expliquer clairement aux membres des coopératives d'habitation de quelle façon il peut être profitable financièrement et au niveau associatif de procéder à une fusion.

Il a donc été décidé au cours de ce projet de mettre de l'avant l'idée de regroupement dans un objectif de partage de services plutôt que la fusion elle-même. L'argument principal veut qu'il soit plus facile de convaincre les membres de coopératives de participer à un regroupement, dans une première étape, plutôt que de se lancer directement dans la fusion. Ce regroupement sera axé sur l'embauche d'une personne coordonnatrice qui sera responsable d'un certain nombre de mandats à être déterminés au cours des discussions avec les coopératives intéressées. Les avantages et les inconvénients se déclinent en deux catégories : collectifs et individuels.

¹⁹ *Ibid.* p.13

²⁰ *Ibid.*

7.1 Avantages collectifs

- Une nouvelle dynamique favorisant la notion d'entreprise coopérative et la capacité d'offrir des services de meilleure qualité;
- La répartition des risques sur un plus grand nombre de logements et de membres;
- Un nombre suffisant de membres pour dynamiser le CA;
- L'embauche d'un ou de plusieurs employés;
- Le maintien d'une gestion efficace;
- Le développement d'une vision d'avenir;
- L'accroissement de la compétence collective;
- La possibilité de développer d'autres projets;
- Les économies d'échelle.

7.2 Avantages individuels

- Des services de meilleure qualité;
- Un éventail plus large de types de logement;
- La répartition des risques sur un plus grand nombre de logements et de membres;
- L'embauche d'un ou de plusieurs employés;
- Le déchargement des membres de tracasseries administratives.

7.3 Inconvénients collectifs

- L'augmentation de la bureaucratie;
- L'accroissement des frais de gestion;
- Une structure organisationnelle plus lourde;
- L'absence de projets communs pouvant répondre aux besoins spécifiques des membres des coopératives d'habitation fusionnées;
- La répartition des actifs et passifs.

7.4 Inconvénients individuels

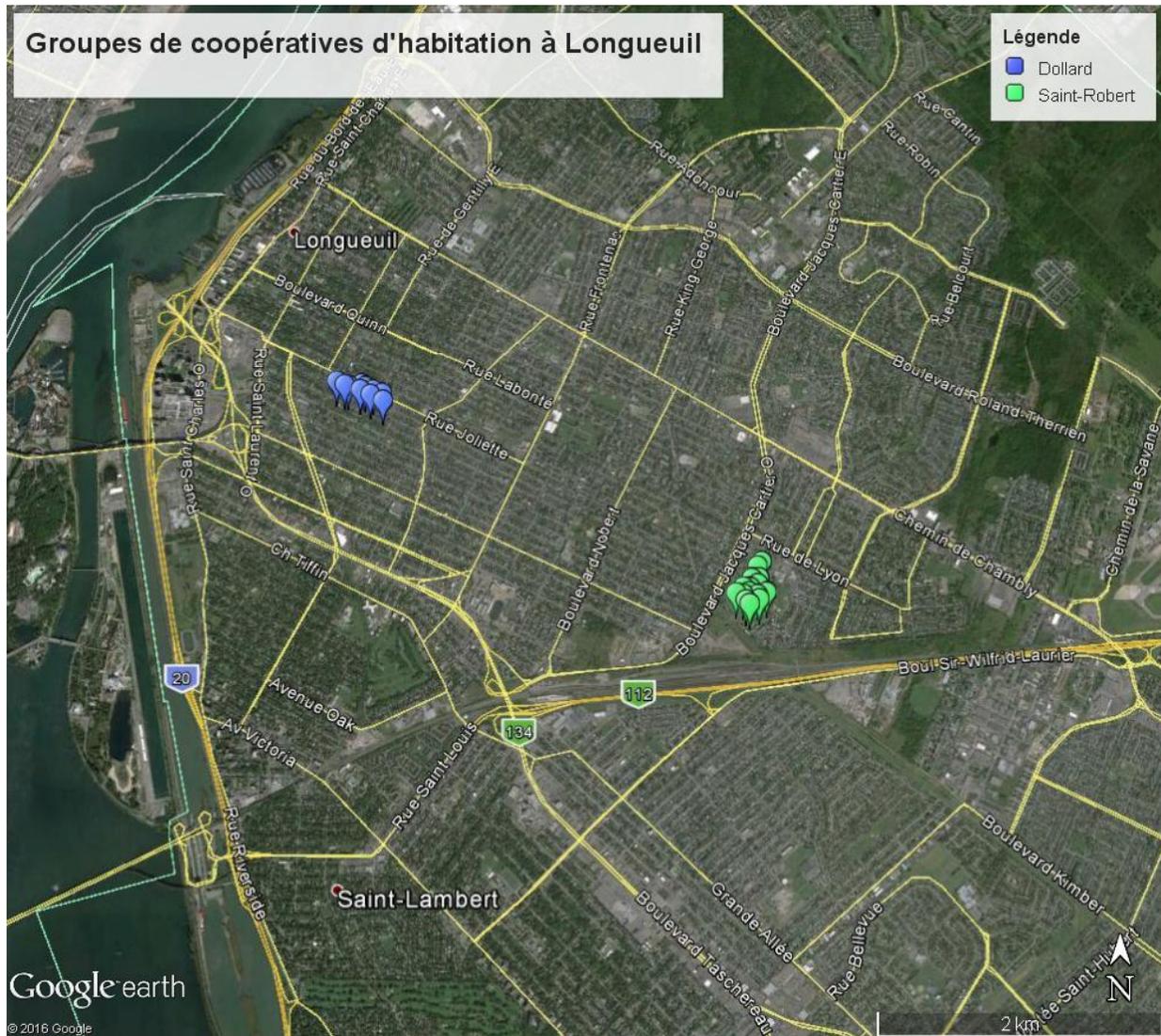
- Le risque de perte du sentiment d'appartenance et la diminution de la participation;
- L'effort d'adaptation;
- La peur de perdre le contrôle et de ne plus avoir d'influence sur sa coopérative;
- La peur de l'inconnu;
- Les attentes différentes d'une coopérative à l'autre.

