



Confédération québécoise
des coopératives
d'habitation



**REGROUPEMENT DES COOPÉRATIVES D'HABITATION
PAR ARRONDISSEMENT DANS LA RÉGION
MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL**

Mars 2009

La réalisation de l'étude Regroupement des coopératives d'habitation par arrondissement dans la région métropolitaine de Montréal a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) dans le cadre de l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives (Volet 4 – Aide à des projets de recherche).

Nous offrons nos remerciements particuliers aux membres de coopératives d'habitation qui ont participé aux ateliers de discussion ou qui ont répondu au questionnaire. Nos adressons également nos remerciements à la Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain (FECHIMM) pour sa précieuse collaboration et son implication dans le présent projet.

Nous tenons également à remercier les personnes suivantes pour leur contribution et leur excellent travail :

Ateliers de discussion : Sylvie Ouellette, consultante

Compilation du questionnaire : René Robert (CQCH)

*Recherche et rédaction : Isabelle Godbout (CQCH)
Hélène Jacques (CQCH)*

Mise en page : Mélissa Careau (CQCH)

Révision linguistique : Christine Paré

Consultation méthodologique : Daniel Côté, Ph.D.

Coordination du projet : Hélène Jacques (CQCH)

SOMMAIRE

Depuis quelques années, les gouvernements fédéral et provincial s'intéressent de près aux fusions de coopératives d'habitation comme moyen de consolidation des entreprises coopératives. En effet, « la petite taille des coopératives d'habitation au Québec comporte des avantages en termes de sentiment d'appartenance et de valorisation des milieux existants, mais elle a l'inconvénient de rendre plus fragile ces petites entreprises, en comparaison aux plus gros ensembles immobiliers¹ ». Au Québec, la moyenne est de 22 unités par coopérative d'habitation, alors que la moyenne canadienne est d'environ 60 unités. Depuis 2004, la taille des coopératives développées au Québec a plus que doublé par rapport à la moyenne², ce qui laisse sous-entendre que les gouvernements et les promoteurs de projets coopératifs souhaitent se diriger vers des ensembles immobiliers plus importants.

Depuis 2002, les études sur les fusions de coopératives d'habitation réalisées par divers organismes œuvrant dans le Mouvement québécois des coopératives d'habitation ont permis de dégager de nombreux constats, notamment :

- ✓ la difficulté pour le Mouvement d'établir une communication adéquate, renforçant ainsi la méfiance des membres de 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'engager un employé permanent pour que de tels projets fonctionnent;
- ✓ l'importance que la demande provienne de la base et non 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 l'égard de ces conclusions, la CQCH croit que les coopératives d'habitation doivent d'abord se rencontrer, se connaître et partager des services et des projets avant d'entreprendre des fusions de coopératives d'habitation.

Recensant plus de 400 coopératives d'habitation membres et comprenant près de 8 500 ménages, la région métropolitaine de Montréal constituait un îlot intéressant pour mener une telle étude sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation.

Les objectifs généraux de la présente étude visent à :

- ✓ déterminer les moyens à privilégier et les incitatifs à retenir pour réaliser un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou une fusion de coopératives d'habitation;
- ✓ s'assurer que le regroupement de services entre coopératives d'habitation ou la fusion de coopératives d'habitation par arrondissement dans la région métropolitaine de Montréal soit souhaité par les membres de coopératives d'habitation, réalistes, réalisables et viables;
- ✓ permettre la réalisation d'un projet pilote.

Les objectifs spécifiques de la présente étude sont les suivants :

- ✓ sonder l'intérêt des membres de coopératives d'habitation quant aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation;
- ✓ connaître les liens existant entre les coopératives d'habitation et la communauté;
- ✓ connaître les projets et les services que les coopératives d'habitation partagent et aimeraient partager;
- ✓ connaître les avantages, les inconvénients et les incitatifs aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation;
- ✓ donner l'occasion aux membres de coopératives d'habitation d'un même arrondissement de se rencontrer et d'échanger sur divers sujets.

¹ CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION, 2006. *Projet d'une coopérative de quartier St-Sauveur, Rapport-synthèse portant sur les constats, analyses et recommandations*, Étude réalisée en collaboration avec la Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches, septembre, p. 3.

² *Ibid.*

RELATIONS ENTRE LES COOPÉRATIVES D'HABITATION ET LEUR COMMUNAUTÉ

En ce qui a trait aux relations entretenues entre les coopératives d'habitation et leur communauté, les résultats sont mitigés. En effet, la grande majorité des participants aux groupes de discussion ont mentionné ne pas connaître les autres coopératives d'habitation de leur quartier ou, à une plus grande échelle, celles de la région métropolitaine de Montréal. Quelques membres seulement connaissaient une autre coopérative d'habitation, mais les liens demeurent très ténus. Aussi, il existe très peu d'échanges de services ou de projets réalisés conjointement avec d'autres coopératives d'habitation. Deux cas seulement ont été soulevés. Toutefois, l'analyse des questionnaires démontre que les trois-quarts des répondants connaissent d'autres coopératives d'habitation de leur secteur. Parmi ceux-ci, un peu plus du quart entretiennent des relations avec d'autres coopératives d'habitation, tandis que quelques-uns seulement partagent des services, dont le déneigement, l'entretien paysager ou encore des services professionnels (comptable, avocat, etc.).

Très peu de coopératives d'habitation ont réalisé des projets dans leur communauté ou dans leur municipalité, bien que les coopératives d'habitation qui ont répondu avoir entrepris ce type d'initiatives se disent très satisfaites de leur expérience et souhaitent l'étendre davantage. Le principal partenaire mentionné est la Ville de Montréal pour la réalisation de projets écologiques et d'entretien paysager et quelques organismes communautaires œuvrant dans certains arrondissements.

Un peu plus du tiers des coopératives d'habitation disent offrir des services à leurs membres, soit principalement le déneigement, l'entretien paysager et l'accès à un jardin communautaire. D'autres services sont également offerts, mais dans une moindre proportion : des services de garde, des services de conciergerie, l'accès à une salle communautaire ou de lavage, ou encore à un stationnement intérieur. Environ 40 % des coopératives d'habitation désirent toutefois obtenir des services de conciergerie, d'entretien paysager, de déneigement et accéder à un jardin communautaire. La mise en commun de ces services avec d'autres coopératives d'habitation d'un même secteur permettrait sans doute de combler les désirs des membres et ainsi permettre aux coopératives d'habitation d'offrir plus de services connexes à leurs membres.

AVANTAGES, INCONVÉNIENTS ET INCITATIFS LIÉS AUX REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Avantages liés aux regroupements de services entre coopératives d'habitation

Les répondants au questionnaire perçoivent plusieurs avantages aux regroupements de services avec d'autres coopératives d'habitation du même secteur. En effet :

- ✓ un peu plus de 50 % y voient l'avantage de retenir les services de fournisseurs;
- ✓ 47 % de bénéficier d'économies d'échelle;
- ✓ 45 % de bénéficier d'un plus grand nombre de services;
- ✓ 38 % de développer des projets sociaux;
- ✓ 32 % d'avoir plus de poids auprès de la communauté.

Pour leur part, les participants aux ateliers de discussion manifestent beaucoup d'intérêt quant à l'échange de services avec d'autres coopératives d'habitation de leur arrondissement. Selon eux, il serait intéressant de partager les services suivants :

- ✓ une liste d'entrepreneurs;
- ✓ une liste de professionnels;
- ✓ des ressources internes ou du « coaching »;
- ✓ certains équipements appartenant à d'autres coopératives d'habitation;
- ✓ la mise en commun d'équipements (exemple : une cuisine collective);
- ✓ 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 libres pour les membres qui veulent changer de quartier ou habiter un logement plus grand ou plus petit;
- ✓ la promotion du bénévolat intercoop.

Inconvénients liés aux regroupements de services entre coopératives d'habitation

En ce qui a trait aux inconvénients, l'analyse des questionnaires a démontré que les considérations touchant la participation et la mobilisation des membres sont de loin les plus importantes, qu'on pense au manque d'engagement et de motivation, à l'augmentation des tâches, au risque accru de conflits et à la difficulté d'obtenir un consensus en raison du nombre plus important de membres. D'autres considérations concernent plutôt la gestion proprement dite de ces regroupements, dont la multiplication des règles et des procédures, le danger pour la coopérative d'habitation de perdre son autonomie et d'exercer moins de contrôle, la crainte de devoir utiliser un service ou un produit dont la coopérative d'habitation n'a pas besoin, la possibilité d'être aux prises avec un surplus de travail et le risque de se retrouver avec les problèmes des autres.

Bien que les répondants au questionnaire aient considéré ces éléments comme des inconvénients, il s'agit plutôt de craintes ou d'appréhensions. Aussi, certains inconvénients cités ne peuvent être associés aux regroupements de services entre coopératives d'habitation; ils sont plutôt associés aux fusions de coopératives d'habitation ou il est très peu probable que de telles situations se produisent dans ce contexte. Pensons notamment à la multiplication des règles et des procédures, au danger pour la coopérative d'habitation de perdre son autonomie et d'exercer moins de contrôle ou au risque de se retrouver avec les problèmes des autres. Nous croyons que ces craintes sont essentiellement attribuables à un manque d'information sur cette question ou à de la désinformation sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation.

Les participants aux ateliers de discussion, quant à eux, n'ont énuméré que quelques inconvénients, soit :

- ✓ la somme importante d'énergie et de temps à consacrer par les organisateurs;
- ✓ la démobilisation des organisateurs si leurs efforts se soldaient par un échec;
- ✓ la possibilité que l'information confidentielle d'une coopérative d'habitation soit divulguée.

Mentionnons toutefois que les participants aux ateliers de discussion avaient été sélectionnés en raison de leur intérêt pour cette question.

Incidatifs liés aux regroupements de services entre coopératives d'habitation

Selon plusieurs participants aux ateliers de discussion, si un besoin réel se présentait, les incitatifs ne seraient pas nécessaires pour favoriser les échanges et la réalisation de projets entre coopératives d'habitation. Apporter des solutions et résoudre les problèmes vécus par plusieurs coopératives d'habitation constituent en soi le meilleur gage pour s'assurer de la participation. À cet effet, les participants ont donné quelques exemples de problèmes fréquemment vécus pour lesquels ils aimeraient trouver des solutions. Mentionnons la non-participation récurrente d'un ou de plusieurs membres, la présence de membres « délinquants », qui ne suivent pas les règles établies par la coopérative d'habitation, la difficulté des personnes âgées à maintenir leur participation aux tâches.

Pour la majorité des coopératives ayant répondu au questionnaire, le partage de connaissances et de compétences entre les coopératives d'habitation constituerait un incitatif. Des incitatifs financiers, tels que les économies d'échelle, et de l'aide provenant des gouvernements, des municipalités, etc. pourraient être efficaces pour près de la moitié d'entre elles. Il est également important de souligner que plus du tiers des coopératives d'habitation pourraient envisager un regroupement de services entre coopératives d'habitation si elles étaient accompagnées durant tout le processus par la FECHIMM.

AVANTAGES, INCONVÉNIENTS ET INCITATIFS LIÉS AUX FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Avantages liés aux fusions des coopératives d'habitation

Les différentes étapes de l'étude ont démontré que fusionner avec d'autres coopératives d'habitation du même arrondissement permet de profiter d'économies d'échelle accordées par les fournisseurs ou de mettre en commun des ressources, de consolider la situation financière des coopératives d'habitation, d'augmenter les compétences collectives, de renforcer la démocratie avec un plus grand nombre de membres, de mieux répartir les responsabilités et les tâches, et de développer de nouveaux services pour les membres.

En termes de nouveaux services, on peut penser à l'embauche d'un ou de plusieurs employés au service de la coopérative d'habitation si le seuil critique minimal d'unités nécessaire à la rentabilité est atteint. On tend alors vers une coopérative d'habitation capable d'influencer son milieu et de se donner les moyens d'agir sur son environnement. La fusion permettrait de résoudre certains problèmes quasi insolubles dans de petites coopératives d'habitation, tels que le manque de participation, la centralisation de l'information, l'intimidation, le manque d'information et de qualifications, l'isolement et la fragilité financière.

Inconvénients liés aux fusions de coopératives d'habitation

Encore une fois, la recherche bibliographique, l'analyse des questionnaires et les groupes de discussion ne font pas tellement état des inconvénients, mais plutôt de craintes et d'appréhensions à l'égard des fusions de coopératives d'habitation. Nous croyons que ces appréhensions sont principalement attribuables à un manque d'information ou à de la désinformation sur cette question. En effet, la question de fusionner avec des coopératives d'habitation qui vivent des difficultés financières revient souvent, ce qui n'est pas le but recherché par la fusion, contrairement à la croyance populaire.

Parmi les inconvénients mentionnés, le risque de la perte du sentiment d'appartenance, de désintéressement et de diminution de la participation, la hausse des loyers, ainsi que le fait que la demande provienne du Mouvement et non de la base préoccupent grandement les membres de coopératives d'habitation.

L'analyse des propos tenus par les participants lors des ateliers de discussion nous a également permis de constater que la majorité des avantages et des inconvénients mentionnés sont du domaine de l'associatif, qu'ils soient liés aux facteurs décisionnels et à la gestion de la coopérative d'habitation, à l'organisation du travail et à la répartition des tâches, ou aux facteurs relationnels.

Aussi, plusieurs éléments cités par les participants peuvent être autant considérés comme des avantages que comme des inconvénients. Pensons notamment à une meilleure répartition du pouvoir décisionnel en évitant que le pouvoir soit détenu par quelques individus. À cet égard, une fusion pourrait entraîner l'effet inverse, c'est-à-dire la possibilité que la plus grande coopérative d'habitation impose sa vision et ses conditions à la plus petite, engendrant ainsi un danger de « tutelle ». Mentionnons aussi la répartition des tâches et des responsabilités sur un plus grand nombre de personnes, ce qui peut diminuer le fardeau reposant parfois sur quelques individus. Une fusion pourrait cependant engendrer le phénomène contraire, soit la déresponsabilisation des membres et un manque d'implication et de participation de la part de certains membres.

Incidatifs liés aux fusions de coopératives d'habitation

Les incitatifs qui exerceraient un impact auprès des membres sur la décision de fusionner avec d'autres coopératives d'habitation touchent à la fois l'aspect financier et la gestion associative. Les plus significatifs sont :

- ✓ le fait de profiter d'économies d'échelle auprès de fournisseurs;
- ✓ l'atteinte d'une masse financière intéressante pour les opérations;
- ✓ l'augmentation de la compétence collective;
- ✓ l'atteinte d'un seuil critique de membres nécessaire au renouvellement des structures et à l'exercice de la démocratie;
- ✓ un conseil d'administration plus expérimenté et plus fort, car le choix des candidats serait plus grand;
- ✓ le possible recrutement de membres ayant des connaissances plus diversifiées susceptibles de faciliter la gestion de la coopérative d'habitation;
- ✓ l'augmentation du sentiment d'appartenance et de la fréquence de rotation des administrateurs;
- ✓ un meilleur partage des tâches.

L'analyse des questionnaires a démontré que moins de 20 % des présidents de coopératives d'habitation ont répondu avoir déjà discuté au sein du conseil d'administration ou parmi les membres de la coopérative de la possibilité de regrouper des biens ou des services avec d'autres coopératives d'habitation de leur secteur, tandis que seulement 10 % des coopératives d'habitation disent avoir déjà discuté au sein du conseil d'administration ou parmi les membres de la coopérative de la possibilité de fusionner avec d'autres coopératives de leur secteur. La fusion est donc une option moins discutée que le regroupement de services entre coopératives d'habitation, en raison peut-être de leur méconnaissance du sujet. Le faible taux de réponses positives à ces deux questions démontre que les membres de coopératives d'habitation sont très peu informés sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation et les fusions de coopératives d'habitation, et qu'il est très peu probable que des initiatives de ce genre émergent de la base sans l'appui d'une campagne d'information et de sensibilisation du Mouvement sur ces questions.

SEUIL MINIMAL DE LOGEMENTS

Il existe, au Québec et ailleurs au Canada, des coopératives d'habitation comptant des centaines de membres. Ces coopératives d'habitation fonctionnent très bien. Les membres gardent l'impression de vivre dans une petite coopérative d'habitation, puisque les logements sont répartis dans des bâtiments comptant chacun un petit nombre de logements, disséminés à travers un même quartier. On y constate même moins d'épuisement chez les membres et l'organisation d'un nombre plus grand d'activités sociales.

Selon les experts consultés dans le cadre du projet de fusion d'une coopérative de quartier dans le quartier Saint-Sauveur de la ville de Québec³, le seuil critique est de l'ordre de 80 unités. Selon eux, il est préférable que toutes les coopératives d'habitation de 20 unités ou moins, qui représentent 60 % des coopératives d'habitation, soient fusionnées. La taille optimale à atteindre pourrait aller de 70 à 300 unités. Bien que 44 % des répondants au questionnaire aient répondu qu'un seuil minimal d'unités est important, ces derniers croient que la taille minimale à atteindre est plutôt de l'ordre de 23 unités en moyenne. Toutefois, ce nombre est faible, car plus le nombre d'unités de logement est élevé, plus les ressources financières permettent aux coopératives d'habitation d'engager un permanent chargé de la gestion quotidienne de la coopérative d'habitation et d'ainsi libérer les membres de ces tâches.

Toutefois, l'analyse des questionnaires et des ateliers de discussion a démontré que les membres de coopératives d'habitation ne voient pas les avantages liés à l'embauche d'un employé permanent. En effet, l'embauche d'employés permanents présente un avantage pour un peu moins du quart des coopératives d'habitation, ce qui constitue l'avantage le moins important cité par les répondants au questionnaire.

³ *Ibid.*, annexe 2, p. 9.

PROXIMITÉ ENTRE LES COOPÉRATIVES D'HABITATION

La proximité entre les coopératives d'habitation est un facteur important pour le regroupement de services entre coopératives d'habitation ou pour la fusion de coopératives d'habitation. Les experts consultés dans le cadre du projet d'une coopérative de quartier Saint-Sauveur⁴ sont d'avis que les bâtiments doivent être localisés très près les uns des autres, idéalement dans le même quartier, afin qu'un sentiment d'appartenance se développe, favorisant ainsi les contacts entre les membres. Certains ont même établi la distance maximale idéale entre les bâtiments à cinq kilomètres les uns des autres. Il faut éviter que des coopératives d'habitation soient isolées par des obstacles géographiques (une autoroute ou une voie ferrée). Pour notre part, lorsque nous avons établi nos critères de sélection pour regrouper les coopératives d'habitation, nous avons plutôt établi la distance à 500 mètres en raison de la mobilité réduite de certains membres et des contraintes de temps et de déplacement pour les familles monoparentales. Pour leur part, 77 % des répondants considèrent que la distance est un facteur important. Ils ont établi la distance maximale moyenne à trois kilomètres. Encore une fois, nous pouvons considérer que les avis sont partagés sur cette question. Toutefois, malgré le manque de consensus sur la distance maximale entre les coopératives d'habitation, il n'en demeure pas moins que ce critère de proximité doit être pris en compte à la fois dans le cadre du regroupement de services entre coopératives d'habitation ou de la fusion de coopératives d'habitation.

RECOMMANDATIONS

Bien que l'étude soit davantage orientée vers les regroupements de services entre coopératives d'habitation, nous avons tout de même tenu compte des résultats obtenus en lien avec les fusions de coopératives d'habitation. Nous avons donc également formulé des recommandations sur cette question.