8. ÉTUDE DE MARCHÉ

Dans le cadre de cette étude, deux groupes de coopératives d'habitation ont été approchés afin de participer à un éventuel projet pilote de regroupement et de partage de ressources. Ces deux groupes de coopératives sont situés à Longueuil, dans la région administrative de la Montérégie. La Fédération de coopératives d'habitation montréalaises (FECHAM) a été un partenaire de premier plan dans la réalisation de cette étude de marché et dans les premières approches auprès des coopératives.

Un partenariat avec la FECHAM a été privilégié dès le début du projet de recherche en raison de l'existence de plusieurs comités intercoops dans des secteurs où se trouve une certaine concentration de coopératives d'habitation. À partir de l'expérience de la FECHAM, il a été plus facile d'entrer en contact avec les coopératives et de développer un lien de confiance qui est primordial afin de bâtir un tel projet.

La carte ci-dessous montre les deux secteurs étudiés.



8.1 Les coopératives d'habitation du secteur Saint-Robert, Longueuil

Le groupe du secteur Saint-Robert, à Longueuil, contient 13 coopératives d'habitation situées autour des rues Darveau, Duvivier et Terrasse Dessauls. Ces coopératives forment un ensemble de 222 logements et œuvrent au sein d'un comité intercoop afin de mettre en commun certaines activités (comptabilité, etc.).

Une réunion préliminaire a eu lieu avec des représentants de ces coopératives d'habitation afin d'amorcer une discussion au sujet du regroupement de services et du partage de ressources. Cette approche n'a pas semblé faire consensus au sein des coopératives.

- Les principales craintes formulées étaient :
 - La méconnaissance des autres coopératives d'habitation et de leurs membres;
 - La complexité du processus de fusion lui-même;
 - La complexité du fonctionnement après fusion;
 - La participation déficiente de la part des membres;
 - L'éloignement du processus de prise de décision après fusion/regroupement;
 - Les craintes par rapport à la distribution des tâches;
 - L'uniformisation des loyers;
 - La distribution des surplus et des passifs entre les coopératives;
 - La masse critique en termes de nombre de coopératives et de logements;
 - Le processus de fusion par les membres ou par les CA.

- Les attentes formulées sont de :
 - Pallier la perte de services entraînée par la fin des conventions d'exploitation de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) par une hausse de services de la part de la coopérative;
 - Maintenir un comité dans chaque immeuble après le processus de fusion/regroupement.

8.2 Les coopératives d'habitation de la rue Dollard, Longueuil

Le groupe contient dix coopératives d'habitation toutes situées sur la rue Dollard à Longueuil. Celles-ci forment un ensemble de 191 logements et huit d'entre elles sont réunies au sein d'un comité intercoop. Ce comité a été formé à l'hiver 2015 dans le but d'échanger de l'information entre les CA et d'explorer des pistes de collaboration et de partage de services. Six rencontres ont eu lieu entre février et décembre 2015, portant principalement sur les travaux d'entretien prioritaires et la possibilité de réaliser des appels d'offres communs. La comparaison de leurs états financiers, des revenus et des dépenses ainsi que les meilleures pratiques de gestion et la participation des membres sont des sujets qui ont également été abordés.