RECOMMANDATIONS : REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Recommandation no 1 : Définir le degré de priorité et les efforts à consentir aux regroupements de services entre coopératives d'habitation

La mobilisation des membres au sein du Mouvement québécois des coopératives d'habitation n'est pas toujours simple. Les participants aux ateliers de discussion en ont traité abondamment; la principale motivation à habiter une coopérative d'habitation est souvent de se loger adéquatement à prix abordable. Les gens sont accaparés par leur travail, leurs obligations, les activités de leur coopérative d'habitation (tâches, corvées, réunions, gestion, etc.) et ont souvent peu de temps à consacrer aux activités de la Fédération et aux projets réalisés avec d'autres coopératives d'habitation. Ainsi, plusieurs ressources en termes de personnel, de temps et d'argent pourraient être consacrées par la Fédération et la Confédération à l'organisation d'activités intercoops sans que la participation soit garantie. Avant tout, et pour ne pas épuiser inutilement les ressources, le Mouvement aurait intérêt à définir le degré de priorité et les efforts qu'il est prêt à consentir pour favoriser les regroupements de services et les projets entre coopératives d'habitation.

Recommandation no 2 : Favoriser la communication directe entre les coopératives d'habitation

Plusieurs coopératives d'habitation ne connaissent pas les autres coopératives d'habitation de leur arrondissement et ne savent pas où elles sont localisées. L'absence d'outils de communication entre les membres des coopératives d'habitation apparaît clairement comme un frein aux regroupements de services ou à la mise en place de projets entre coopératives d'habitation.

⁴ *Ibid.*

La FECHIMM apparaît comme le seul véritable canal de communication qui relie les coopératives d'habitation de la région métropolitaine de Montréal. Ainsi, la Fédération est en lien avec chaque coopérative d'habitation membre située sur son territoire. Elle offre toute une gamme de produits, de services et d'activités. Les coopératives d'habitation ont l'occasion de se rencontrer lors des ateliers de formation, d'activités spéciales (comme le 25^e anniversaire de la FECHIMM) ou des assemblées générales annuelles de la Fédération. Mais la communication demeure linéaire soit de la Fédération vers chaque coopérative d'habitation, et peu de liens sont directement établis entre les coopératives d'habitation.

Une telle situation n'offre pas un contexte favorable aux initiatives qui pourraient émerger au sein même des coopératives d'habitation et parmi leurs membres. Créer un canal direct de communication entre les membres de coopératives d'habitation et leur donner les bons outils pour favoriser des contacts entre eux est une avenue prometteuse qui pourrait grandement favoriser et dynamiser les échanges au sein du Mouvement québécois des coopératives d'habitation. Il s'agit en fait d'orienter la communication d'un mode plutôt « conventionnel » vers un mode plus « interactif », de diversifier les façons de faire pour communiquer avec les membres de coopératives d'habitation et de développer divers types de canaux afin qu'ils puissent échanger entre eux.

Recommandation no 3 : Privilégier un forum Internet comme canal de communication entre coopératives d'habitation

La puissance de l'Internet comme outil de réseautage a déjà fait ses preuves. Afin de développer un lien direct entre les membres des différentes coopératives d'habitation, un forum de discussion apparaît actuellement comme un outil prometteur. Ainsi, les membres de coopératives d'habitation pourraient échanger directement entre eux, afficher les services ou les activités qu'ils aimeraient partager, etc. Un forum de discussion est constitué de pages Internet sur lesquelles des personnes échangent des messages afin de répondre à un sujet de discussion.

Recommandation no 4 : Diversifier les activités de formation

Les activités de formation organisées par la FECHIMM sont appréciées et elles doivent se poursuivre. Toutefois, elles devraient se tenir dans d'autres lieux que dans les locaux de la FECHIMM. Les participants aux ateliers de discussion ont proposé de tenir ces activités dans les locaux des coopératives d'habitation. Ils ont également proposé d'user de davantage de créativité pour varier les formules. Des activités moins formelles et moins chargées sur le plan du contenu faciliteraient sans doute les échanges entre les membres de coopératives d'habitation.

Recommandation no 5 : Organiser des ateliers de discussion

Les participants ont manifesté de l'intérêt à se rencontrer de nouveau pour échanger sur différents sujets ou pour développer des projets communs. Ces rencontres pourraient être organisées environ quatre fois par année, c'est-à-dire à chaque saison. Elles devraient se tenir sur semaine, en soirée, ou durant les fins de semaine. Certains croient que les activités devraient être planifiées à l'avance et prévues à l'intérieur d'un calendrier.

Selon les participants, les rencontres entre coopératives d'habitation doivent reposer sur des sujets qui touchent les coopératives d'habitation au quotidien. On cite des exemples à cet effet :

- ✓ la mobilisation, l'implication et la participation des membres;
- ✓ l'accomplissement des tâches;
- ✓ les règlements et politiques;
- ✓ le vieillissement des membres;
- ✓ le désir des membres d'entreprendre des projets écologiques.

Les rencontres devraient répondre aux aspirations suivantes :

- ✓ inviter tous les membres, et non pas se limiter aux présidents ou aux administrateurs;
- ✓ convoquer les rencontres par arrondissement ou pour des arrondissements situés à proximité;
- ✓ réunir entre quatre et cinq coopératives d'habitation différentes;
- ✓ recruter un animateur compétent pour circuler d'un groupe à l'autre et veiller au bon déroulement;
- ✓ répartir les membres d'une même coopérative d'habitation entre les groupes;
- ✓ assigner une place aux participants pour favoriser le réseautage;
- ✓ réunir un maximum de 10 personnes par groupe pour permettre à tous de s'exprimer et de participer.

En lien avec les lieux de rencontres à privilégier, on suggère :

- ✓ de ne pas toujours tenir les rencontres dans les locaux de la FECHIMM;
- ✓ d'opter, lorsque possible, pour les salles communautaires de coopératives d'habitation;
- ✓ de privilégier les lieux de rencontre situés à proximité des stations de métro;
- ✓ d'éviter des lieux bruyants, comme des restaurants ou des cafés, mais plutôt choisir des endroits calmes et propices à la discussion;
- ✓ d'obtenir un suivi à la suite des rencontres.

Recommandation no 6 : Développer le réflexe « réseautage » lors d'activités

Toujours dans la même optique, le réseautage doit constituer une préoccupation constante lorsque la FECHIMM organise des activités. Tous les efforts consentis en ce sens par la FECHIMM devraient être maintenus, sinon accentués. À cet effet, mentionnons quelques suggestions émises par les participants aux ateliers de discussion :

- ✓ prévoir des temps libres lors des réunions, des formations, des congrès ou des assemblées générales;
- ✓ assigner les places et les alterner lors des rencontres ou des repas;
- ✓ favoriser les activités de réseautage lors de tous les rassemblements de coopératives d'habitation.

Recommandation no 7 : Organiser des fêtes de quartier

L'organisation de fêtes de quartier capables de réunir plusieurs coopératives d'habitation d'un même secteur devrait être encouragée. Depuis quelques années, une Fête des voisins est organisée partout à l'échelle du Québec par des résidents des différentes municipalités du Québec. Au fil des ans, ce mouvement prend de plus en plus d'ampleur. La Fête des voisins a pour principal objectif de rapprocher les gens vivant dans un même milieu. Mise en œuvre par les citoyens eux-mêmes, la Fête des voisins leur permet de jouer un rôle actif et de favoriser la cordialité et la solidarité dans leur milieu de vie. L'activité se déroule chaque année depuis 2007. Les voisins se rassemblent dans leur cour, dans le hall de leur immeuble et dans la rue pour célébrer la Fête des voisins. Un partenariat avec cet organisme pourrait être développé pour faciliter la mise en place d'une telle activité.

Recommandation no 8 : Réaliser une cartographie et un bottin des coopératives d'habitation

On propose de réaliser une cartographie et un bottin des coopératives d'habitation comprenant divers renseignements, tels que :

- ✓ le nom et l'adresse des coopératives d'habitation;
- ✓ quelques renseignements, comme le nombre de logements et l'année de fondation de la coopérative d'habitation;
- ✓ les services offerts aux autres coopératives d'habitation (exemples : cuisine commune, salle de réunion);
- ✓ les coordonnées des responsables des coopératives d'habitation avec lesquels communiquer.

La cartographie pourrait être rendue disponible sur les sites Internet de la FECHIMM et de la CQCH tout comme le bottin. Celui-ci pourrait également être acheminé à tous les membres de coopératives d'habitation. Il faudrait prévoir une campagne publicitaire annonçant la mise en ligne de ces deux nouveaux outils, la diffusion du bottin et leur utilité.

RECOMMANDATIONS : FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Recommandation no 9 : Préciser le projet de fusion de coopératives d'habitation

Inciter les coopératives à fusionner sans définir un projet précis risque de susciter plusieurs réticences. Actuellement, plusieurs membres de coopératives d'habitation ne perçoivent pas l'intérêt de fusionner parce que la fusion est souvent perçue comme un surcroît de travail et une source de conflits et de problèmes. Aussi, plusieurs coopératives d'habitation éprouvent des difficultés à s'assurer de la participation de tous les membres pour accomplir les tâches et les corvées. Il s'agit de l'un des problèmes les plus souvent vécus. On sait aussi qu'assurer une bonne gestion d'une coopérative d'habitation est exigeant pour des bénévoles et requiert une bonne formation. Dans ce contexte, la possibilité d'embaucher du personnel est sûrement l'argument qui inciterait le plus les membres à fusionner. Or, l'embauche d'un employé à temps plein peut être envisagée à partir d'un certain seuil minimal, lequel est estimé à environ 80 logements. L'intérêt de fusionner est donc moindre en deçà de ce seuil critique.

Advenant une volonté du Mouvement d'encourager les fusions au sein des coopératives d'habitation du Québec, nous croyons qu'on aurait intérêt à préciser le projet comme suit :

- ✓ en lui donnant un nom attrayant et mobilisateur, de manière à démarquer le projet par rapport à la « fusion », un terme peu évocateur pour les membres de coopératives d'habitation. Exemple : former une « super coopérative »;
- ✓ en spécifiant un seuil critique de logements d'environ 80 logements;
- ✓ en mettant de l'avant le bénéfice principal, soit la possibilité d'embaucher du personnel. En confiant un certain nombre de responsabilités à des employés dont, par exemple, la gestion des baux, le calcul des subventions au loyer, la perception des loyers, les dépôts, la tenue de livres, les négociations avec la caisse, avec divers fournisseurs ainsi qu'avec les organismes gouvernementaux, etc., les administrateurs et les membres seraient dégagés de ces tâches et pourraient davantage se consacrer à la vie associative et à des projets coopératifs;
- ✓ en présentant le tout comme une nouvelle formule de coopérative d'habitation.

STRATÉGIES À METTRE EN PLACE POUR PROMOUVOIR ET INFORMER LES MEMBRES SUR LES REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION ET LES FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Recommandation no 10 : Continuer d'informer les membres de coopératives d'habitation sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation et sur les fusions de coopératives d'habitation

Les coopératives d'habitation sont très peu informées sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation et les fusions de coopératives d'habitation. Il s'avère alors nécessaire de mieux informer et d'expliquer les fondements même du projet. À ce sujet, une initiative comme le numéro spécial de *L'Écho-hop* D'HABITATION d'octobre 2008, intitulé *Fusion et regroupement de coopératives d'habitation : phénomène émergent* est excellente, car elle informe avec justesse et répond à plusieurs interrogations. Il apparaît opportun de poursuivre ces efforts d'information.

Voici quelques exemples des questionnements les plus fréquents auxquels il faudrait répondre :

- ✓ Quelles sont les motivations du Mouvement québécois des coopératives d'habitation à favoriser les regroupements de services entre coopératives d'habitation et les fusions de coopératives d'habitation?
- ✓ Dans quelles circonstances est-il intéressant ou moins intéressant pour une coopérative d'habitation d'envisager un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou une fusion de coopératives d'habitation? Pour quels motifs une coopérative d'habitation devrait-elle envisager ces deux options?
- ✓ Quels sont les bénéfices d'un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou d'une fusion de coopératives d'habitation pour les membres?
- ✓ Quels sont les gages de succès d'un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou d'une fusion de coopératives d'habitation?
- ✓ Les programmes de développement peuvent-ils être incompatibles et porter entrave à un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou une fusion de coopératives d'habitation?
- ✓ De quelle façon ces projets fonctionnent-ils?

Recommandation no 11 : Créer une page Internet sur les sites Internet de la FECHIMM et de la CQCH

Tout comme la CQCH l'a fait pour le phénomène de la fin des conventions, les deux organisations pourraient créer sur leur site Internet une page d'information entièrement consacrée aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation. Cette section pourrait également présenter des histoires de coopératives exemplaires qui ont réalisé des fusions, des regroupements de services entre coopératives d'habitation ou des projets avec des partenaires du milieu de façon à inciter les autres membres à faire de même.

Recommandation no 12 : Développer un projet pilote de regroupements de services entre coopératives d'habitation et de fusion de coopératives d'habitation

La question des regroupements de services entre coopératives d'habitation et des fusions de coopératives d'habitation suscite actuellement diverses craintes parmi les membres de coopératives d'habitation. Les expériences qui ont eu lieu n'ont pas toujours connu de succès; des participants aux ateliers de discussion ont mentionné que certaines coopératives d'habitation ont « défusionné » à la suite d'essais infructueux. De telles expériences ne peuvent que renchérir les craintes et les appréhensions. De plus, on constate que les participants perçoivent essentiellement les fusions comme un moyen de secourir une coopérative d'habitation en difficulté et non comme un outil de développement.

Dans ce contexte, il serait important de développer une stratégie et une démarche de regroupement de services entre coopératives d'habitation ou de fusion de coopératives d'habitation permettant de bien informer et d'engendrer un bouche-à-oreille positif. Réaliser un projet pilote apparaît comme une avenue intéressante pour entamer un tel processus. Voici quelques pistes d'actions :

- ✓ cibler des coopératives d'habitation présentant un bon potentiel de succès et atteignant un seuil critique de 80 logements ou plus, de manière à envisager l'embauche de personnel;
- ✓ rencontrer tous les membres pour présenter le projet en faisant valoir la possibilité d'embaucher un employé;
- ✓ accompagner adéquatement les intervenants durant le processus et offrir le soutien et l'expertise nécessaires (vérification des états financiers, budget pro forma, aspects légaux, animation de la démarche, etc.);
- ✓ informer adéquatement, durant tout le processus, l'ensemble des membres qui auront à prendre position et ne pas confiner la démarche exclusivement aux administrateurs;
- ✓ travailler avec les membres pour développer des outils et des stratégies de gestion efficaces. Ces solutions pourraient ensuite être exportées vers d'autres démarches;
- ✓ procéder rapidement à l'embauche de personnel, une fois la fusion réalisée;
- ✓ accompagner les intervenants, effectuer un suivi et offrir un soutien au nouveau conseil d'administration pour s'assurer que le projet soit un succès;

- ✓ inviter les membres de coopératives d'habitation impliqués dans le projet à témoigner de leur expérience lors d'un congrès annuel, par exemple. Ce type d'activité permet que ce ne soit pas toujours la CQCH et les fédérations qui soient les promoteurs de ces projets;
- ✓ joindre la fusion au développement d'un autre projet rassembleur (ex. : une coopérative d'habitation verte) pourrait être une avenue à examiner pour donner une valeur ajoutée à la démarche.

Recommandation no 13 : Développer un produit type de fusion offert par les fédérations

Toujours dans l'optique d'informer les membres adéquatement sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation et les fusions de coopératives d'habitation et de maximiser le potentiel de réussite de tels projets, il serait possible pour la Fédération de développer un produit type de regroupements et de fusion et de l'offrir dans son panier de services aux membres. Un dépliant pourrait être produit afin de publiciser ce nouveau produit. Le dépliant pourrait présenter l'information complète : avantages, inconvénients, étapes du processus, ainsi que tous les aspects couverts par ce service, comme l'accompagnement de la Fédération, l'embauche d'un employé permanent, les incitatifs financiers, etc.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	III
RECOMMANDATIONS	VIII
MISE EN CONTEXTE	3
1 MÉTHODOLOGIE	5
1.1 RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE	5
1.2 CARTOGRAPHIE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL.....	5
1.3 QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX PRÉSIDENTS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL	6
1.4 IDENTIFICATION DES COOPÉRATIVES D'HABITATION DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL PARTICIPANTES AUX GROUPES DE DISCUSSION.....	7
<i>Indicateurs de sélection</i>	8
<i>Indicateurs de renforcement à la sélection</i>	9
2 RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE	13
2.1 AVANTAGES LIÉS AUX FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION.....	13
2.2 INCONVÉNIENTS LIÉS AUX FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION	15
2.3 INCITATIFS LIÉS AUX FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION	16
2.4 PROXIMITÉ ENTRE LES COOPÉRATIVES D'HABITATION	17
2.5 SEUIL MINIMAL DE LOGEMENTS.....	17
2.6 EMBAUCHE DE RESSOURCES HUMAINES PERMANENTES	17
2.7 DANS LE RESTE DU CANADA	17
3 ANALYSE DU QUESTIONNAIRE	19
3.1 RELATIONS ENTRE LES COOPÉRATIVES D'HABITATION ET LEUR COMMUNAUTÉ	19
3.2 OUVERTURE OU INTÉRÊT DES COOPÉRATIVES D'HABITATION À L'ÉGARD DE NOUVELLES FORMULES ET DE NOUVELLES EXPÉRIENCES	20
<i>Regroupements de services entre coopératives d'habitation</i>	20
<i>Fusions de coopératives d'habitation</i>	21
3.3 PROXIMITÉ ENTRE LES COOPÉRATIVES D'HABITATION	22
3.4 SEUIL MINIMAL DE LOGEMENTS.....	22
4 GROUPES DE DISCUSSION	23
4.1 RELATIONS ENTRE LES COOPÉRATIVES D'HABITATION ET LEUR COMMUNAUTÉ	23
4.2 OUVERTURE OU INTÉRÊT DES COOPÉRATIVES D'HABITATION À L'ÉGARD DE NOUVELLES FORMULES ET DE NOUVELLES EXPÉRIENCES	24
<i>Regroupements de services entre coopératives d'habitation</i>	24
<i>Fusions des coopératives d'habitation</i>	28
5 RECOMMANDATIONS	33
5.1 RECOMMANDATIONS : REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION	33
<i>Recommandation n° 1 : Définir le degré de priorité et les efforts à consentir aux regroupements de services entre coopératives d'habitation</i>	33
<i>Recommandation n° 2 : Favoriser la communication directe entre les coopératives d'habitation</i> ...	33
<i>Recommandation n° 3 : Privilégier un forum Internet comme canal de communication entre coopératives d'habitation</i>	34
<i>Recommandation n° 4 : Diversifier les activités de formation</i>	34
<i>Recommandation n° 5 : Organiser des ateliers de discussion</i>	34
<i>Recommandation n° 6 : Développer le réflexe « réseautage » lors d'activités</i>	35
<i>Recommandation n° 7 : Organiser des fêtes de quartier</i>	35
<i>Recommandation n° 8 : Réaliser une cartographie et un bottin des coopératives d'habitation</i>	35
5.2 RECOMMANDATIONS : FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION	36
<i>Recommandation n° 9 : Préciser le projet de fusion de coopératives d'habitation</i>	36

5.3 STRATÉGIES À METTRE EN PLACE POUR PROMOUVOIR ET INFORMER LES MEMBRES SUR LES REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION ET LES FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION.....	36
<i>Recommandation n° 10 : Continuer d'informer les membres de coopératives d'habitation sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation et sur les fusions de coopératives d'habitation.....</i>	<i>36</i>
<i>Recommandation n° 11 : Créer une page Internet sur les sites Internet de la FECHIMM et de la CQCH.....</i>	<i>37</i>
<i>Recommandation n° 12 : Développer un projet pilote de regroupement de services entre coopératives d'habitation et de fusion de coopératives d'habitation.....</i>	<i>37</i>
<i>Recommandation n° 13 : Développer un produit type de fusion offert par les fédérations.....</i>	<i>38</i>
CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE	43
ANNEXE 2 – GUIDE DE DISCUSSION.....	55

MISE EN CONTEXTE

Depuis quelques années, les gouvernements fédéral et provincial s'intéressent de près aux fusions de coopératives d'habitation comme moyen de consolidation des entreprises coopératives. En effet, « la petite taille des coopératives d'habitation au Québec comporte des avantages en termes de sentiment d'appartenance et de valorisation des milieux existants, mais elle a l'inconvénient de rendre plus fragiles ces petites entreprises, en comparaison aux plus gros ensembles immobiliers⁵ ». Au Québec, la moyenne par coopérative d'habitation est de 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 moyenne⁶, ce qui laisse sous-entendre que les gouvernements et les promoteurs de projets coopératifs souhaitent se diriger vers des ensembles immobiliers plus importants.

Depuis 2002, les études sur les fusions de coopératives d'habitation réalisées par divers organismes œuvrant dans le Mouvement québécois des coopératives d'habitation ont permis de dégager de nombreux constats, notamment :

- ✓ la difficulté pour le Mouvement d'établir une communication adéquate, renforçant ainsi la méfiance des membres de 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'engager un employé permanent pour que de tels projets fonctionnent;
- ✓ l'importance que la demande provienne de la base et non 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 l'égard de ces conclusions, la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) croit que les coopératives d'habitation doivent d'abord se rencontrer, se connaître et partager des services et des projets avant d'entreprendre des fusions de coopératives d'habitation. C'est pourquoi la CQCH a choisi de se diriger davantage vers les regroupements de services et de projets entre coopératives d'habitation. Ainsi, elle aimerait connaître les incitatifs favorisant les regroupements de services entre coopératives d'habitation, les services et les projets que les coopératives d'habitation pourraient partager et les facteurs de succès garantissant la réussite de tels projets. Elle aimerait également vérifier ces mêmes éléments dans une perspective de fusions de coopératives d'habitation.

Recensant plus de 400 coopératives membres et comprenant près de 8 500 ménages, la région métropolitaine de Montréal constituait un îlot intéressant pour mener une telle étude sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation et les fusions de coopératives d'habitation. En effet, la mise en commun et le partage de divers services et projets entre les coopératives d'habitation de cette région pourraient permettre la création d'un esprit de quartier dans cette grande ville qu'est Montréal.

Les objectifs généraux de la présente étude visent à :

- ✓ déterminer les moyens à privilégier et les incitatifs à retenir pour réaliser un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou une fusion de coopératives d'habitation;
- ✓ s'assurer que le regroupement de services entre coopératives d'habitation ou la fusion de coopératives d'habitation par arrondissement dans la région métropolitaine de Montréal soient souhaités par les membres de coopératives d'habitation, réalistes, réalisables et viables;
- ✓ permettre la réalisation d'un projet pilote.

⁵ CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION, 2006. *Projet d'une coopérative de quartier St-Sauveur, Rapport-synthèse portant sur les constats, analyses et recommandations*, Étude réalisée en collaboration avec la Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches, septembre, p. 3.

⁶ *Ibid.*

Les objectifs spécifiques de la présente étude sont les suivants :

- ✓ sonder l'intérêt des membres de coopératives d'habitation quant aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation;
- ✓ connaître les liens existant entre les coopératives d'habitation et la communauté;
- ✓ connaître les projets et les services que les coopératives d'habitation partagent et aimeraient partager;
- ✓ connaître les avantages, les inconvénients et les incitatifs aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation;
- ✓ donner l'occasion aux membres de coopératives d'habitation d'un même arrondissement de se rencontrer et d'échanger sur divers sujets.

1 MÉTHODOLOGIE

La démarche méthodologique comprend cinq étapes :

- ✓ la recherche bibliographique;
- ✓ la cartographie des coopératives d'habitation de la région métropolitaine de Montréal;
- ✓ l'identification de coopératives d'habitation présentant un potentiel de regroupement;
- ✓ l'envoi d'un questionnaire postal aux présidents de ces coopératives d'habitation et l'analyse des réponses;
- ✓ la tenue de groupes de discussion.

1.1 RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE

La recherche bibliographique consistait à consulter des études menées par divers organismes œuvrant dans le Mouvement québécois des coopératives d'habitation sur les fusions de coopératives d'habitation et à réaliser un compte rendu afin d'en dégager diverses lignes directrices pour maximiser le potentiel de réussite du présent projet.

Nous avons également communiqué avec la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC) afin de connaître les démarches entreprises au cours des dernières années en termes de fusions de coopératives d'habitation. La Fédération nous a acheminé un résumé des dernières fusions qui ont eu cours, notamment en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve.

L'un des principaux objectifs de cette démarche consistait à déterminer les erreurs commises par le passé qui ont fait en sorte que des projets de fusions de coopératives d'habitation ont avorté ou que des coopératives d'habitation ont choisi de défusionner. La recherche bibliographique a également permis de dégager l'opinion de divers intervenants œuvrant dans le Mouvement québécois des coopératives d'habitation sur les avantages et les inconvénients des fusions de coopératives d'habitation et sur les causes de résistance à l'égard d'un tel processus. Les nombreuses recommandations émises dans ces différents rapports ont également été prises en compte.

1.2 CARTOGRAPHIE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL

En décembre 2007, la Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain (FECHIMM) a réalisé une cartographie des coopératives d'habitation de la grande région de Montréal. Elle a utilisé *Google Maps*⁷ afin de situer, sur une carte géographique, chacune des adresses physiques des coopératives d'habitation de la région. En collaboration avec la Fédération, la cartographie a été mise à jour et les bâtiments de la majorité des coopératives d'habitation membres de la Fédération ont été localisés sur la carte. Ainsi, il a été possible de localiser facilement, de façon visuelle, les coopératives d'habitation membres de la FECHIMM.

⁷ *Google Maps* est un service de cartographie et de plans en ligne. Le service a été créé par *Google*. Il permet, à partir de l'échelle d'un pays, de zoomer jusqu'à l'échelle d'une rue. Deux types de plan sont disponibles : un plan classique, avec le nom des rues, des quartiers, des villes et un plan en image satellite, qui couvre le monde entier. Tiré du site Internet de *Trackbusters*, à l'adresse : www.trackbusters.fr.

Lors de la mise à jour de la cartographie, nous avons constaté que l'outil *Google Maps* comportait quelques lacunes; la localisation de certaines adresses n'était pas tout à fait exacte. La localisation réelle et celle de la cartographie pouvaient varier de quelques centaines de mètres. Aussi, le nom de certaines rues n'a pu être repéré sur la carte. Nous croyons que les rues récemment développées dans de nouveaux quartiers ne sont pas encore intégrées à l'outil. Finalement, dans quelques cas particuliers, il nous a été impossible de connaître l'adresse physique des bâtiments des coopératives d'habitation, certaines coopératives ayant choisi d'engager un gestionnaire chargé de s'occuper de leurs affaires courantes. La seule adresse disponible dans ces cas était donc celle du gestionnaire en question.

Malgré de telles lacunes, cet outil s'est révélé très utile pour regrouper les coopératives d'habitation de la région métropolitaine de Montréal. Ainsi, afin de maximiser le potentiel de regroupements de services entre coopératives d'habitation et de fusions de coopératives d'habitation, nous avons effectué un regroupement de coopératives d'habitation, d'abord par arrondissement, puis en fonction de critères géographiques préalablement établis. Les coopératives d'habitation devaient être situées à moins de 500 mètres les unes des autres et ne pas être séparées par diverses contraintes physiques, telles qu'un parc, un terrain vague, un stationnement de dimension importante, des voies ferrées, des boulevards importants ou des autoroutes. En effet, selon les dirigeants de la Coopérative d'habitation La Rive gauche située en Estrie, M. Michel l'Espérance, directeur général et Mme France Chagnon, présidente, qui ont réalisé plusieurs projets de fusion au cours des dernières années « le fait d'être situés dans le même quartier, entouré du même monde et d'avoir le même gestionnaire externe facilite grandement la fusion⁸ ».

L'outil *Google Maps* nous a permis de calculer facilement la distance entre les coopératives d'habitation alors que la carte satellite de ce même outil a facilité l'identification visuelle des contraintes physiques.

Cette démarche a permis d'identifier 340 coopératives d'habitation, sur les 416 membres de la FECHIMM⁹, qui démontrent un potentiel physique de regroupement en fonction des critères géographiques établis.

1.3 QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX PRÉSIDENTS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL

Au cours du mois de décembre 2008, la CQCH a acheminé, par envoi postal, un questionnaire (annexe 1) aux 340 coopératives d'habitation membres de la FECHIMM démontrant un potentiel de regroupement en fonction de critères géographiques établis. À la demande de quelques coopératives d'habitation, le questionnaire a été traduit vers l'anglais et leur a été acheminé de nouveau par la poste. Le questionnaire comportait 31 questions et était divisé en trois sections :

- ✓ le profil sociodémographique des coopératives d'habitation de la région du Montréal métropolitain et les relations qu'elles entretiennent avec leur communauté;
- ✓ leur ouverture et leur intérêt à l'égard des regroupements de services entre coopératives d'habitation et des fusions de coopératives d'habitation;
- ✓ les caractéristiques des résidents membres de leur coopérative d'habitation.

⁸ FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES D'HABITATION DE QUÉBEC, CHAUDIÈRE-APPALACHES, 2002. *Formation et vie associative, Rapport final – Étude de faisabilité*, décembre, p. 25.

⁹ Au mois d'octobre 2008, la FECHIMM comptait alors 416 membres.

Nous avons reçu 120 questionnaires remplis ce qui représente un taux de réponse de 35 %. Parmi ces questionnaires, cinq ont été répondus en anglais. Quelques-uns nous ont été retournés par télécopieur ou par courriel. Nous en avons rejeté deux puisqu'ils n'étaient pas complètement remplis. Notons que la date d'échéance pour retourner les questionnaires était le 23 janvier 2009. Puisque nous avons reçu un grand nombre d'appels de la part de membres de coopératives d'habitation au cours de cette semaine pour recevoir à nouveau le questionnaire, nous avons choisi de laisser une semaine supplémentaire pour la réception des questionnaires. Tous les questionnaires reçus après le 30 janvier 2009 ont été rejetés.

Mentionnons que l'analyse du questionnaire peut comporter quelques limites. En effet, le taux de réponse est moyennement élevé et les résultats s'appliquent non pas à l'ensemble, mais à la grande majorité des arrondissements de la région métropolitaine de Montréal, les questionnaires ayant été envoyés aux coopératives d'habitation préalablement sélectionnées en fonction de critères géographiques. Ainsi, les résultats pourraient ne pas représenter tout à fait les opinions de l'ensemble de la population des coopérations d'habitation de la région de Montréal membres de la FECHIMM.

Le questionnaire avait trois fonctions. Il a d'abord servi à cibler les coopératives d'habitation susceptibles d'être en faveur des regroupements de services entre coopératives d'habitation et des fusions de coopératives d'habitation en se basant sur leur structure, leur degré d'organisation et d'implication et leur intérêt envers cette question. Cet exercice avait pour but de cibler des coopératives d'habitation susceptibles d'accepter de participer à des ateliers de discussion.

Les données recueillies par l'entremise du questionnaire ont également servi à établir un profil statistique des coopératives d'habitation favorables ou défavorables aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et des fusions de coopératives d'habitation, à inventorier les avantages, les inconvénients et les incitatifs liés aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation et à analyser le degré d'implication des coopératives d'habitation dans leur arrondissement et dans leur milieu.

Les données recueillies serviront finalement à cibler des coopératives d'habitation aux profils similaires ou complémentaires dans l'optique de les approcher pour réaliser des projets pilotes de regroupements de services entre coopératives d'habitation ou des projets de fusions de coopératives d'habitation.

1.4 IDENTIFICATION DES COOPÉRATIVES D'HABITATION DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE MONTRÉAL PARTICIPANTES AUX GROUPES DE DISCUSSION

La sélection des coopératives d'habitation a été réalisée dans l'optique de maximiser le potentiel de réussite des groupes de discussion. Les objectifs consistaient à rassembler des gens provenant d'un même arrondissement, majoritairement en faveur des regroupements de services entre coopératives d'habitation et des fusions de coopératives d'habitation, et d'éliminer les éléments « négatifs » afin que les participants ressortent de l'activité avec une opinion positive de ce processus et qu'ils poursuivent la réflexion auprès des autres membres de leur coopérative d'habitation. En effet, selon madame Sylvie Ouellette, consultante en développement et planification marketing et animatrice des groupes de discussion de ce projet, « lorsqu'il y a des éléments trop *négatifs* dans un groupe, ils risquent de contaminer l'opinion des autres participants et d'entraver la bonne marche de l'activité ».

Ainsi, nous avons d'abord sélectionné les coopératives d'habitation qui ont démontré un certain intérêt à l'égard de ce projet en répondant positivement à la question 31. d) du questionnaire : *Seriez-vous intéressé à poursuivre une réflexion sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation ou les fusions de coopératives d'habitation?*

Nous avons reçu 56 questionnaires répondant à ce critère, soit 46 % des répondants. Notons toutefois que, pour cette étape de l'étude, nous avons dû mettre de côté les questionnaires pour lesquels nous avons reçu des réponses en anglais. Parmi ceux-ci, trois ont répondu positivement à la question. En effet, puisque les coopératives d'habitation en question n'étaient pas toutes situées dans les mêmes arrondissements, il était impossible pour nous d'organiser un groupe de discussion réservé à leur clientèle. Aussi, la tenue de groupes de discussion en français et en anglais aurait été difficile à gérer pour l'animatrice.

Par la suite, nous avons identifié certaines variables susceptibles de nous indiquer les coopératives d'habitation les plus prometteuses. Nous avons ensuite défini ces catégories qui sont devenues nos critères de sélection et d'organisation des groupes de discussion.

Nous avons subdivisé nos critères de sélection en deux types d'indicateurs : les indicateurs de sélection et les indicateurs de renforcement à la sélection. Les indicateurs de sélection déterminent les coopératives d'habitation davantage favorables que défavorables aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation. Pour leur part, les indicateurs de renforcement à la sélection sont des caractéristiques du profil des coopératives d'habitation faisant en sorte qu'elles seraient davantage intéressées aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation et qu'elles présenteraient un potentiel de réussite plus grand.

INDICATEURS DE SÉLECTION

CATÉGORIE 1 - DISCUSSIONS SUR LES REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION ET SUR LES FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Le fait qu'une coopérative d'habitation ait déjà discuté avec ses membres de regroupement de services entre coopératives d'habitation ou de fusion de coopératives d'habitation démontre un intérêt et un questionnement à l'égard du sujet. La tenue de telles discussions entre les membres du conseil d'administration ou de la coopérative d'habitation, favorables ou non, est un indicateur de sélection important. En effet, selon monsieur André Noël¹⁰, directeur général de la FECHIMM, une fusion peut être souhaitable seulement si « l'impulsion vient des membres des coops qui peuvent être accompagnés, dans leurs démarches, par la fédération ». Il souligne à cet effet qu'une fusion n'est pas souhaitable « si l'impulsion est téléguidée de l'extérieur et que les membres des coops ne se sentent pas les principaux responsables de la démarche, soit-elle ou non accompagnée de la fédération ».

CATÉGORIE 2 - AVANTAGES ET INCITATIFS AUX REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION ET AUX FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Selon les experts consultés dans le cadre du projet d'une coopérative de quartier Saint-Sauveur¹¹, la fusion offre des possibilités intéressantes. D'autant plus que « les opinions et les idées des membres sont source d'enrichissement pour la démarche¹² ». Le fait qu'une coopérative d'habitation perçoive des avantages aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation démontre un certain intérêt à l'égard de cette question. Plus la coopérative d'habitation a identifié d'avantages, plus elle semble avoir réfléchi sur le sujet et être susceptible d'être en faveur des regroupements de services entre coopératives d'habitation et des fusions de coopératives d'habitation.

¹⁰ CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION. 2006. *op.cit.*, annexe 2, p. 3.

¹¹ CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION. 2006. *op.cit.*

¹² FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES D'HABITATION DE QUÉBEC, CHAUDIÈRE-APPALACHES, 2002. *Formation et vie associative, Rapport final – Étude de faisabilité*, décembre, p. 52.

CATÉGORIE 3 - INCONVÉNIENTS AUX REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION ET AUX FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Tout comme pour les avantages, le fait qu'une coopérative d'habitation puisse énumérer des inconvénients aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation démontre un certain questionnement sur le sujet. Toutefois, si la coopérative d'habitation perçoit un nombre plus important d'inconvénients par rapport aux avantages, elle est susceptible d'être en défaveur des regroupements de services entre coopératives d'habitation et des fusions de coopératives d'habitation, puisqu'il a été démontré que « toute fusion ou regroupement demande une réelle volonté des membres de faire autrement¹³ ».

INDICATEURS DE RENFORCEMENT À LA SÉLECTION

CATÉGORIE 4 - COMITÉS EN ACTIVITÉ DANS LA COOPÉRATIVE D'HABITATION

« Les comités sont formés [dans une coopérative d'habitation] pour atteindre une plus grande efficacité dans la gestion de la coopérative et pour impliquer un plus grand nombre de personnes au processus démocratique¹⁴ ». Selon l'*Enquête sur le profil socioéconomique des résidents de coopératives d'habitation – 2007*¹⁵ réalisée par la CQCH, 9 répondants sur 10 seraient membres du conseil d'administration ou d'un comité, tel que celui des finances, de l'entretien, de la sélection ou du secrétariat. La présence de comités en activité à l'intérieur d'une coopérative d'habitation démontre généralement son souci de l'organisation, une bonne participation de ses membres et une saine gestion. On peut croire qu'une coopérative d'habitation bien structurée présenterait un potentiel de réussite plus élevé lors d'un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou d'une fusion de coopératives d'habitation.

CATÉGORIE 5 - EMPLOYÉS RÉGULIERS À TEMPS PLEIN OU À TEMPS PARTIEL ET CONTRACTUELS

Les experts consultés dans le cadre du projet d'une coopérative de quartier Saint-Sauveur¹⁶, sont généralement d'avis que l'embauche d'un ou de plusieurs employés comporte de nombreux avantages. En confiant un certain nombre de responsabilités à des employés dont, par exemple, la gestion des baux, le calcul des subventions au loyer, la perception des loyers, les dépôts, la tenue de livres et les négociations avec la caisse, avec divers fournisseurs ainsi qu'avec les organismes gouvernementaux, etc., les administrateurs et les membres sont dégagés de ces tâches et peuvent davantage se consacrer à la vie associative et à des projets coopératifs. En effet, selon monsieur Jacques Côté, directeur général de la Coopérative Les Cantons de l'Est, « la permanence permet de soutenir l'associatif et de gérer la démocratie¹⁷ ».

Ainsi, le fait de bénéficier des services d'un employé à temps partiel ou à temps plein chargé de l'entretien et de la gestion quotidienne de la coopérative d'habitation ou d'un employé contractuel accroît le potentiel de réussite d'un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou d'une fusion de coopératives d'habitation.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION, 2006, *Guide pratique de gestion des coopératives d'habitation*, fascicule 9, p. 2.

¹⁵ CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION. 2008. *Enquête sur le profil socioéconomique des résidents de coopératives d'habitation – 2007*, p. 55.

¹⁶ CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION. 2006. *op. cit.*, annexe 2, pages 14-18.

¹⁷ FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES D'HABITATION DE QUÉBEC, CHAUDIÈRE-APPALACHES, 2002. *op. cit.*, p. 27.

CATÉGORIE 6 – CONNAISSANCE, RELATIONS ET SERVICES PARTAGÉS AVEC D'AUTRES COOPÉRATIVES DU MÊME ARRONDISSEMENT

Le fait de s'intéresser et de partager des services avec d'autres coopératives d'habitation d'un même arrondissement démontre la volonté des administrateurs et des membres de bien gérer leur coopérative d'habitation et leur ouverture à l'égard de nouvelles façons de faire. Les coopératives d'habitation qui entretiennent des relations avec d'autres sont susceptibles d'être éventuellement en faveur d'un regroupement d'un plus grand nombre de services ou d'une fusion et d'en augmenter le potentiel de réussite, d'autant plus qu'un premier contact entre les administrateurs de ces coopératives d'habitation a déjà été établi. Selon, M^e Vincent Roy, conseiller juridique à la CQCH, « une fusion, c'est comme un mariage, mais sans divorce possible. Il faut donc bien connaître son conjoint avant d'aller plus loin¹⁸ ».