Un premier bilan très positif des rencontres a eu lieu en octobre, les gens en redemandant. La fusion n'a jamais été évoquée directement lors de cette première année, mais l'objectif de la FECHAM est de bâtir un lien de confiance entre le groupe et qu'une fusion devienne éventuellement un choix naturel.

Au début 2016, deux réunions formelles ont eu lieu afin de discuter des modalités d'un projet pilote de regroupement de ces coopératives. Les participants ont pu imaginer le processus qui mènerait à une fusion des coopératives ou plus simplement à un partage de ressources, particulièrement des ressources humaines.

Des représentants de sept coopératives ont participé à ces réunions et ont semblé intéressés à aller plus loin en termes d'intercoopération et de partage de ressources. Ces sept coopératives représentent un peu plus de 140 logements, ce qui constitue une masse critique suffisante pour l'implantation d'un projet pilote. De plus, ces coopératives présentent une disposition géographique avantageuse de par leur proximité.

La discussion a évolué sur les différents avantages et inconvénients du partage de ressources et de la fusion, de même que sur les possibilités de développement futur de ce projet. On mentionne qu'il serait intéressant pour les coopératives d'habitation de partager les tâches suivantes :

- L'estimation des rénovations à être réalisées dans chaque immeuble;
- L'obtention de soumissions pour ces rénovations;
- La négociation de conditions de prêts hypothécaires ou de refinancement;
- La négociation du niveau de taxes municipales;
- La préparation des réunions des CA;
- L'élaboration de guides à l'attention des membres de CA;
- L'obtention de soumission pour le déneigement, la comptabilité, les rénovations;
- L'accompagnement des CA dans les tâches administratives.

Malgré quelques réticences, ce groupe de coopératives semble être le plus prometteur pour la mise sur pied d'un projet pilote de partage de ressources.

8.3 Communication entre les coopératives d'habitation

À de nombreuses occasions au cours des rencontres formelles avec ces coopératives d'habitation, on a mis l'accent sur l'importance pour les membres d'ouvrir les canaux de communication entre eux.

À travers cette communication, il a été possible de constater que les coopératives d'habitation vivaient beaucoup de problématiques communes et qu'il était possible de faire plusieurs rapprochements entre elles. On constate notamment des problèmes communs en ce qui a trait à la gestion associative, à la planification des travaux et des plans quinquennaux de même qu'à la sélection des membres. On découvre que certaines coopératives d'habitation éprouvent des difficultés sérieuses tandis que d'autres n'ont pas de problème particulier. Cette comparaison entre coopératives d'habitation revient souvent dans les discussions quand on aborde la question des regroupements.

9. RÉSULTATS DÉTAILLÉS PAR ACTIVITÉ

9.1 Rencontres tenues dans le cadre du présent projet

Voici une synthèse des différentes rencontres qui ont été tenues dans le but d'un éventuel projet pilote de regroupement et de partage de ressources.

Tableau 4

Rencontres tenues dans le cadre d'un projet pilote de regroupement et de partage de ressources

Date	Objectifs de la rencontre
25 février 2015	Choix des thèmes sur lesquels les coopératives aimeraient échanger entre elles. Création d'un bottin des personnes présentes et d'un GoogleDrive pour échanger des documents.
25 mars 2015	Rencontre sur le thème des travaux prioritaires.
11 mai 2015	Rencontre pour comparer les états financiers, les revenus et les dépenses.
8 juin 2015	Rencontre pour échanger sur la façon de favoriser la participation des membres.
1 ^{er} octobre 2015	Bilan de la série de rencontres de la première partie de l'année : très positif, les gens en redemandent.
2 décembre 2015	Réunion avec les coopératives d'habitation du secteur Saint-Robert à Longueuil. Objectif : amorcer une discussion quant à un projet de fusion ou regroupement de services chez les coopératives d'habitation du secteur Saint-Robert.
3 février 2016	Réunion avec les coopératives d'habitation de la rue Dollard à Longueuil Objectif : amorcer une discussion quant à un projet de fusion ou regroupement de services chez les coopératives d'habitation de la rue Dollard. Transmission d'informations détaillées sur le sujet et discussion autour d'un projet-pilote éventuel.
6 avril 2016	Réunion avec les coopératives d'habitation de la rue Dollard à Longueuil (suite) Objectif : discuter du projet-pilote de regroupement de services et procéder à l'acceptation du projet par les représentants de coopératives d'habitation participantes.