CATÉGORIE 7 – DÉVELOPPEMENT DE PROJETS DANS LA COMMUNAUTÉ

Le développement de projets dans la communauté démontre que la coopérative d'habitation est proactive et qu'elle porte de l'intérêt à l'égard des autres. Si la coopérative d'habitation est déjà active dans sa communauté, elle est susceptible d'augmenter le potentiel de réussite d'un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou d'une fusion. Comme l'a souligné de manière fort à propos monsieur André Fortin, analyste financier à la Caisse d'économie solidaire Desjardins, dans le cadre du projet d'une coopérative de quartier Saint-Sauveur : « Selon le motif de fusionner, on peut voir des avantages en termes de rayonnement dans la communauté (ce que les petites coops ne font que peu). Une grande coopérative peut s'inscrire comme intervenant dans un milieu, *co-opter* des gens sur d'autres organisations telles que les regroupements intéressés au développement local, le centre communautaire, la coopérative de services de maintien à domicile, bref, des organisations qui influencent le devenir d'une communauté¹⁹ ».

Étant déjà impliqué dans la communauté, la fusion ne ferait qu'accroître le rayonnement des coopératives d'habitation si leurs membres y sont associés et y participent.

Le système catégoriel a permis d'identifier 37 coopératives d'habitation à solliciter. Parmi elles, 15 ont accepté de participer aux ateliers de discussion. La CQCH a constitué deux groupes de discussion, le premier pour les arrondissements Le Plateau-Mont-Royal et Ville-Marie, et le deuxième pour les arrondissements Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, Ville-Marie et Le Sud-Ouest.

La durée des discussions était de trois heures. Le recrutement des participants a été effectué par sollicitation téléphonique par la Confédération, en collaboration avec la FECHIMM. Les groupes ont eu lieu dans les bureaux de la FECHIMM, à Montréal.

Au total, 13 personnes représentant 9 coopératives d'habitation ont participé aux groupes de discussion.

Le premier groupe a eu lieu le 27 février 2009, à 18 h. Six membres de coopératives d'habitation y ont participé. Ces membres provenaient des coopératives d'habitation suivantes :

- ✓ Coopérative d'habitation Notre-Dame-de-Fatima (25 ans, 24 logements);
- ✓ Coopérative d'habitation Laurier (26 ans, 8 logements);
- ✓ Coopérative d'habitation Union Mutuelle (22 ans, 6 logements);
- ✓ Coopérative d'habitation Mine de rien (20 ans, 20 logements);
- ✓ Coopérative d'habitation Au Pied de la montagne (25 ans, 18 logements).

¹⁸ CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION, 2008. « Fusion de coopératives d'habitation : Phénomène émergent », dans *L'Écho-hop* D'HABITATION, vol. 13, n^o 3, p. 3.

¹⁹ *Ibid.*, p. 7.

Le deuxième groupe de discussion s'est tenu le 28 février 2009, à 9 h et regroupait six participants également. Ceux-ci provenaient des coopératives d'habitation suivantes :

- ✓ Coopérative d'habitation La Détente (23 ans, 6 logements);
- ✓ Coopérative d'habitation Les Copains d'abord (3 ans, 20 logements);
- ✓ Coopérative d'habitation De l'an 2000 de Montréal (10 ans, 12 logements);
- ✓ Coopérative d'habitation Montérégie (25 ans, 27 logements).

L'analyse des données recueillies par l'entremise des questionnaires et des propos tenus lors des ateliers de discussion a été réalisée de façon anonyme et en toute confidentialité. Aucun nom n'est cité dans ce rapport et aucun organisme, mis à part la CQCH, n'aura accès à ces données.

Soulignons également que les constats émis par les participants aux ateliers de discussion reflètent les propos de personnes et de groupes précis, en réponse à des questions spécifiques, à un moment défini dans le temps.

2 RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE

Nous aurions aimé appuyer cette recherche sur un grand nombre de documents. Toutefois, très peu d'études portent sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation ou les fusions de coopératives d'habitation, tant au Québec que dans le reste du Canada. Nous avons donc consulté trois études²⁰ réalisées par la Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches (FECHAQC) et par la CQCH sur la question des fusions de coopératives d'habitation. Les renseignements contenus dans le document *Boîte à outils – Fusions de coopératives d'habitation* ne sont pas apparus pertinents dans le cadre de la présente étude de faisabilité en raison de leur nature légale et juridique en lien avec les fusions et non pas avec les regroupements de coopératives d'habitation. Nous nous sommes donc concentrés sur les deux autres études.

La première étude a été réalisée en 2002 par la FECHAQC. Cette étude de faisabilité portait sur la fusion ou le regroupement de quatre coopératives d'habitation situées sur le site du Bon-Pasteur, dans le centre-ville de Québec. Malgré l'intérêt manifesté par plusieurs membres de ces coopératives d'habitation, la démarche s'est soldée par un échec en raison de l'abandon du projet par les membres.

Bien que l'étude ait tout de même permis de dégager certains constats, dont le fait que la fusion ordinaire aurait pu être réaliste et réalisable dans ce contexte conditionnellement « à certains critères dont l'embauche d'un employé permanent²¹ », elle n'a pu identifier les causes de résistance aux fusions de la part des membres de coopératives d'habitation. C'est pourquoi, en 2006, la CQCH, en collaboration avec la FECHAQC, a réalisé une seconde étude de faisabilité qui avait pour objectif de « mieux comprendre la dynamique interne des coopératives à l'égard des fusions²² ».

Voici les principaux constats de ces deux études en fonction des thématiques suivantes relativement aux fusions de coopératives d'habitation : les avantages, les inconvénients et les incitatifs liés aux fusions de coopératives d'habitation, la proximité des coopératives d'habitation, le seuil minimal de logements, ainsi que la question de la permanence au sein des coopératives d'habitation.

2.1 AVANTAGES LIÉS AUX FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

De nombreux avantages sont ressortis des deux études citées précédemment. Il convient toutefois de différencier les avantages mentionnés par les experts consultés de ceux évoqués par les membres de coopératives d'habitation.

Selon les experts consultés, la fusion de coopératives d'habitation procure les avantages financiers, organisationnels et associatifs suivants :

²⁰ Nous avons consulté les projets de recherche menés par la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) et la Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches (FECHAQC) :

- CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION, 2006. *Projet d'une coopérative de quartier St-Sauveur, Rapport-synthèse portant sur les constats, analyses et recommandations*, Étude réalisée en collaboration avec la Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches, septembre;
- CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION, 2008. *Boîte à outils – Fusions de coopératives d'habitation*, avril;
- FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES D'HABITATION DE QUÉBEC, CHAUDIÈRE-APPALACHES, 2002. *Formation et vie associative, Rapport final – Étude de faisabilité*, décembre.

²¹ FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES D'HABITATION DE QUÉBEC, CHAUDIÈRE-APPALACHES, 2002. *op. cit.*, p. 60.

²² CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION, 2006. *op. cit.*, p. 4.

AVANTAGES FINANCIERS

- ✓ profiter d'économies d'échelle accordées par les fournisseurs ou de la mise en commun des ressources;
- ✓ répartir les risques sur un plus grand nombre de logements (entretien et réparations) et de membres (mauvais payeurs);
- ✓ assurer une meilleure stabilité financière à la coopérative d'habitation.

AVANTAGES LIÉS AUX FACTEURS DÉCISIONNELS ET À L'ORGANISATION POLITIQUE

- ✓ atteindre le seuil critique de membres nécessaire au renouvellement des structures et à l'exercice de la démocratie;
- ✓ créer une nouvelle dynamique favorisant la notion d'entreprise coopérative et augmenter la capacité pour la coopérative d'habitation d'offrir des services de meilleure qualité;
- ✓ dégager les membres de certains tracas administratifs;
- ✓ maintenir une gestion efficace;
- ✓ dépasser la seule gestion immobilière (inclure d'autres projets);
- ✓ accroître la présence de la coopérative d'habitation dans son quartier et le Mouvement coopératif;
- ✓ développer une vision d'avenir.

AVANTAGES LIÉS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET À LA RÉPARTITION DES TÂCHES

- ✓ accroître la probabilité de recruter des membres ayant des connaissances et des habiletés plus diversifiées susceptibles de faciliter la gestion de la coopérative d'habitation;
- ✓ permettre l'embauche d'un ou de plusieurs employés au service de la coopérative d'habitation;
- ✓ effectuer la rotation entre les administrateurs et revoir le partage des tâches.

AVANTAGES LIÉS AUX FACTEURS RELATIONNELS

- ✓ augmenter le sentiment d'appartenance.

AVANTAGES LIÉS À L'EXPERTISE TECHNIQUE

- ✓ s'appuyer sur un conseil d'administration plus expérimenté.

AVANTAGES LIÉS À LA RÉPARTITION DES LOGEMENTS

- ✓ offrir un éventail plus large de types de logement aux membres de la coopérative d'habitation.

Pour leur part, les membres de coopératives d'habitation mentionnent les avantages suivants :

AVANTAGES FINANCIERS

- ✓ assumer des coûts relativement peu élevés;
- ✓ mieux répartir les risques économiques.

AVANTAGES LIÉS AUX FACTEURS DÉCISIONNELS ET À L'ORGANISATION POLITIQUE

- ✓ administrer une seule structure et mener de nombreux projets collectifs.

AVANTAGES LIÉS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET À LA RÉPARTITION DES TÂCHES

- ✓ mieux répartir les responsabilités et les tâches au sein de la coopérative d'habitation;
- ✓ créer de nouveaux comités afin de favoriser l'initiative;
- ✓ résoudre certains problèmes quasi insolubles dans de petites coopératives comme le manque de participation, la centralisation de l'information, l'intimidation, le manque d'information et de qualifications, l'isolement et la fragilité financière.

AVANTAGES LIÉS AUX FACTEURS RELATIONNELS

- ✓ dépersonnaliser les conflits et diminuer les tensions entre les membres;
- ✓ accroître les activités, les échanges et la mixité;
- ✓ développer une nouvelle dynamique.

2.2 INCONVÉNIENTS LIÉS AUX FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Il se dégage des études mentionnées plus tôt, non pas uniquement des inconvénients proprement dits, mais des perceptions et des résistances ou encore des appréhensions à l'égard des fusions de coopératives d'habitation.

Selon les experts consultés, les principaux inconvénients, risques, craintes ou appréhensions sont les suivants :

INCONVÉNIENTS FINANCIERS

- ✓ l'augmentation des frais de gestion;
- ✓ le fait de répartir la richesse entre les membres ou entre les coopératives d'habitation.

INCONVÉNIENTS LIÉS AUX FACTEURS DÉCISIONNELS ET À L'ORGANISATION POLITIQUE

- ✓ l'incompatibilité des différents programmes gouvernementaux;
- ✓ la crainte d'une structure organisationnelle plus lourde à laquelle il faut s'adapter;
- ✓ la peur de l'inconnu sur le plan de la gestion de la coopérative d'habitation.

INCONVÉNIENTS LIÉS AUX FACTEURS RELATIONNELS

- ✓ le risque de perte du sentiment d'appartenance, de désintéressement et de diminution de la participation;
- ✓ l'accroissement des problèmes;
- ✓ l'obligation de faire des efforts d'adaptation et de faire preuve de tolérance;
- ✓ la crainte qu'une fusion mal comprise laisse des rancœurs parmi les membres des coopératives d'habitation;
- ✓ la peur de perdre le contrôle, de perdre de l'influence sur sa coopérative d'habitation et sur son groupe;
- ✓ l'absence d'un projet commun pouvant répondre aux besoins spécifiques des membres des coopératives d'habitation visées par la fusion;
- ✓ la crainte qu'il soit difficile pour les membres du plus petit immeuble de prendre leur place sans qu'ils ne se sentent avalés par le plus grand;
- ✓ des attentes probablement différentes de l'idée que plusieurs membres se font d'une fusion;
- ✓ les différences de culture; les petites coopératives ont souvent développé des cultures d'entreprises très différentes selon les caractéristiques de leurs membres, de leurs édifices et sur le plan de l'exercice du pouvoir;
- ✓ la crainte de la « grosse affaire » que sera la nouvelle coopérative d'habitation qui est souvent perçue comme une perte.

Dans le cadre de deux rencontres auxquelles les coopératives d'habitation du quartier Saint-Sauveur de Québec avaient été invitées, la première en novembre 2005 et la deuxième en avril 2006, les participants à ces rencontres, ont émis certains commentaires, questionnements et suggestions²³ à l'égard du *Projet d'une coopérative de quartier Saint-Sauveur* qui doivent être pris en compte dans le cadre de cette étude. Les participants étaient des employés de fédérations ou d'organismes partenaires ou encore des membres de coopératives d'habitation fortement impliqués au sein de leur fédération.

Les participants ont émis les commentaires suivants :

²³ *Ibid.*, pages 8-9.

COMMENTAIRES LIÉS AUX FINANCES

- ✓ une grande inquiétude quant à l'impact de la fusion sur les coûts de loyer.

COMMENTAIRES LIÉS AUX FACTEURS DÉCISIONNELS ET À L'ORGANISATION POLITIQUE

- ✓ les coopératives fusionnantes devraient conserver certains pouvoirs;
- ✓ la difficulté à s'entendre entre les coopératives fusionnantes sur le nom de la nouvelle coopérative d'habitation;
- ✓ « Small is beautiful », on reste petit, aujourd'hui on est microscopique;
- ✓ faire attention au nombre de coopératives d'habitation qui fusionnent et au rapport de force qui peut se développer;
- ✓ les coopératives d'habitation pourraient devenir un pôle important de leur secteur;
- ✓ miser davantage sur les effets positifs de la fusion que sur les problèmes que vivent les coopératives d'habitation et la solution que peut représenter la fusion;
- ✓ réaliser un « projet test » pour amorcer la démarche. Si le test fonctionne, miser sur cette expérience pour promouvoir la formule;
- ✓ organiser des rencontres intercoops, faire connaître les forces et les faiblesses des coopératives d'habitation du quartier;
- ✓ démontrer la faisabilité, comment la démarche pourra se mettre en œuvre;
- ✓ présenter les regroupements comme une solution possible, mais non la seule.

COMMENTAIRES LIÉS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET À LA RÉPARTITION DES TÂCHES

- ✓ un questionnement sur le degré suffisant de participation des membres pour appuyer ce type de structure.

COMMENTAIRES LIÉS AUX FACTEURS RELATIONNELS

- ✓ la démarche devrait d'abord rassembler un bon noyau de membres intéressés;
- ✓ la fusion oui, mais sans oublier l'importance de la sélection et de la formation;
- ✓ les mauvais coopérateurs brisent la dynamique;
- ✓ ne pas oublier la dimension humaine qui est toujours très importante;
- ✓ démontrer que la fusion ne relève pas d'une « commande politique », mais bien d'une voie envisagée pour soutenir et aider certaines coopératives d'habitation. La demande doit venir de la base et non d'en haut.

COMMENTAIRES LIÉS AUX FACTEURS GÉOGRAPHIQUES

- ✓ la possibilité de s'impliquer pour les personnes âgées compte tenu de la distance potentiellement plus grande entre les immeubles de la coopérative fusionnée.

2.3 INCITATIFS LIÉS AUX FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Les incitatifs qui exerceraient un impact auprès des membres sur la décision de fusionner touchent à la fois l'aspect financier et la gestion associative des coopératives d'habitation.

Les plus significatifs sont :

- ✓ profiter d'économies d'échelle auprès des fournisseurs;
- ✓ atteindre une masse financière suffisante pour faciliter les opérations;
- ✓ augmenter la compétence collective;
- ✓ atteindre un seuil critique de membres nécessaire au renouvellement des structures et à l'exercice de la démocratie;
- ✓ s'appuyer sur un conseil d'administration plus expérimenté et plus fort, car le choix des candidats serait plus grand;
- ✓ trouver possiblement des membres avec des connaissances plus diversifiées, susceptibles de faciliter la gestion de la coopérative;
- ✓ renforcer le sentiment d'appartenance, augmenter la fréquence de rotation des administrateurs et favoriser un meilleur partage des tâches.

2.4 PROXIMITÉ ENTRE LES COOPÉRATIVES D'HABITATION

La proximité entre les coopératives d'habitation est un facteur important pour le succès du regroupement de services entre coopératives d'habitation ou de la fusion de coopératives d'habitation. Les experts consultés dans le cadre du projet d'une coopérative de quartier Saint-Sauveur²⁴ sont d'avis que les bâtiments doivent être localisés très près les uns des autres, idéalement dans le même quartier, afin qu'un sentiment d'appartenance se développe en favorisant les contacts entre les membres. Certains ont établi la distance maximale idéale entre les bâtiments à cinq kilomètres les uns des autres. Il faut éviter que des coopératives d'habitation soient isolées par des obstacles géographiques (ex. : une autoroute ou une voie ferrée).

2.5 SEUIL MINIMAL DE LOGEMENTS

Selon les experts consultés dans le cadre du projet de fusion d'une coopérative de quartier dans le quartier Saint-Sauveur de la ville de Québec²⁵, le seuil critique est de l'ordre de 80 unités. Il est préférable selon eux que toutes les coopératives d'habitation de 20 unités ou moins, qui représente 60 % des coopératives d'habitation, soient fusionnées. La taille optimale à atteindre pourrait aller de 70 à 300 unités.

2.6 EMBAUCHE DE RESSOURCES HUMAINES PERMANENTES

Les experts consultés dans le projet d'une coopérative de quartier Saint-Sauveur²⁶ mentionnent qu'il est possible d'embaucher un employé à temps plein à compter de 130 à 150 unités. Plus le nombre d'unités est élevé, plus les ressources financières permettent aux coopératives d'habitation d'engager un permanent chargé de la gestion quotidienne de la coopérative d'habitation et ainsi de libérer les membres de ces tâches.

2.7 DANS LE RESTE DU CANADA

Selon la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC), que nous avons consultée dans le cadre de cette étude, il y a eu, au cours des dernières années, trois fusions entre coopératives d'habitation en Nouvelle-Écosse et une à Terre-Neuve. La première fusion réalisée à Yarmouth regroupait quatre coopératives d'habitation et a donné naissance, en 2001, à une coopérative d'habitation de 122 unités. Au cours de la même année, un plus petit groupe de 15 unités a été formé à la suite de la fusion de deux coopératives d'habitation à Darmouth. En 2005, deux coopératives d'habitation du Halifax métropolitain se sont regroupées pour former une coopérative d'habitation de 18 unités. La plus récente fusion de cinq coopératives d'habitation à Spryfield compte maintenant 56 unités.

La plus récente fusion s'est amorcée lorsqu'un groupe de coopératives d'habitation a rencontré leur gestionnaire immobilier et un représentant de la FHCC pour réfléchir à ce qu'elles souhaitent réaliser dans l'avenir pour leurs bâtiments. Lors de cette rencontre, ils ont constaté que tous les membres voulaient demeurer dans leur logement et qu'ils devaient les rénover afin qu'ils atteignent un certain niveau de viabilité. Toutes les coopératives d'habitation vivaient des problèmes de rentabilité sérieux et permanents. Elles avaient reporté les travaux d'entretien et éprouvaient des problèmes financiers. Leur gouvernance était faible en raison du manque des ressources humaines disponibles pour exercer un leadership permanent.

²⁴ *Ibid.*, annexe 2, p. 9.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

Le groupe de coopératives d'habitation a formé un comité de direction qui s'est rencontré régulièrement afin d'élaborer une proposition relativement à l'entretien courant et à la rentabilité à long terme de la nouvelle coopérative d'habitation issue de la fusion. Le comité de direction communiquait fréquemment avec les membres de la coopérative d'habitation par un bulletin écrit, des réunions et des discussions entre voisins. Les coopératives d'habitation se rencontraient séparément, puis en groupe afin de rassembler toute l'information dont elles avaient besoin pour prendre une décision sur la fusion.

Bien que les incitatifs pour ces groupes aient commencé avec des promesses d'arrangements financiers pour la réparation de leurs logements, les membres des coopératives d'habitation diront aujourd'hui que la nouvelle structure de gouvernance a été la plus grande réussite de la fusion.

La FHCC travaille actuellement avec un autre groupe de quatre coopératives d'habitation dans le secteur nord d'Halifax. Elle suit un processus presque similaire à celui utilisé en 2007. Ces quatre coopératives d'habitation sont confrontées également à une gouvernance faible et à des difficultés financières de divers degrés d'importance. Une fois le processus terminé, ce groupe formera la plus grande coopérative d'habitation en Nouvelle-Écosse, avec 130 unités. La FHCC espère que le processus sera achevé en juin 2009.

La fusion la plus récente a permis de développer un modèle de processus pour les futures fusions en Nouvelle-Écosse. Ce modèle sera diffusé au cours de la prochaine année.

3 ANALYSE DU QUESTIONNAIRE

Dans l'optique d'obtenir de l'information afin de maximiser le potentiel de réussite de regroupements de services entre coopératives d'habitation et de fusions de coopératives d'habitation, nous avons choisi d'analyser certaines questions spécifiques du questionnaire. L'analyse de ces questions a permis de mieux comprendre les relations que les coopératives d'habitation entretiennent avec leur communauté et d'identifier leur ouverture ou leur intérêt à l'égard de nouvelles formules et de nouvelles expériences.

3.1 RELATIONS ENTRE LES COOPÉRATIVES D'HABITATION ET LEUR COMMUNAUTÉ

Les trois-quarts des répondants ont déclaré connaître d'autres coopératives d'habitation ou d'autres membres de coopératives d'habitation résidant dans le même secteur qu'eux. Cependant, seulement 28 % ont répondu entretenir des relations avec d'autres coopératives d'habitation de leur secteur. Quatorze de ces coopératives, soit 12 % des répondants, disent partager des services de soutien à leur gestion courante ou des services aux membres avec d'autres coopératives d'habitation de leur secteur. Les principaux services partagés sont le déneigement, l'entretien paysager ou encore, dans le cas des trois autres coopératives d'habitation, des services professionnels (comptable, avocat, etc.).

Très peu de coopératives d'habitation ayant répondu au questionnaire, soit seulement 9 %, ont développé des projets dans leur communauté ou dans leur municipalité. Bien qu'elles soient peu nombreuses à avoir développé des projets communs, les coopératives d'habitation ont mis en place des projets intéressants. En voici quelques exemples :

- ✓ mise sur pied d'un comité et d'un bulletin sur l'environnement;
- ✓ ligues de basketball et de soccer;
- ✓ sensibilisation des politiciens et recyclage;
- ✓ activité de bon voisinage (propreté et sécurité) avec d'autres coopératives d'habitation et des organismes du quartier;
- ✓ projets avec la maison de la culture du quartier; portes ouvertes d'ateliers d'artistes tous les ans; exposition des membres, soirée de projection de vidéos d'art, participation à la journée de la culture, soirée de performance;
- ✓ politique de dons : 1 du revenu locatif de la coopérative d'habitation versé à un organisme communautaire local;
- ✓ souper communautaire;
- ✓ aménagement d'une ruelle et défense du parc situé devant la coopérative d'habitation;
- ✓ mise en place d'un comité sur la sécurité chargé de faire pression pour l'obtention des services d'une personne qualifiée pour maintenir la paix et la tranquillité dans le parc commun.

Un peu plus du tiers des coopératives d'habitation disent offrir à leurs membres des services, soit principalement le déneigement, l'entretien paysager et l'accès à un jardin communautaire. D'autres services sont également offerts, mais dans une moindre proportion : des services de garde, des services de conciergerie et l'accès à une salle communautaire ou de lavage, ou encore, à un stationnement intérieur. Environ 40 % des coopératives d'habitation désirent toutefois obtenir des services de conciergerie, d'entretien paysager, de déneigement et accéder à un jardin communautaire.

3.2 OUVERTURE OU INTÉRÊT DES COOPÉRATIVES D'HABITATION À L'ÉGARD DE NOUVELLES FORMULES ET DE NOUVELLES EXPÉRIENCES

REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Moins de 20 % des présidents de coopératives d'habitation ont répondu avoir déjà discuté au sein du conseil d'administration ou parmi les membres de la coopérative de la possibilité de regrouper des biens ou des services avec d'autres coopératives d'habitation du même secteur. Le regroupement de services entre coopératives d'habitation est une association de deux ou de plusieurs coopératives d'habitation qui, ayant des besoins communs, s'associent pour les satisfaire en partageant des biens et des services afin de bénéficier d'économies d'échelle. Les coopératives d'habitation demeurent dans ce contexte des entités indépendantes unies par des contrats de biens ou de services, tels que les services de déneigement, de conciergerie, de gestion, de tenue de livres, etc.

Avantages liés aux regroupements de services entre coopératives d'habitation

Les répondants perçoivent plusieurs avantages au regroupement de services avec d'autres coopératives d'habitation du même secteur. En effet :

- ✓ un peu plus de 50 % y voient l'avantage de retenir les services de fournisseurs;
- ✓ 47 % de bénéficier d'économies d'échelle;
- ✓ 45 % de bénéficier d'un plus grand nombre de services;
- ✓ 38 % de développer des projets sociaux;
- ✓ 32 % d'avoir plus de poids auprès de la communauté.

Inconvénients liés aux regroupements de services entre coopératives d'habitation

Malgré les avantages, les répondants y voient également des inconvénients et ont certaines réticences ou appréhensions qui les amèneraient à refuser l'idée de regrouper des services avec d'autres coopératives. Des considérations touchant la participation et la mobilisation des membres reviennent souvent, qu'on pense au manque d'engagement et de motivation, à l'augmentation des tâches, à la difficulté d'obtenir un consensus compte tenu du nombre plus élevé de membres, au risque accru de conflits. D'autres considérations concernent plutôt la gestion proprement dite de ces regroupements, dont la multiplication des règles et des procédures, le danger pour la coopérative de perdre son autonomie et d'exercer moins de contrôle, la crainte de devoir utiliser un service ou un produit dont la coopérative d'habitation n'a pas besoin, la possibilité d'être aux prises avec un surplus de travail et le risque de se retrouver avec les problèmes des autres.

Incidatifs liés aux regroupements de services entre coopératives d'habitation

La mise en place d'incitatifs pourrait peut-être contrer les inconvénients perçus par les répondants au questionnaire et convaincre les membres de coopératives d'habitation de regrouper des services ou des projets avec d'autres coopératives d'habitation de leur secteur. Le partage de connaissances et de compétences constituerait un incitatif pour 51 % des coopératives d'habitation. Des incitatifs financiers, tels que les économies d'échelle et de l'aide provenant des gouvernements, des municipalités, etc., pourraient être efficaces pour près de 50 % des coopératives d'habitation ayant répondu au questionnaire. Il est également important de souligner que 37 % des coopératives d'habitation pourraient envisager un regroupement si elles étaient accompagnées durant tout le processus par la FECHIMM.

FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Seulement 10 % des coopératives d'habitation disent avoir déjà discuté au sein du conseil d'administration ou parmi les membres de leur coopérative d'habitation de la possibilité de fusionner avec d'autres coopératives de leur secteur. Il existe deux principaux types de fusion, soit la fusion ordinaire ou la fusion par absorption. La fusion ordinaire est un processus au terme duquel deux ou plusieurs coopératives d'habitation continuent leur existence en une seule et même entité légale. Quant à la fusion par absorption, elle peut avoir lieu lorsque la ou les plus petites coopératives (B) ne représentent pas plus de 25 % de la plus grosse coopérative (A), en termes de chiffre d'affaires ou de nombre de membres. La fusion est donc une option moins discutée que le regroupement de services entre coopératives d'habitation, en raison peut-être de la méconnaissance des coopératives d'habitation à ce sujet.

Avantages liés aux fusions de coopératives d'habitation

La fusion présente certains avantages pour les membres de coopératives d'habitation ayant répondu au questionnaire. Le renforcement du sentiment d'appartenance, l'augmentation de la fréquence de rotation des administrateurs et le meilleur partage des tâches en raison de l'augmentation du nombre de membres constituent des avantages pour 38 % de ces coopératives d'habitation. Pour 32 % des coopératives d'habitation consultées, la fusion peut répondre à certains problèmes quasi insolubles dans de petites coopératives, tels que le manque de participation, la centralisation de l'information et du pouvoir aux mains d'une ou deux personnes, le manque d'information et de qualification des membres et l'isolement. Selon 25 % des coopératives d'habitation, elle permet également de dépersonnaliser les conflits et de diminuer les tensions entre les membres.

Pour 32 % des coopératives d'habitation, la fusion offrirait la possibilité de profiter d'économies d'échelle et ainsi d'obtenir des conditions commerciales plus avantageuses de la part des fournisseurs, en raison de l'accroissement du volume d'achat. De plus, pour 26 % des coopératives d'habitation, la fusion permet d'atteindre une masse financière intéressante pour les opérations, facilitant d'autant l'entretien et la réparation des bâtiments, la rénovation des logements, la vie associative, etc. L'embauche d'employés permanents présente un avantage pour 24 % des coopératives d'habitation. Les coopératives d'habitation pourraient, en effet, s'offrir les services d'un employé régulier à temps plein ou à temps partiel qui verrait à la collecte des loyers et à d'autres obligations, permettant aux administrateurs et aux membres de se consacrer à la vie associative, aux grandes orientations et aux plans d'action. Actuellement, à peine 9 % des coopératives d'habitation ont répondu avoir des employés réguliers à temps partiel ou à temps plein, soit des salariés avec déductions à la source, excluant les contractuels et le personnel à honoraires. Trente pourcent des coopératives d'habitation ont confirmé faire affaire avec des employés contractuels, soit toute personne engagée pour combler des besoins ponctuels, tels que la conciergerie, la tenue de livres, l'aide à la gestion, etc.

Quinze pourcent des coopératives d'habitation mentionnent que la fusion permet d'avoir plus de poids dans la communauté, notamment pour négocier avec le pouvoir municipal ou pour s'inscrire comme intervenant dans le milieu.

Inconvénients liés aux fusions de coopératives d'habitation

Bien sûr, la fusion entre coopératives d'habitation d'un même secteur offre des possibilités intéressantes, mais les coopératives d'habitation consultées dans le cadre du présent projet y voient également des inconvénients. Près des trois-quarts appréhendent l'augmentation bureaucratique et l'alourdissement de la structure organisationnelle. Dans 60 % des cas, les membres de petites coopératives ont peur de perdre le contrôle sur leur milieu de vie. Cinquante-sept pourcent des coopératives d'habitation anticipent les conflits entre les membres des coopératives en raison du nombre accru de membres, et un peu plus de 50 % craignent la perte du sentiment d'appartenance et la diminution de la participation des membres. Quarante-six pourcent considèrent que la fusion exigerait des efforts d'adaptation et de tolérance.

Des inconvénients financiers sont également mentionnés. Plus de la moitié des répondants, soit 57 %, craignent une augmentation des loyers et 47 %, de nouveaux risques financiers à la suite d'une fusion. Un certain nombre, soit 37 % des coopératives d'habitation, appréhendent une mauvaise répartition de la richesse entre les membres ou les coopératives d'habitation.

Incitatifs liés aux fusions de coopératives d'habitation

Selon 44 % des coopératives d'habitation, l'accès à des incitatifs financiers de la part des gouvernements et des municipalités pourrait convaincre les membres de coopératives d'habitation de fusionner avec d'autres coopératives d'habitation de leur secteur. De même, les économies d'échelle pourraient inciter 40 % des coopératives d'habitation à fusionner. Le partage de connaissances et de compétences entre les coopératives d'habitation serait un incitatif intéressant pour 41 % des coopératives d'habitation. Un bon accompagnement de la FECHIMM durant tout le processus de fusion pourrait aussi persuader 26 % des répondants. Toujours au chapitre des incitatifs, certaines autres coopératives d'habitation ont mentionné les services d'un concierge, la stabilité du coût des loyers, l'ajout de services, l'obtention d'une allocation pour l'entretien et les réparations des bâtiments.

3.3 PROXIMITÉ ENTRE LES COOPÉRATIVES D'HABITATION

La réussite d'un regroupement entre coopératives d'habitation ou d'une fusion avec d'autres coopératives d'habitation dépend de la proximité entre les coopératives d'habitation pour 77 % des coopératives d'habitation ayant répondu au questionnaire. Elles doivent se situer à une distance maximale moyenne de trois kilomètres les unes par rapport aux autres.

3.4 SEUIL MINIMAL DE LOGEMENTS

Afin de garantir une saine gestion financière et une vie associative de qualité, 44 % des coopératives d'habitation ont répondu qu'un seuil minimal de logements devait être considéré. Ce seuil a été établi à 23 unités en moyenne.

4 GROUPES DE DISCUSSION

Soulignons que cette partie du document reflète les opinions et les perceptions des participants, telles qu'elles ont été exprimées pendant les discussions. Aussi, cette information doit être reçue avec ses limites. Les constats reflètent les propos de personnes et de groupes précis, en réponse à des questions spécifiques, à un moment défini dans le temps. Le guide de discussion utilisé auprès des coopératives d'habitation de Montréal se retrouve à l'annexe 2.

4.1 RELATIONS ENTRE LES COOPÉRATIVES D'HABITATION ET LEUR COMMUNAUTÉ

Nous avons d'abord demandé aux participants s'ils connaissaient d'autres coopératives d'habitation de leur arrondissement, s'ils avaient des projets communs, des échanges d'information ou de services avec d'autres coopératives d'habitation et s'ils avaient développé des partenariats avec des intervenants du milieu (gouvernement, municipalité, organismes communautaires ou autres).

Je connais la coop à côté de chez nous, mais c'est tout.

On en connaît une seule qui nous prête des salles parfois.

Je sais qu'il existe d'autres coopératives, mais je ne sais même pas où elles sont.

La grande majorité des participants mentionnent qu'ils ne connaissent pas les autres coopératives d'habitation de leur quartier ou, à une plus grande échelle, celles de la région métropolitaine de Montréal. Quelques membres seulement connaissent une autre coopérative d'habitation, mais les liens demeurent très ténus.

Nous n'avons pas de lien avec les autres coops. C'est très individuel.

Nous, on a lancé une invitation à d'autres coopératives pour organiser une formation et la tenir dans nos locaux. La FECHIMM organise des formations, mais il faut toujours se déplacer. Nous, ce qu'on veut, c'est l'inverse, que le formateur se déplace pour avoir le plus de gens possible et ça va aussi nous revenir moins cher. On va diviser le coût par coop présente, peu importe le nombre de personnes par coop.

Dans les coopératives d'habitation participantes aux groupes de discussion, il existe très peu d'échanges de services ou de projets communs avec d'autres coopératives d'habitation. Deux cas seulement ont été soulevés au cours des discussions :

- ✓ une coopérative d'habitation utilise à l'occasion le local d'une autre coopérative d'habitation;
- ✓ trois coopératives d'habitation se sont réunies pour bénéficier d'une formation et partager les coûts du formateur.

À l'exception de ces deux cas, les participants ne connaissent pas d'autres exemples d'échanges de services ou de projets entre coopératives d'habitation de la région métropolitaine de Montréal ou d'ailleurs au Québec.

4.2 OUVERTURE OU INTÉRÊT DES COOPÉRATIVES D'HABITATION À L'ÉGARD DE NOUVELLES FORMULES ET DE NOUVELLES EXPÉRIENCES

Si les coopératives d'habitation participantes ne se connaissent pas entre elles, on note un intérêt manifeste pour créer des liens et accroître la communication entre les coopératives d'habitation. Elles aimeraient connaître davantage les autres coopératives d'habitation et avoir accès à des outils pour communiquer entre elles. L'intérêt pour échanger des services et réaliser des projets est aussi bien présent.

Mentionnons toutefois que les participants aux groupes de discussion avaient préalablement manifesté de l'intérêt à ce sujet lorsqu'ils ont répondu au questionnaire et qu'ils ont été invités à participer à l'activité pour cette raison.

REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Cette section résume les perceptions, les attentes et les suggestions des participants en matière de regroupements de services entre coopératives d'habitation.

Une coop qui a eu un bon service d'un entrepreneur, ça peut être intéressant pour les autres de le savoir.

Nous on cherche souvent une salle et on aimerait savoir le nom des coopératives qui en ont.

Un concierge pourrait faire deux journées dans une coopérative et deux journées dans l'autre.

Nous avons tous les mêmes problèmes. Il faudrait partager et échanger des solutions.

Selon les participants, il serait intéressant de partager les services suivants :

- ✓ une liste d'entrepreneurs (électriciens, plombiers, couvreurs, inspecteurs en bâtiment, etc.);
- ✓ une liste de professionnels (vérificateur, comptable, avocat, etc.);
- ✓ des ressources internes ou du « coaching ». Des coopératives d'habitation pourraient faire bénéficier à d'autres coopératives d'habitation de l'expertise de certains de leurs membres en matière de gouvernance, de comptabilité, de conciergerie ou dans tout autre domaine;
- ✓ certains équipements d'autres coopératives d'habitation (local de réunion ou salle communautaire);
- ✓ la mise en commun d'équipements (cuisine collective);
- ✓ des ressources à temps partagé (concierge);
- ✓ 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 libres pour des membres qui veulent changer de quartier ou habiter un logement plus grand ou plus petit;
- ✓ la promotion du bénévolat intercoop. Un membre offrant des services bénévoles de gardiennage aux membres de sa coopérative d'habitation pourrait aussi les offrir aux membres d'autres coopératives d'habitation situées à proximité.

Si une coop a 160 fenêtres et qu'elle fait refaire les fenêtres avec deux autres coops, ça fait plus de 400 fenêtres. Ça fait une différence quand tu demandes une soumission.

J'ai appelé cinq ou six couvreurs l'année dernière et pas un n'est venu faire une soumission. Ils nous ont dit : « bof, c'est un petit projet et on n'a pas le temps de le faire ». Mais si on avait été cinq coops à faire changer le toit, on aurait été un client plus important et ils se seraient déplacés.

Le concept de recherche m'intéresse beaucoup. J'ai voulu trouver des solutions et j'ai fait une recherche sur le Web au sujet des mouvements coopératifs en Amérique du Nord. J'ai découvert qu'aux États-Unis ils sont très avancés. Il y a plusieurs revues mensuelles qui sont publiées et on peut acheter les anciennes revues et je les ai commandées. Je les ai étudiées pour trouver des solutions. Et effectivement cela m'a aidé. Mais j'ai fait la recherche moi-même et j'ai payé. Et je ne la partage pas avec personne. J'aimerais bien partager cette information avec d'autres personnes.

Les participants ont également énuméré divers exemples de projets qu'il serait possible de réaliser en collaboration avec d'autres coopératives d'habitation :

- ✓ former des groupes d'achats (matériaux de construction ou d'entretien);
- ✓ se rassembler pour accomplir de grosses corvées (réfection d'un toit);
- ✓ se rassembler pour répondre aux invitations que la Ville de Montréal lance parfois aux citoyens pour réaliser des travaux communautaires (nettoyage des berges);
- ✓ mettre sur pied des formations à frais partagés;
- ✓ mettre sur pied un centre de référence et d'expertise sur les coopératives d'habitation. Ce centre pourrait être un lieu physique ou virtuel où de l'information et des références seraient rendus disponibles;
- ✓ développer un forum sur Internet pour les membres des coopératives d'habitation;
- ✓ se rassembler pour faire des pressions auprès d'instances, comme la Ville de Montréal, les gouvernements provincial et fédéral, ou autre.