9.2 Élaboration d'une offre de service type de regroupement de services pour les coopératives d'habitation

À partir des discussions avec le groupe de coopératives d'habitation choisi, les paramètres du service de partage de ressources humaines ont été établis et rédigés sous la forme de lignes directrices plutôt que d'une offre de service. Le service nécessite l'embauche à temps plein pour la durée du projet-pilote d'un coordonnateur des activités du groupe de coopératives d'habitation qui réalisera les mandats délégués par ces coopératives.

Le comité intercoop a élaboré les lignes directrices suivantes permettant d'encadrer les rôles et responsabilités des intervenants de même que les tâches du nouveau coordonnateur :

- Les coopératives d'habitation participantes et leur conseil d'administration demeurent souverains et conservent leur pleine autonomie;
- Les coopératives d'habitation participantes sont égales l'une par rapport à l'autre sans égard à leur taille (nombre de logements);
- Chaque coopérative d'habitation participante par son CA nomme un représentant (et un substitut) au comité intercoop qui sera chargé de définir les mandats à donner au coordonnateur et s'assurera de la gestion du travail de ce dernier;
- Les mandats à être confiés au coordonnateur doivent être pertinents pour l'ensemble des coopératives d'habitation participantes et ne doivent pas servir une coopérative d'habitation plus qu'une autre.

10. CONCLUSION

Les constats tirés des études réalisées en 2002, en 2006 et en 2009 par les organismes du Mouvement québécois des coopératives d'habitation sont toujours pertinents. Ces études ont mis de l'avant l'importance d'aller plus loin que la simple information et consultation. La présente étude a permis, pour la première fois, de jeter les bases d'un projet pilote de regroupement de coopératives d'habitation à être réalisé en Montérégie.

Cette étude a démontré qu'il est important d'être à l'écoute des membres de coopératives d'habitation afin de prendre en considération leurs besoins et leurs craintes. C'est seulement de cette façon qu'il est possible de réaliser avec succès un projet pilote. Cette étude a aussi mis de l'avant le fait qu'il est essentiel que les coopératives d'habitation communiquent entre elles afin d'échanger sur leurs réalités. En apprenant à mieux se connaître, les coopératives d'habitation auront envie d'entreprendre de nouvelles collaborations.

Ce projet pilote à être implanté au cours de l'année 2016-2017 sera un véritable test pour le modèle de regroupement développé par le Mouvement depuis plus de dix ans. L'objectif avoué de ce projet pilote est de faire la démonstration qu'il est profitable sur le plan financier et pour la vie associative des coopératives d'habitation impliquées de se regrouper et même éventuellement de fusionner.

11. BIBLIOGRAPHIE

Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH), 2009. *Regroupement des coopératives d'habitation par arrondissement dans la région métropolitaine de Montréal*, mars 2009, 61 p.

Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH), 2008. *Convention de fusion : mode d'emploi*.

Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH), 2008. *Documents relatifs à la fusion des coopératives d'habitation : Aux mille tours et Émile*.

Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH), 2006. *Projet d'une coopérative d'habitation de quartier Saint-Sauveur : Rapport-synthèse portant sur les constats, analyses et recommandations*, en collaboration avec la Fédération des coopératives d'habitation de Québec-Chaudière-Appalaches, septembre 2006.

Coopérative d'habitation des Cantons-de-l'Est, 2015. *40^e anniversaire : En route vers le développement durable*.

Coopérative d'habitation des Cantons-de-l'Est, 2014. *Rapport annuel 2014*.

Coopérative d'habitation Rive-Gauche, 2015. *Rapport annuel 2015*.

Coopérative d'habitation Village Cloverdale, 2016. Historique. Site web consulté en janvier 2016. <http://www.habitationvillagecloverdale.com/historique/>

FECHAQC, 2002. *Faisabilité du regroupement de quatre coopératives d'habitation du site Bon-Pasteur : Rapport final – Étude de faisabilité*.

Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC), 2016. *Saint John, NB. Merger Case Study*, mars 2016.

Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC), 2014. *Saint John Housing Co-Operatives Steering Committee Merger Process Plan*.

L'Espérance, Michel, 1997. *L'évolution des structures de fonctionnement de la coopérative depuis sa fondation*, Coopérative d'habitation Rive-Gauche, Sherbrooke.

MDEIE, 2005. *Les coopératives d'habitation au Québec*, édition 2005, Direction des coopératives, MDEIE.