Avantages aux regroupements de services entre coopératives d'habitation

Les participants aux ateliers de discussion ont énuméré les avantages suivants quant aux regroupements de services entre coopératives d'habitation :

- ✓ diminuer les coûts ou réaliser des économies d'échelle;
- ✓ éviter des dédoublements dans les efforts (recherche d'un entrepreneur);
- ✓ bénéficier des ressources ou de l'expertise d'autres coopératives d'habitation pour trouver des solutions;
- ✓ s'ouvrir à d'autres courants d'idées et à d'autres influences;
- ✓ élargir les possibilités de solutions;
- ✓ briser l'isolement d'une coopérative d'habitation;
- ✓ donner de la force au Mouvement québécois des coopératives d'habitation.

Inconvénients liés aux regroupements de services entre coopératives d'habitation

L'échange de services entre coopératives d'habitation et la réalisation de projets communs présentent quelques inconvénients.

Tu peux mettre des efforts pour mettre une action en place et si ça ne participe pas, cela entraîne de la démotivation.

Il faut être prudent quand on organise quelque chose parce que si ça ne marche pas, c'est très difficile de mobiliser les gens par après. On recule dans ce temps-là.

Les inconvénients mentionnés par les participants sont les suivants :

- ✓ la somme importante d'énergie et de temps à consacrer par les organisateurs;
- ✓ la démobilisation des organisateurs, si leurs efforts se soldent par un échec;
- ✓ la possibilité que l'information confidentielle d'une coopérative d'habitation soit divulguée;
- ✓ une source possible de tensions ou de mésententes entre coopératives d'habitation.

Incitatifs liés aux regroupements de services entre coopératives d'habitation

Les incitatifs, les coops doivent le voir dans le projet en lui-même.

C'est souvent les mêmes qui font tout. Et on ne trouve pas de solutions pour régler ça.

Selon plusieurs, si un besoin réel se présentait, les incitatifs ne seraient pas nécessaires pour favoriser les échanges et les projets entre coopératives d'habitation. Apporter des solutions et résoudre des problèmes vécus par plusieurs coopératives d'habitation constitue en soi le meilleur gage pour s'assurer de la participation. À cet effet, on donne quelques exemples de problèmes fréquemment vécus pour lesquels les participants aimeraient trouver des solutions :

- ✓ la non-participation récurrente d'un ou de plusieurs membres;
- ✓ la présence d'un membre « délinquant », qui ne suit pas les règles établies par la coopérative d'habitation;
- ✓ la difficulté des personnes âgées à maintenir leur participation aux tâches.

Il faut toujours et sans cesse « re-solliciter » les gens. Ça demande énormément d'énergie et c'est difficile de maintenir cette énergie à l'année longue.

Les gens ont beaucoup de volonté, mais nous sommes tous pris par plusieurs choses. Ce n'est pas toujours facile de faire des rencontres.

Il y a eu une fête au Parc Jean-Drapeau, justement pour que les gens se parlent et échangent entre eux. J'y suis allée et c'était très dommage, car il n'y avait presque personne.

À la suite de l'assemblée générale de l'année dernière, on était sept coopératives au début de notre projet et à la fin, on est resté trois.

De l'avis de tous, il n'est pas facile de mobiliser les coopératives d'habitation pour échanger des services ou réaliser des projets communs. Selon les participants, plusieurs facteurs contribuent à cette difficulté dont :

- ✓ la conciliation travail-famille qui accapare déjà les membres;
- ✓ les tâches à accomplir dans sa propre coopérative d'habitation, qui requièrent beaucoup de temps;
- ✓ le manque d'intérêt et de motivation de certains membres;
- ✓ la nécessité de se déplacer et de prendre le temps d'assister aux réunions;
- ✓ le manque d'outils de communication entre coopératives d'habitation;
- ✓ les recherches et les efforts à déployer pour communiquer avec d'autres coopératives d'habitation;
- ✓ les efforts et l'énergie à déployer pour organiser et mettre en place des projets.

On ne sait même pas où sont les autres coops. On n'a même pas de carte.

On aimerait partager de l'information, mais on ne sait pas comment faire et où aller.

Lors du dernier congrès de la FECHIMM, il y a eu des ateliers de réseautage. Beaucoup de gens ont échangé des courriels et c'était intéressant. Mais il n'y a pas eu de suivi et de suites à tout ça. Dans le monde coopératif, il y a beaucoup de bonnes intentions, mais souvent, il n'y a pas de suite.

Quand on a de l'information à envoyer, ce n'est pas nécessairement au président ou au secrétaire qu'il faut l'envoyer. Il faut connaître une ou deux personnes dans une coop en étant certain que cette personne va rediriger l'information.

Pour des échanges fructueux entre coopératives d'habitation ou pour assurer le succès de projets communs, on identifie bon nombre de conditions gagnantes. L'existence d'un canal permettant aux coopératives d'habitation de communiquer entre elles ressort toutefois comme une prémisses importante. Voici différents facteurs de succès identifiés par les participants :

- ✓ disposer d'un bon canal de communication intercoop;
- ✓ utiliser l'Internet comme outil de liaison et comme canal de communication entre les coopératives d'habitation, notamment en créant un forum de discussion;
- ✓ développer des projets ou des services qui répondent aux besoins réels des coopératives d'habitation;
- ✓ connaître l'intérêt des coopératives d'habitation dans un délai assez rapide (pour participer à une activité de formation, par exemple);
- ✓ disposer d'une carte géographique à jour, localisant les différentes coopératives d'habitation de son arrondissement;
- ✓ pouvoir compter sur de bons relayeurs dans chaque coopérative d'habitation et connaître leurs coordonnées;
- ✓ avoir les bons outils pour communiquer avec les autres coopératives d'habitation (bottin);
- ✓ avoir accès à un soutien financier ou professionnel du Mouvement québécois des coopératives d'habitation;
- ✓ réaliser moins de projets, mais bien les mener pour assurer leur succès. Selon plusieurs, il est important que les initiatives entreprises soient couronnées de succès pour motiver et inspirer les membres dans la poursuite de cette avenue;
- ✓ pouvoir compter sur la mobilisation et la volonté d'un bon noyau de membres;
- ✓ être animé d'un esprit et d'une volonté de réussite;
- ✓ prévoir et effectuer des suivis.

Si c'est à l'intérieur de la FECHIMM, ils vont dire « beurk » parce que pour eux, « FECHIMM » égale « devoir ». Il y a du monde qui pense que la FECHIMM, ça ne nous regarde pas et qu'on n'a pas de temps pour ça. Il faut que ça vienne d'ailleurs, d'une source fraîche.

Certains participants mentionnent que l'initiative pour échanger des services ou démarrer des projets communs ne doit pas toujours provenir des organismes « officiels » comme la FECHIMM. Pour la santé du Mouvement québécois des coopératives d'habitation, on estime important que certaines initiatives proviennent des coopératives d'habitation elles-mêmes.

FUSIONS DES COOPÉRATIVES D'HABITATION

Cette section résume la perception des participants en lien avec les fusions de coopératives d'habitation.

Moi, je voudrais qu'on fusionne, mais pour les autres membres de ma coop, la fusion signifie que les loyers vont augmenter. Et ils feraient tout pour ne pas fusionner.

Si on fusionnait, on serait 57 à voter. Les gens ne savent pas comment ça se passerait et ils ont peur de l'inconnu.

Avantages et inconvénients liés aux fusions de coopératives d'habitation

Si les fusions de coopératives d'habitation évoquent quelques éléments positifs, tels que le partage, l'entraide, la collaboration et plus de ressources, elles suscitent aussi plusieurs craintes chez une majorité de participants, dont l'abus, la prise en charge, l'augmentation des problèmes et la multiplication des conflits. Les termes associés spontanément par les participants à une fusion de coopératives d'habitation illustrent bien ces appréhensions. Plusieurs estiment qu'une fusion peut signifier se retrouver avec des gens qui ne savent pas gérer, entraîner une déresponsabilisation des membres, moins de coopération, une dépersonnalisation des rapports entre les membres, des conflits, etc. Notons qu'à l'intérieur d'une même coopérative d'habitation, les points de vue des membres peuvent diverger : certains peuvent être en faveur d'une fusion et d'autres peuvent être en complet désaccord.

Si on a cette idée-là, de prime abord, c'est parce que, lorsqu'on va aux assemblées générales de la FECHIMM, c'est ça qu'on entend sur la réalité des coops, c'est-à-dire qu'une majorité de coops a des difficultés. Beaucoup de coops ont des déficits accumulés. Si beaucoup de coops ont des difficultés, c'est normal qu'elles cherchent à fusionner.

Si des gens n'ont pas été capables de gérer, la fusion devient une bouée de sauvetage.

Quand on entend toujours parler de la situation négative de plusieurs coops, ça ne donne pas envie de fusionner.

Les gens ont peur de se retrouver avec des gens qui ne savent pas gérer. Nous on a fait des efforts pour gérer correctement et pour fixer les bons loyers. Si eux n'ont pas été capables de se gérer, pourquoi on paierait pour eux? S'ils ne savent pas gérer, qu'est-ce qu'ils vont nous apporter?

Les participants ne sont pas en mesure de donner un exemple précis de fusion de coopératives d'habitation qui a eu lieu dans la région métropolitaine de Montréal ou ailleurs. Les seuls éléments énoncés sont les exemples de réussite parus dans le magazine *L'Écho-hop! D'HABITATION* et la présentation de monsieur Jacques Côté²⁷ donnée dans le cadre du *Colloque de mobilisation du Montréal métropolitain* à l'automne 2008. Par ailleurs, selon eux, divers éléments contribuent beaucoup à alimenter la méfiance et les craintes à l'égard des regroupements :

²⁷ Monsieur Jacques Côté est directeur général de la coopérative d'habitation Les Cantons de l'Est, située en Estrie. Il a été invité à donner une présentation sur les expériences de fusion de sa coopérative d'habitation au cours d'un colloque de mobilisation destiné aux membres de coopératives d'habitation de la région métropolitaine de Montréal, tenu à l'automne 2008, au Centre de villégiature Jouvence en Estrie. L'événement a été organisé par la CQCH, en collaboration avec la FECHIMM.

- ✓ on entend parfois parler d'une tentative de fusion qui s'est soldée par un échec;
- ✓ certaines coopératives d'habitation ont fusionné, pour ensuite « défusionner »;
- ✓ il n'y a pas d'exemples de succès qui répondent aux interrogations ou donnent une image positive des fusions;
- ✓ beaucoup d'information circule depuis quelque temps sur les difficultés financières ou les problèmes de gouvernance de plusieurs coopératives d'habitation au sein du Mouvement.

La participation, le fonctionnement... tout peut être plus ou moins bon, dépendamment des orientations de la nouvelle entité.

Des fusions avec des pauvres, qui n'ont pas d'économies, quand toi tu as bien géré, ce n'est pas intéressant.

Je connais une coop qui a deux blocs sur la même rue, juste l'un en face de l'autre, et ils trouvent ça difficile de gérer parce que chaque bloc est une clique.

Moi, je trouve que les fusions ça s'inscrit dans une philosophie néo-capitaliste. Toujours plus de croissance, plus de développement non responsable et non durable.

J'ai déjà rencontré une grosse coop qui offrait une foule de services à ses membres. En plus, des membres offraient l'aide au devoir et du gardiennage. Ils avaient aussi une directrice à temps plein. C'est parce qu'ils étaient une grosse coop qu'ils pouvaient offrir tout ça.

Nous avons demandé aux participants quels étaient, selon eux, les avantages et les inconvénients des fusions de coopératives d'habitation. On note plusieurs craintes associées à la création d'une grande coopérative d'habitation. La philosophie du « Small is beautiful » s'oppose à celle de « L'union fait la force ». Plusieurs éléments sont perçus à la fois comme une force ou une faiblesse, selon le déroulement et l'orientation de la fusion. Ainsi, on associe de possibles avantages ou inconvénients liés à la gouvernance, au pouvoir décisionnel, à la participation des membres et à d'autres éléments, selon la « tournure des événements ».

Selon les participants, les avantages sont les suivants :

AVANTAGES FINANCIERS

- ✓ disposer d'un meilleur levier financier;
- ✓ permettre de réaliser des économies d'échelle;
- ✓ offrir une solution pour « sauver » une ou des coopératives d'habitation en difficulté.

AVANTAGES LIÉS AUX FACTEURS DÉCISIONNELS ET À L'ORGANISATION POLITIQUE

- ✓ conférer un plus grand pouvoir de gestion et élargir la base décisionnelle;
- ✓ permettre une meilleure répartition du pouvoir décisionnel en évitant que le pouvoir soit détenu par quelques personnes;
- ✓ diversifier le bassin potentiel d'administrateurs et développer une relève d'administrateurs;
- ✓ créer une nouvelle entité plus forte.

AVANTAGES LIÉS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET À LA RÉPARTITION DES TÂCHES

- ✓ permettre l'embauche de permanents pour alléger le fardeau des membres et déléguer des tâches plus délicates à accomplir pour des bénévoles (ex : collecte de loyers);
- ✓ répartir les tâches et les responsabilités sur un plus grand nombre de personnes, ce qui peut alléger le fardeau reposant parfois sur quelques personnes seulement;
- ✓ diminuer la dépendance à une ou à quelques personnes, une situation qui prévaut dans plusieurs petites coopératives d'habitation.

AVANTAGES LIÉS AUX FACTEURS RELATIONNELS

- ✓ contribuer à dépersonnaliser les conflits entre les membres;
- ✓ permettre une vie sociale plus active;
- ✓ offrir un meilleur encadrement.

AVANTAGES LIÉS À L'EXPERTISE TECHNIQUE

- ✓ diversifier les expertises au sein d'une coopérative d'habitation.

AVANTAGES LIÉS À LA RÉPARTITION DES LOGEMENTS

- ✓ accroître et diversifier le choix de logements pour les membres.

Les inconvénients sont les suivants :

INCONVÉNIENTS FINANCIERS

- ✓ entraîner plusieurs coûts : évaluation des bâtiments, états financiers, documents juridiques, etc.;
- ✓ entraîner des problèmes financiers.

INCONVÉNIENTS LIÉS AUX FACTEURS DÉCISIONNELS ET À L'ORGANISATION POLITIQUE

- ✓ la plus grande coopérative d'habitation peut imposer sa vision et ses conditions à une plus petite. On perçoit alors un danger de « tutelle »;
- ✓ faire émerger des problèmes dans une coopérative d'habitation qui fonctionnait bien;
- ✓ une petite coopérative d'habitation est plus facile à gérer; la philosophie du « Small is beautiful ».

INCONVÉNIENTS LIÉS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET À LA RÉPARTITION DES TÂCHES

- ✓ engendrer la déresponsabilisation chez les membres et accentuer le manque d'implication et de participation de certains membres;
- ✓ occasionner plus de travail, de charges et de responsabilités pour les administrateurs puisque la coopérative d'habitation comprend un plus grand nombre d'unités et de membres.

INCONVÉNIENTS LIÉS AUX FACTEURS RELATIONNELS

- ✓ créer plus d'anonymat et dépersonnaliser les rapports entre les membres;
- ✓ perdre de vue la philosophie coopérative au profit d'une vision « entreprise de services ». On donne l'exemple du Mouvement Desjardins qui s'est transformé au fil des ans;
- ✓ engendrer plus de conflits en raison d'un plus grand nombre de membres qui doivent s'entendre;
- ✓ créer des tensions et des conflits en raison des disparités de vision, de philosophie de gestion, de valeurs et de fonctionnement;
- ✓ créer une dynamique de « clique » dans les différents bâtiments de la nouvelle coopérative d'habitation.

INCONVÉNIENTS LIÉS AUX FACTEURS GÉOGRAPHIQUES

- ✓ créer un problème de distance pour les membres et les administrateurs si les coopératives d'habitation ne sont pas localisées à proximité.

Quand tout fonctionne bien, pourquoi changer? On risque seulement de se créer des problèmes.

La fusion devient intéressante lorsqu'il faut sauver l'entreprise.

Réseauter avec d'autres coops, oui, mais je n'ai aucun intérêt à fusionner.

INCITATIFS LIÉS AUX FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Pour éviter qu'un riche avale un pauvre, il faudrait que le gouvernement donne de l'argent pour niveler les deux coopératives d'habitation avant la fusion.

Il faut qu'il y ait un projet commun entre les deux coopératives d'habitation, par exemple, celui de sauver l'entreprise.

Ça prend des coops qui ont des états financiers comparables.

Ça prend une grosse majorité qui soit en accord, beaucoup plus que 50 % + 1.

Pourquoi fusionner quand tout va bien? Cette question résume bien la perception de plusieurs. On ne voit pas l'intérêt de fusionner si une coopérative d'habitation est en bonne santé financière et qu'elle fonctionne bien.

Selon les participants, le meilleur incitatif à la fusion de coopératives d'habitation demeure l'aspect financier : obtenir une subvention pour se regrouper avec une coopérative d'habitation qui éprouve des difficultés et recevoir une subvention pour assumer les coûts reliés à la démarche de fusion (avocat, comptable, animateur, évaluateur en bâtiment et autres).

Les autres incitatifs mentionnés dans le cadre de ces groupes de discussion sont :

- ✓ s'appuyer sur de bons motifs pour fusionner;
- ✓ demander à la Ville de Montréal de faire don du terrain à une coopérative d'habitation ayant un bail emphytéotique qui désire fusionner;
- ✓ offrir un ou deux logements subventionnés par coopérative d'habitation fusionnée;
- ✓ faire connaître et diffuser les bons coups en matière de fusions (susciter un bouche-à-oreille positif);
- ✓ donner la possibilité aux coopératives d'habitation qui fusionnent de modifier certaines règles pour faciliter la gestion (ex. : pouvoir modifier le contrat de membre et « lui donner des dents »)

Les participants aux ateliers de discussion ont énuméré quelques facteurs de succès. Parmi ceux-ci, la transparence de la démarche, l'accompagnement, le suivi et la formation retiennent l'attention, de même que les éléments suivants :

- ✓ bien expliquer le projet, ses bénéfices et les problèmes qui peuvent survenir;
- ✓ il doit s'agir d'un projet commun qui fait consensus ou qui recueille la faveur d'une grande majorité de membres;
- ✓ les membres des coopératives d'habitation qui se regroupent doivent partager une vision, une philosophie et des valeurs;
- ✓ les bâtiments doivent être localisés à proximité les uns des autres;
- ✓ les bâtiments devraient idéalement être du même type architectural;
- ✓ les coopératives d'habitation qui fusionnent doivent avoir été créées en vertu du même programme;
- ✓ les coopératives d'habitation devraient idéalement présenter une situation financière comparable;
- ✓ un soutien et un accompagnement de qualité dans les premiers mois ou les premières années d'existence de la nouvelle coopérative d'habitation sont nécessaires;
- ✓ une formation doit être dispensée à tous les membres et à chaque administrateur.

Moi, je pense à fusionner parce que je suis tannée d'avoir tout sur les épaules toute seule.

Dans l'ensemble des groupes, trois membres provenant de trois coopératives d'habitation différentes se disent intéressés à examiner la possibilité d'une fusion. Il est à noter que dans ces trois coopératives d'habitation, l'idée d'une fusion ne fait pas l'unanimité chez les membres. On constate aussi que la fusion est envisagée pour répondre à différents objectifs :

Cas 1 : se doter d'une permanence;

Cas 2 : limiter les abus de pouvoirs de certains administrateurs actuels;

Cas 3 : contrer la lassitude devant la non-participation des autres membres et l'obligation d'assumer toutes les tâches et responsabilités.

5 RECOMMANDATIONS

Bien que l'étude soit davantage orientée vers les regroupements de services entre coopératives d'habitation, nous avons tout de même tenu compte des résultats obtenus en lien avec les fusions de coopératives d'habitation. Nous avons donc également formulé des recommandations sur cette question.

5.1 RECOMMANDATIONS : REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION

RECOMMANDATION N^o 1 : DÉFINIR LE DEGRÉ DE PRIORITÉ ET LES EFFORTS À CONSENTIR AUX REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION

La mobilisation des membres au sein du Mouvement québécois des coopératives d'habitation n'est pas toujours simple. Les participants aux ateliers de discussion en ont traité abondamment; la principale motivation à habiter une coopérative d'habitation est souvent de se loger adéquatement à prix abordable. Les gens sont accaparés par leur travail, leurs obligations, les activités de leur coopérative d'habitation (tâches, corvées, réunions, gestion, etc.) et ont souvent peu de temps à consacrer aux activités de la Fédération et aux projets réalisés avec d'autres coopératives d'habitation. Ainsi, plusieurs ressources en termes de personnel, de temps et d'argent pourraient être consacrées par la Fédération et la Confédération à l'organisation d'activités intercoops sans que la participation soit garantie. Avant tout, et pour ne pas épuiser inutilement les ressources, le Mouvement aurait intérêt à définir le degré de priorité et les efforts qu'il est prêt à consentir pour favoriser les regroupements de services et les projets entre coopératives d'habitation.

RECOMMANDATION N^o 2 : FAVORISER LA COMMUNICATION DIRECTE ENTRE LES COOPÉRATIVES D'HABITATION

Plusieurs coopératives d'habitation ne connaissent pas les autres coopératives d'habitation de leur arrondissement et ne savent pas où elles sont localisées. L'absence d'outils de communication entre les membres des coopératives d'habitation apparaît clairement comme un frein aux regroupements de services ou à la mise en place de projets entre coopératives d'habitation.

La FECHIMM apparaît comme le seul véritable canal de communication qui relie les coopératives d'habitation de la région métropolitaine de Montréal. Ainsi, la Fédération est en lien avec chaque coopérative d'habitation membre située sur son territoire. Elle offre toute une gamme de produits, de services et d'activités. Les coopératives d'habitation ont l'occasion de se rencontrer lors des ateliers de formation, d'activités spéciales (comme le 25^e anniversaire de la FECHIMM) ou des assemblées générales annuelles de la Fédération. Mais la communication demeure linéaire soit de la Fédération vers chaque coopérative d'habitation, et peu de liens sont directement établis entre les coopératives d'habitation.

Une telle situation n'offre pas un contexte favorable aux initiatives qui pourraient émerger au sein même des coopératives d'habitation et parmi leurs membres. Créer un canal direct de communication entre les membres de coopératives d'habitation et leur donner les bons outils pour favoriser des contacts entre eux est une avenue prometteuse qui pourrait grandement favoriser et dynamiser les échanges au sein du Mouvement québécois des coopératives d'habitation.

Il s'agit en fait d'orienter la communication d'un mode plutôt « conventionnel » vers un mode plus « interactif », de diversifier les façons de faire pour communiquer avec les membres de coopératives d'habitation et de développer divers types de canaux afin qu'ils puissent échanger entre eux.

RECOMMANDATION N° 3 : PRIVILÉGIER UN FORUM INTERNET COMME CANAL DE COMMUNICATION ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION

La puissance de l'Internet comme outil de réseautage a déjà fait ses preuves. Afin de développer un lien direct entre les membres des différentes coopératives d'habitation, un forum de discussion apparaît actuellement comme un outil prometteur. Ainsi, les membres de coopératives d'habitation pourraient échanger directement entre eux, afficher les services ou les activités qu'ils aimeraient partager, etc. Un forum de discussion est constitué de pages Internet sur lesquelles des personnes échangent des messages afin de répondre à un sujet de discussion.

RECOMMANDATION N° 4 : DIVERSIFIER LES ACTIVITÉS DE FORMATION

Les activités de formation organisées par la FECHIMM sont appréciées et elles doivent se poursuivre. Toutefois, elles devraient se tenir dans d'autres lieux que dans les locaux de la FECHIMM. Les participants aux ateliers de discussion ont proposé de tenir ces activités dans les locaux des coopératives d'habitation. Ils ont également proposé d'user de davantage de créativité pour varier les formules. Des activités moins formelles et moins chargées sur le plan du contenu faciliteraient sans doute les échanges entre les membres de coopératives d'habitation.

RECOMMANDATION N° 5 : ORGANISER DES ATELIERS DE DISCUSSION

Les participants ont manifesté de l'intérêt à se rencontrer de nouveau pour échanger sur différents sujets ou pour développer des projets communs. Ces rencontres pourraient être organisées environ quatre fois par année, c'est-à-dire à chaque saison. Elles devraient se tenir sur semaine, en soirée, ou durant les fins de semaine. Certains croient que les activités devraient être planifiées à l'avance et prévues à l'intérieur d'un calendrier.

Selon les participants, les rencontres entre coopératives d'habitation doivent reposer sur des sujets qui touchent les coopératives d'habitation au quotidien. On cite des exemples à cet effet :

- ✓ la mobilisation, l'implication et la participation des membres;
- ✓ l'accomplissement des tâches;
- ✓ les règlements et politiques;
- ✓ le vieillissement des membres;
- ✓ le désir des membres d'entreprendre des projets écologiques.

Les rencontres devraient répondre aux aspirations suivantes :

- ✓ inviter tous les membres, et non pas se limiter aux présidents ou aux administrateurs;
- ✓ convoquer les rencontres par arrondissement ou pour des arrondissements situés à proximité;
- ✓ réunir entre quatre et cinq coopératives d'habitation différentes;
- ✓ recruter un animateur compétent pour circuler d'un groupe à l'autre et veiller au bon déroulement;
- ✓ répartir les membres d'une même coopérative d'habitation entre les groupes;
- ✓ assigner une place aux participants pour favoriser le réseautage;
- ✓ réunir un maximum de 10 personnes par groupe pour permettre à tous de s'exprimer et de participer.

En lien avec les lieux de rencontres à privilégier, on suggère :

- ✓ de ne pas toujours tenir les rencontres dans les locaux de la FECHIMM;
- ✓ d'opter, lorsque possible, pour les salles communautaires de coopératives d'habitation;
- ✓ de privilégier les lieux de rencontre situés à proximité des stations de métro;
- ✓ d'éviter des lieux bruyants, comme des restaurants ou des cafés, mais plutôt choisir des endroits calmes et propices à la discussion;
- ✓ d'obtenir un suivi à la suite des rencontres.

RECOMMANDATION N^o 6 : DÉVELOPPER LE RÉFLEXE « RÉSEAUTAGE » LORS D'ACTIVITÉS

Toujours dans la même optique, le réseautage doit constituer une préoccupation constante lorsque la FECHIMM organise des activités. Tous les efforts consentis en ce sens par la FECHIMM devraient être maintenus, sinon accentués. À cet effet, mentionnons quelques suggestions émises par les participants aux ateliers de discussion :

- ✓ prévoir des temps libres lors des réunions, des formations, des congrès ou des assemblées générales;
- ✓ assigner les places et les alterner lors des rencontres ou des repas;
- ✓ favoriser les activités de réseautage lors de tous les rassemblements de coopératives d'habitation.

RECOMMANDATION N^o 7 : ORGANISER DES FÊTES DE QUARTIER

L'organisation de fêtes de quartier capables de réunir plusieurs coopératives d'habitation d'un même secteur devrait être encouragée. Depuis quelques années, une Fête des voisins est organisée partout à l'échelle du Québec par des résidents des différentes municipalités du Québec. Au fil des ans, ce mouvement prend de plus en plus d'ampleur. La Fête des voisins a pour principal objectif de rapprocher les gens vivant dans un même milieu. Mise en œuvre par les citoyens eux-mêmes, la Fête des voisins leur permet de jouer un rôle actif et de favoriser la cordialité et la solidarité dans leur milieu de vie. L'activité se déroule chaque année depuis 2007. Les voisins se rassemblent dans leur cour, dans le hall de leur immeuble et dans la rue pour célébrer la Fête des voisins. Un partenariat avec cet organisme pourrait être développé pour faciliter la mise en place d'une telle activité.

RECOMMANDATION N^o 8 : RÉALISER UNE CARTOGRAPHIE ET UN BOTTIN DES COOPÉRATIVES D'HABITATION

On propose de réaliser une cartographie et un bottin des coopératives d'habitation comprenant divers renseignements, tels que :

- ✓ le nom et l'adresse des coopératives d'habitation;
- ✓ quelques renseignements, comme le nombre de logements et l'année de fondation de la coopérative d'habitation;
- ✓ les services offerts aux autres coopératives d'habitation (ex. : cuisine commune, salle de réunion);
- ✓ les coordonnées des responsables des coopératives d'habitation avec lesquels communiquer.

La cartographie pourrait être rendue disponible sur les sites Internet de la FECHIMM et de la CQCH tout comme le bottin. Celui-ci pourrait également être acheminé à tous les membres de coopératives d'habitation. Il faudrait prévoir une campagne publicitaire annonçant la mise en ligne de ces deux nouveaux outils, la diffusion du bottin et leur utilité.

5.2 RECOMMANDATIONS : FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

RECOMMANDATION N° 9 : PRÉCISER LE PROJET DE FUSION DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Inciter les coopératives à fusionner sans définir un projet précis risque de susciter plusieurs réticences. Actuellement, plusieurs membres de coopératives d'habitation ne perçoivent pas l'intérêt de fusionner parce que la fusion est souvent perçue comme un surcroît de travail et une source de conflits et de problèmes. Aussi, plusieurs coopératives d'habitation éprouvent des difficultés à s'assurer de la participation de tous les membres pour accomplir les tâches et les corvées. Il s'agit de l'un des problèmes les plus souvent vécus. On sait aussi qu'assurer une bonne gestion d'une coopérative d'habitation est exigeant pour des bénévoles et requiert une bonne formation. Dans ce contexte, la possibilité d'embaucher du personnel est sûrement l'argument qui inciterait le plus les membres à fusionner. Or, l'embauche d'un employé à temps plein peut être envisagée à partir d'un certain seuil minimal, lequel est estimé à environ 80 logements. L'intérêt de fusionner est donc moindre en deçà de ce seuil critique.

Advenant une volonté du Mouvement d'encourager les fusions au sein des coopératives d'habitation du Québec, nous croyons qu'on aurait intérêt à préciser le projet comme suit :

- ✓ en lui donnant un nom attrayant et mobilisateur, de manière à démarquer le projet par rapport à la « fusion », un terme peu évocateur pour les membres de coopératives d'habitation. Exemple : former une « super coopérative »;
- ✓ en spécifiant un seuil critique de logements d'environ 80 logements;
- ✓ en mettant de l'avant le bénéfice principal, soit la possibilité d'embaucher du personnel. En confiant un certain nombre de responsabilités à des employés dont, par exemple, la gestion des baux, le calcul des subventions au loyer, la perception des loyers, les dépôts, la tenue de livres, les négociations avec la caisse, avec divers fournisseurs ainsi qu'avec les organismes gouvernementaux, etc., les administrateurs et les membres seraient dégagés de ces tâches et pourraient davantage se consacrer à la vie associative et à des projets coopératifs;
- ✓ en présentant le tout comme une nouvelle formule de coopérative d'habitation.

5.3 STRATÉGIES À METTRE EN PLACE POUR PROMOUVOIR ET INFORMER LES MEMBRES SUR LES REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION ET LES FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

RECOMMANDATION N° 10 : CONTINUER D'INFORMER LES MEMBRES DE COOPÉRATIVES D'HABITATION SUR LES REGROUPEMENTS DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION ET SUR LES FUSIONS DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Les coopératives d'habitation sont très peu informées sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation et les fusions de coopératives d'habitation. Il s'avère alors nécessaire de mieux informer et d'expliquer les fondements même du projet. À ce sujet, une initiative comme le numéro spécial de *L'Écho-hop D'HABITATION* d'octobre 2008, intitulé *Fusion et regroupement de coopératives d'habitation : phénomène émergent* est excellente, car elle informe avec justesse et répond à plusieurs interrogations.

Il apparaît opportun de poursuivre ces efforts d'information. Voici quelques exemples des questionnements les plus fréquents auxquels il faudrait répondre :

- ✓ Quelles sont les motivations du Mouvement québécois des coopératives d'habitation à favoriser les regroupements de services entre coopératives d'habitation et les fusions de coopératives d'habitation?
- ✓ Dans quelles circonstances est-il intéressant ou moins intéressant pour une coopérative d'habitation d'envisager un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou une fusion de coopératives d'habitation? Pour quels motifs une coopérative d'habitation devrait-elle envisager ces deux options?
- ✓ Quels sont les bénéfices d'un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou d'une fusion de coopératives d'habitation pour les membres?
- ✓ Quels sont les gages de succès d'un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou d'une fusion de coopératives d'habitation?
- ✓ Les programmes de développement peuvent-ils être incompatibles et porter entrave à un regroupement de services entre coopératives d'habitation ou une fusion de coopératives d'habitation?
- ✓ De quelle façon ces projets fonctionnent-ils?

RECOMMANDATION N° 11 : CRÉER UNE PAGE INTERNET SUR LES SITES INTERNET DE LA FECHIMM ET DE LA CQCH

Tout comme la CQCH l'a fait pour le phénomène de la fin des conventions, les deux organisations pourraient créer sur leur site Internet une page d'information entièrement consacrée aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation. Cette section pourrait également présenter des histoires de coopératives exemplaires qui ont réalisé des fusions, des regroupements de services entre coopératives d'habitation ou des projets avec des partenaires du milieu de façon à inciter les autres membres à faire de même.

RECOMMANDATION N° 12 : DÉVELOPPER UN PROJET PILOTE DE REGROUPEMENT DE SERVICES ENTRE COOPÉRATIVES D'HABITATION ET DE FUSION DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

La question des regroupements de services entre coopératives d'habitation et des fusions de coopératives d'habitation suscite actuellement diverses craintes parmi les membres de coopératives d'habitation. Les expériences qui ont eu lieu n'ont pas toujours connu de succès; des participants aux ateliers de discussion ont mentionné que certaines coopératives d'habitation ont « défusionné » à la suite d'essais infructueux. De telles expériences ne peuvent que renchérir les craintes et les appréhensions. De plus, on constate que les participants perçoivent essentiellement les fusions comme un moyen de secourir une coopérative d'habitation en difficulté et non comme un outil de développement.

Dans ce contexte, il serait important de développer une stratégie et une démarche de regroupement de services entre coopératives d'habitation ou de fusion de coopératives d'habitation permettant de bien informer et d'engendrer un bouche-à-oreille positif. Réaliser un projet pilote apparaît comme une avenue intéressante pour entamer un tel processus.

Voici quelques pistes d'actions :

- ✓ cibler des coopératives d'habitation présentant un bon potentiel de succès et atteignant un seuil critique de 80 logements ou plus, de manière à envisager l'embauche de personnel;
- ✓ rencontrer tous les membres pour présenter le projet en faisant valoir la possibilité d'embaucher un employé;
- ✓ accompagner adéquatement les intervenants durant le processus et offrir le soutien et l'expertise nécessaires (vérification des états financiers, budget pro forma, aspects légaux, animation de la démarche, etc.);
- ✓ informer adéquatement, durant tout le processus, l'ensemble des membres qui auront à prendre position et ne pas confiner la démarche exclusivement aux administrateurs;
- ✓ travailler avec les membres pour développer des outils et des stratégies de gestion efficaces. Ces solutions pourraient ensuite être exportées vers d'autres démarches;
- ✓ procéder rapidement à l'embauche de personnel, une fois la fusion réalisée;
- ✓ accompagner les intervenants, effectuer un suivi et offrir un soutien au nouveau conseil d'administration pour s'assurer que le projet soit un succès;
- ✓ inviter les membres de coopératives d'habitation impliqués dans le projet à témoigner de leur expérience lors d'un congrès annuel, par exemple. Ce type d'activité permet que ce ne soit pas toujours la CQCH et les fédérations qui soient les promoteurs de ces projets;
- ✓ joindre la fusion au développement d'un autre projet rassembleur (ex. : une coopérative d'habitation verte) pourrait être une avenue à examiner pour donner une valeur ajoutée à la démarche.

RECOMMANDATION N° 13 : DÉVELOPPER UN PRODUIT TYPE DE FUSION OFFERT PAR LES FÉDÉRATIONS

Toujours dans l'optique d'informer les membres adéquatement sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation et les fusions de coopératives d'habitation et de maximiser le potentiel de réussite de tels projets, il serait possible pour la Fédération de développer un produit type de regroupement et de fusion et de l'offrir dans son panier de services aux membres. Un dépliant pourrait être produit afin de publiciser ce nouveau produit. Le dépliant pourrait présenter l'information complète : avantages, inconvénients, étapes du processus, ainsi que tous les aspects couverts par ce service, comme l'accompagnement de la Fédération, l'embauche d'un employé permanent, les incitatifs financiers, etc.

CONCLUSION

Encore aujourd'hui, les constats des études réalisées en 2002 et en 2006 par le Mouvement québécois des coopératives d'habitation sur les fusions de coopératives d'habitation demeurent d'actualité. Rien n'a vraiment changé, mais les craintes ou les appréhensions semblent encore plus présentes, si bien qu'il est important pour le Mouvement de chercher à mieux rejoindre ses membres afin de les informer adéquatement sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation et sur les fusions de coopératives d'habitation.

Promouvoir les avantages liés aux regroupements de services entre coopératives d'habitation et aux fusions de coopératives d'habitation ne suffit pas. Il est essentiel que les coopératives d'habitation se rencontrent, apprennent à bien se connaître et partagent des services et des projets. Pour ce faire, le Mouvement doit mettre en place des moyens de communication, diversifier ses modes d'intervention, qu'on pense à un forum Internet, à de nouvelles formules de formation, à l'organisation d'ateliers de discussion ou de fêtes de quartier, afin que les coopératives d'habitation d'un même quartier puissent se rencontrer fréquemment, discuter et entreprendre de nouvelles collaborations.

Cette étape est essentielle, sans quoi un projet de fusion entre coopératives d'habitation peut devenir difficile, voire irréalisable, et entraîner des conséquences malheureuses sur tous les membres de coopératives d'habitation concernés. Il faut favoriser de longues fréquentations et faire attention aux mariages forcés! En aucun cas, le Mouvement doit contraindre les coopératives d'habitation à fusionner; un tel désir doit naître des membres de coopératives et de leur conseil d'administration seulement. Dans ces derniers cas, où la démarche de fusion est entreprise par les membres de coopératives d'habitation, le Mouvement devra offrir un service d'accompagnement et un suivi rigoureux au cours du processus. De même, des incitatifs financiers et sur le plan associatif devront être offerts.

Les regroupements de services entre coopératives d'habitation et les fusions de coopératives d'habitation doivent être dissociés de l'idée qu'ils sont utiles seulement lorsque l'une d'elles éprouve des difficultés. Ils doivent plutôt devenir un outil de développement d'entreprises coopératives et une nouvelle formule de coopératives d'habitation souhaitée tant par les membres que par le Mouvement et les instances gouvernementales. Pourquoi ne pas promouvoir cette nouvelle formule notamment en mentionnant la possibilité d'embaucher du personnel une fois le seuil critique d'unités atteint, l'offre d'un plus grand nombre de services, l'impact de la coopérative d'habitation sur la communauté et l'accompagnement durant tout le processus par les fédérations régionales?

Il s'agit de favoriser de manière constante le réseautage et la mobilisation des membres de coopératives d'habitation en fonction de la capacité et des ressources des fédérations régionales. Il devient essentiel que les membres de coopératives d'habitation se sentent investis dans un Mouvement capable d'exercer un impact sur son environnement et qu'ils développent un sentiment d'appartenance à un groupe qui se soutient, s'entraide et a une incidence sur son milieu.

BIBLIOGRAPHIE

CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION, 2008. *Boîte à outils – Fusions de coopératives d'habitation*, avril;

CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION, 2006, *Guide pratique de gestion des coopératives d'habitation*, fascicule 9, p. 2.

CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION. 2008. *Enquête sur le profil socioéconomique des résidents de coopératives d'habitation – 2007*, p. 55.

CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION, 2006. *Projet d'une coopérative de quartier St-Sauveur, Rapport-synthèse portant sur les constats, analyses et recommandations*, Étude réalisée en collaboration avec la Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches, septembre, p. 3.

FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES D'HABITATION DE QUÉBEC, CHAUDIÈRE-APPALACHES, 2002. *Formation et vie associative, Rapport final – Étude de faisabilité*, décembre, p. 25.

Site Internet de *Trackbusters*, à l'adresse : www.trackbusters.fr.

ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire doit être rempli par le président ou la présidente de votre coopérative d'habitation.

Pour répondre aux questions à choix multiples, il vous suffit d'inscrire un ✓ dans la ou les cases correspondant à votre réponse. Dans le cas des questions ouvertes, nous vous invitons à inscrire vos réponses en chiffres ou en lettres, le cas échéant, dans les espaces réservés à cette fin _____.

Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Pour des raisons de protection de l'environnement, ce document a été imprimé recto verso. Veuillez ne pas oublier de répondre aux questions se retrouvant au verso de chacune des pages.

SECTION 1

Cette section porte sur votre coopérative d'habitation et sur les relations qu'elle entretient avec sa communauté.

1. Combien de logements votre coopérative possède-t-elle? _____ logements
2. Combien d'immeubles à logement votre coopérative possède-t-elle? _____ immeubles
3. Quelles sont les adresses des immeubles à logement de votre coopérative d'habitation?

Numéro civique et rue : _____
Code postal : _____

Numéro civique et rue : _____
Code postal : _____

Numéro civique et rue : _____
Code postal : _____

Numéro civique et rue : _____
Code postal : _____

Numéro civique et rue : _____
Code postal : _____

Numéro civique et rue : _____
Code postal : _____

4. Outre la mission d'offrir des logements de qualité à prix abordable, diriez-vous que votre coopérative d'habitation a une vocation ou un projet commun particulier (ex. : art, écologie, soutien communautaire aux individus, etc.)?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, lequel? _____

5. Actuellement, des comités sont-ils en activité dans votre coopérative d'habitation?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, lesquels? (Vous pouvez cocher plusieurs cases.)

- | | | | |
|------------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|
| • Comité des finances | <input type="checkbox"/> 1 | • Comité de bon voisinage | <input type="checkbox"/> 5 |
| • Comité d'entretien | <input type="checkbox"/> 2 | • Comité d'animation | <input type="checkbox"/> 6 |
| • Comité de sélection | <input type="checkbox"/> 3 | • Comité de gestion de la participation | <input type="checkbox"/> 7 |
| • Comité de secrétariat | <input type="checkbox"/> 4 | | |
| • Autres comités, précisez : _____ | <input type="checkbox"/> 8 | | |

6. Votre coopérative emploie-t-elle des employés réguliers à temps partiel ou à temps plein (salariés avec déductions à la source, ce qui exclut les contractuels et le personnel à honoraires)?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, combien? À temps partiel : _____ À temps plein : _____

Quels postes ces employés occupent-ils? _____

7. Votre coopérative emploie-t-elle des employés contractuels (personnes engagées pour combler des besoins ponctuels. Ex. : conciergerie, tenue de livres, aide à la gestion, etc.)?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, combien? _____

Quels postes ces employés contractuels occupent-ils? _____

8. Votre coopérative dispose-t-elle de services ou de soutien dans sa gestion courante?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, lesquels? (Vous pouvez cocher plusieurs cases.)

- Aide à la gestion 1
- Services de tenue de livres 2
- Services professionnels (comptable, avocat, etc.) 3
- Services administratifs (listes de requérants, baux, etc.) 4

Autres, précisez : _____ 5

9. Outre le logement, votre coopérative offre-t-elle des services à ses membres?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, lesquels? (Vous pouvez cocher plusieurs cases.)

- | | | | |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| • Déneigement | <input type="checkbox"/> 1 | • Conciergerie | <input type="checkbox"/> 6 |
| • Service de garde | <input type="checkbox"/> 2 | • Entretien ménager des logements | <input type="checkbox"/> 7 |
| • Covoiturage | <input type="checkbox"/> 3 | • Entretien paysager | <input type="checkbox"/> 8 |
| • Cafétéria ou salle à manger | <input type="checkbox"/> 4 | • Aide domestique | <input type="checkbox"/> 9 |
| • Jardin communautaire | <input type="checkbox"/> 5 | • Services de soins de santé | <input type="checkbox"/> 10 |

Autres, précisez : _____ 11

10. Quels services aimeriez-vous recevoir de votre coopérative? (Vous pouvez cocher plusieurs cases.)

- | | | | |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| • Déneigement | <input type="checkbox"/> 1 | • Conciergerie | <input type="checkbox"/> 6 |
| • Service de garde | <input type="checkbox"/> 2 | • Entretien ménager des logements | <input type="checkbox"/> 7 |
| • Covoiturage | <input type="checkbox"/> 3 | • Entretien paysager | <input type="checkbox"/> 8 |
| • Cafétéria ou salle à manger | <input type="checkbox"/> 4 | • Aide domestique | <input type="checkbox"/> 9 |
| • Jardin communautaire | <input type="checkbox"/> 5 | • Services de soins de santé | <input type="checkbox"/> 10 |

Autres, précisez : _____ 11

11. Connaissez-vous des coopératives d'habitation ou des membres de coopératives d'habitation qui résident dans le même secteur que le vôtre?

- Non 1
- Oui 2

12. Votre coopérative entretient-elle des relations avec d'autres coopératives d'habitation de votre secteur?

- Non 1
- Oui 2

13. Votre coopérative partage-t-elle des services de soutien à sa gestion courante et des services aux membres avec d'autres coopératives de votre secteur?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, lesquels? (Vous pouvez cocher plusieurs cases.)

- | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------------|
| • Déneigement | <input type="checkbox"/> 1 | • Entretien ménager des logements | <input type="checkbox"/> 7 |
| • Service de garde | <input type="checkbox"/> 2 | • Entretien paysager | <input type="checkbox"/> 8 |
| • Covoiturage | <input type="checkbox"/> 3 | • Aide domestique | <input type="checkbox"/> 9 |
| • Cafétéria ou salle à manger | <input type="checkbox"/> 4 | • Services professionnels
(notaire, avocat, etc.) | <input type="checkbox"/> 10 |
| • Jardin communautaire | <input type="checkbox"/> 5 | • Services administratifs (listes
de locataires, baux, etc.) | <input type="checkbox"/> 11 |
| • Conciergerie | <input type="checkbox"/> 6 | • Services de soins de santé | <input type="checkbox"/> 12 |
| • Autres, précisez _____ | <input type="checkbox"/> 13 | | |

14. Votre coopérative a-t-elle développé des projets dans votre communauté ou votre municipalité?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, lesquels : _____

15. Votre coopérative entretient-elle des relations avec des organismes du milieu?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, lesquels? (Vous pouvez cocher plusieurs cases.)

- Fédération des coopératives d'habitation (FECHIMM) 1
- Groupe de ressources techniques (GRT) 2
- Office municipal d'habitation 3
- Municipalité (Ville de Montréal) 4
- Organisations religieuses 5
- CLSC 6
- Autres, précisez _____ 7

SECTION 2

Cette section porte sur votre ouverture ou votre intérêt à l'égard de nouvelles formules et de nouvelles expériences que pourrait vivre votre coopérative d'habitation. Vos réponses à ces questions sont très importantes. Elles guideront le Mouvement québécois des coopératives d'habitation vers de nouvelles orientations, et possiblement, vers la mise en place de nouveaux services.

Les questions 16 à 19 de la présente section portent sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation. Les questions 20 à 23, quant à elles, concernent les fusions de coopératives d'habitation. Les deux dernières questions font référence autant aux regroupements de services entre coopératives d'habitation qu'aux fusions de coopératives d'habitation.

À titre indicatif, le regroupement de services entre coopératives d'habitation est une association de deux ou de plusieurs coopératives d'habitation qui, ayant des besoins communs, s'associent pour les satisfaire en partageant des biens et des services afin de bénéficier d'économies d'échelle. Les coopératives d'habitation demeurent, dans ce contexte, des entités indépendantes unies par des contrats de biens ou de services, tels que les services de déneigement, de conciergerie, de gestion, de tenue de livres, etc.

16. Avez-vous déjà discuté avec votre conseil d'administration ou avec les membres de votre coopérative de la possibilité de regrouper des biens ou des services avec d'autres coopératives de votre secteur?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, quels biens ou services? _____

17. D'après-vous, quels seraient les avantages pour votre coopérative d'habitation de se regrouper avec d'autres coopératives de votre secteur? (Vous pouvez cocher plusieurs cases.)

- Bénéficier d'un plus grand nombre de services 1
- Bénéficier d'économies d'échelle 2
- Retenir les services de fournisseurs 3
- Avoir plus de poids auprès de votre communauté 4
- Développer des projets sociaux communs 5

Autres, précisez : 6

18. D'après-vous, quels seraient les inconvénients pour votre coopérative d'habitation de se regrouper avec d'autres coopératives de votre secteur et les principales réticences ou appréhensions qui amèneraient vos membres à refuser l'idée de se regrouper avec d'autres coopératives?

Nous avons choisi de laisser cette question ouverte afin de vous laisser toute la latitude possible quant à l'étendue de vos réponses.

19. Quels seraient les principaux arguments ou incitatifs qui convaincraient les membres de votre coopérative d'habitation de regrouper certains aspects de votre coopérative avec d'autres coopératives d'habitation de votre secteur? (Vous pouvez cocher plusieurs cases.)

- Économies d'échelle 1
- Incitatifs financiers provenant des gouvernements, des municipalités, etc. 2
- Accompagnement de votre Fédération de coopératives d'habitation (FECHIMM) 3
- Partage de connaissances et de compétences intercoop 4

Autres, précisez :

 5

En ce qui a trait aux fusions de coopératives d'habitation, il en existe deux principaux types, soit la fusion ordinaire ou la fusion par absorption. La fusion ordinaire est un processus au terme duquel deux ou plusieurs coopératives continuent leur existence en une seule et même entité légale. À titre d'exemple : au terme de la fusion, les coopératives A et B deviennent la coopérative d'habitation C.

Quant à la fusion par absorption, elle peut avoir lieu lorsque la ou les plus petites coopératives (B) ne représentent pas plus de 25 % de la plus grosse coopérative (A), en termes de chiffre d'affaires ou de nombre de membres. À titre d'exemple : au terme de la fusion, les coopératives A et B deviennent la coopérative d'habitation A.

20. Avez-vous déjà discuté avec votre conseil d'administration ou avec les membres de votre coopérative d'habitation de la possibilité de fusionner avec d'autres coopératives de votre secteur?

- Non 1
- Oui 2

21. D'après-vous, quels seraient les avantages pour votre coopérative d'habitation de fusionner avec d'autres coopératives de votre secteur? (Vous pouvez cocher plusieurs cases.)

- Profiter d'économies d'échelle 1
- Atteindre une masse financière pour les opérations 2
- Dépersonnaliser les conflits et diminuer les tensions entre les membres 3
- Répondre à certains problèmes quasi insolubles dans de petites coopératives : manque de participation, manque d'information et de qualification des membres, isolement 4
- Augmenter à la fois l'appartenance, la rotation des administrateurs et le partage des tâches 5
- Permettre l'embauche d'employés permanents 6
- Avoir plus de poids auprès de votre communauté 7

Autres, précisez : 8

22. D'après-vous, quels seraient les inconvénients pour votre coopérative d'habitation de fusionner avec d'autres coopératives de votre secteur et les principales réticences ou appréhensions qui amèneraient vos membres à refuser l'idée de fusionner avec d'autres coopératives? (Vous pouvez cocher plusieurs cases.)

- Risque de perte du sentiment d'appartenance et de diminution de la participation 1
- Augmentation bureaucratique et structure organisationnelle plus lourde 2
- Efforts d'adaptation et de tolérance 3
- La question de répartir la richesse intermembres ou intercoops 4
- Appréhension des membres de la petite coopérative de perdre le contrôle sur leur milieu de vie 5
- Risques de conflits entre les membres des coopératives 6
- Entraîne de nouveaux risques financiers 7
- Augmentation des loyers 8

Autres, précisez : 9

23. Quels seraient les principaux arguments ou incitatifs qui convaindraient les membres de votre coopérative de regrouper certains aspects de votre coopérative ou de fusionner votre coopérative avec d'autres de votre secteur? (Vous pouvez cocher plusieurs cases.)

- Économies d'échelle 1
- Incitatifs financiers provenant des gouvernements, des municipalités 2
- Accompagnement de votre Fédération de coopératives d'habitation (FECHIMM) 3
- Partage de connaissances et de compétences intercoop 4

Autres, précisez : 5

24. Afin de réussir un regroupement ou une fusion, d'après-vous, la proximité entre coopératives d'habitation est-elle un élément essentiel?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, à quelle distance maximale les coopératives devraient-elles se situer les unes des autres? _____ km

25. D'après-vous, y a-t-il un seuil minimal de logements à considérer pour garantir une saine gestion financière et une vie associative de qualité?

- Non 1
- Oui 2

Si oui, combien? _____ logements

SECTION 3

Cette section porte sur les caractéristiques des résidents de coopératives d'habitation. Elles serviront à des fins statistiques seulement. Vos réponses à ces questions sont très importantes afin de pouvoir dresser un portrait des ménages occupant un logement coopératif dans la région de Montréal. Soyez assuré que vos réponses resteront strictement confidentielles.

26. Quel type de clientèle habite votre coopérative? (Cochez une seule case.)

- Mixte (familles, personnes seules, personnes âgées, étudiants, etc.) 1
- Familles 2
- Personnes seules 3
- Personnes âgées 4
- Personnes en perte d'autonomie 5
- Étudiants 6
- Immigrants 7

Autres, précisez : _____ 8

27. Quel est approximativement le nombre de résidents appartenant aux catégories suivantes :

- Enfant âgé de moins de 6 ans _____ personnes
- Enfant âgé de 6 à 17 ans _____ personnes
- Femme âgée de 18 à 64 ans _____ personnes
- Homme âgé de 18 à 64 ans _____ personnes
- Femme âgée de 65 à 74 ans _____ personnes
- Homme âgé de 65 à 74 ans _____ personnes
- Femme âgée de 75 ans ou plus _____ personnes
- Homme âgé de 75 ans ou plus _____ personnes
- Personne handicapée physiquement ou intellectuellement _____ personnes
- Autres, précisez : _____ personnes

28. Quel est approximativement le nombre de vos membres appartenant aux catégories suivantes:

- Personne vivant seule _____ personnes
- Couple marié ou en union libre sans enfant à sa charge _____ personnes
- Couple marié ou en union libre avec un ou plusieurs enfants à sa charge _____ personnes
- Famille monoparentale ayant à sa tête une femme avec un ou plusieurs enfants à sa charge _____ personnes
- Famille monoparentale ayant à sa tête un homme avec un ou plusieurs enfants à sa charge _____ personnes
- Deux personnes ou plus, sans lien de parenté _____ personnes
- Deux personnes ou plus, avec lien de parenté (ex : enfant de plus de 18 ans) _____ personnes
- Autres, précisez : _____ personnes

29. Outre l'Amérique du Nord, de quels continents les membres de votre coopérative proviennent-ils? (Cochez les cases appropriées et spécifiez à côté de chacune d'elles le nombre approximatif de membres concernés.)

- Amérique du Sud 1 _____
- Afrique 2 _____
- Europe 3 _____
- Asie 4 _____

30. Le loyer mensuel de certains de vos membres est-il calculé en fonction du revenu de leur ménage? (Supplément au loyer, Aide assujettie au contrôle de revenu [AACR])

- Non 1 _____
- Oui 2 _____

Si oui, combien de ménages reçoivent actuellement une subvention au logement? (Cochez les cases appropriées et spécifiez à côté de chacune d'elles le nombre approximatif de ménages concernés.)

- Programme de Supplément au loyer (PSL) 1 _____
- Aide assujettie au contrôle de revenu (AACR) 2 _____
- Autres, précisez : 3 _____

31. Seriez-vous intéressé à titre de président de votre coopérative d'habitation à :

a) rencontrer et discuter avec des administrateurs d'autres coopératives de votre secteur sur divers sujets concernant la gestion de votre coopérative d'habitation?

- Non 1
- Oui 2

b) obtenir de l'information sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation?

- Non 1
- Oui 2

c) obtenir de l'information sur les fusions de coopératives d'habitation?

- Non 1
- Oui 2

d) poursuivre une réflexion sur les regroupements de services entre coopératives d'habitation ou sur les fusions de coopératives d'habitation?

- Non 1
- Oui 2

Vous pouvez inscrire vos coordonnées afin que nous puissions vous joindre.

Vos nom et prénom : _____

Le nom de votre coopérative d'habitation : _____

Votre adresse postale : _____

Votre courriel : _____

Vos numéros de téléphone :

le jour : _____

le soir : _____

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION!

N'oubliez pas de retourner le questionnaire
dans l'enveloppe-réponse affranchie au plus tard le 23 janvier 2009

ANNEXE 2 – GUIDE DE DISCUSSION

Guide de discussion

Consultations auprès des coopératives d'habitation de Montréal (CQCH)

<i>INTRODUCTION</i>	Présentation générale
<i>DURÉE</i>	15 minutes
<i>OBJECTIF</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en confiance et explication du déroulement du groupe

PRÉSENTATION

- Mot de bienvenue et merci de votre présence.
- Présentation de l'animatrice.
- Présentation des collaborateurs de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH).

OBJECTIF DE LA RENCONTRE

Aujourd'hui, vous avez été invités à une réflexion sur les coopératives d'habitation. Nous désirons connaître vos perceptions et vos points de vue sur de nouvelles avenues que pourraient prendre les coopératives d'habitation, notamment les regroupements de services entre coopératives d'habitation.

DÉROULEMENT DE LA RENCONTRE

- Durée, pause.
- Importance de donner ses opinions personnelles.
- Pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Enregistrement audio pour analyse subséquente.
- Photos (demander l'autorisation des participants).

CONFIDENTIALITÉ

- L'information recueillie aujourd'hui ne servira qu'aux fins de l'étude. Aucune donnée nominative.

PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS (tour de table)

- Nom de la personne, nom de la coopérative et arrondissement dans lequel elle se situe.
- Une personne par coopérative présente la coopérative : nombre d'unités, nombre de membres, type de clientèle, comités, activités, etc.

BRÈVE PRÉSENTATION DE LA CQCH (par Isabelle Godbout)

BLOC 1	Liens intercoopératives et avec le milieu
DURÉE	10 minutes

1. Connaissez-vous d'autres coopératives de votre arrondissement? Lesquelles?
(5 minutes)

2. Est-ce qu'il y a des échanges d'information, de services ou des projets actuellement entre votre coopérative et d'autres coopératives? Si oui, avec lesquelles? Où sont situées ces coopératives? Et de quels échanges, services ou projets s'agit-il? Si non, pourquoi n'y a-t-il pas d'échanges?
(5 minutes)

3. Votre coopérative a-t-elle développé des projets avec des partenaires du milieu autres que des coopératives (exemples : municipalité, gouvernement, Fédération, organisme communautaire, centre sportif, etc.)? Lesquels?

BLOC 2	Le regroupement de services et les projets communs entre coopératives
DURÉE	65 minutes

Mise en contexte : expliquer les différences entre regroupement de services et projets communs.

Exemple de regroupement de service : déneigement

Exemple de projet commun : fête entre voisins

Formation des équipes : inviter les gens à se regrouper avec des participants d'autres coopératives.

1. Exercice en équipe - en équipe de 2 ou 3 personnes

Quels services pourrait-il être intéressant de regrouper pour des coopératives?

Objectif : établir une liste

(10 minutes)

2. Exercice en équipe - en équipe de 2 ou 3 personnes

Quels projets communs pourrait-il être intéressant de réaliser entre coopératives?

Objectif : établir une liste

(10 minutes)

3. Connaissez-vous des coopératives qui ont regroupé des services ou qui ont réalisé des projets communs?

Quelles coopératives? Quels services et quels projets? Et quel est le résultat?

(5 minutes)

4. Exercice en équipe - en équipe de 2 ou 3 personnes

Quels sont les avantages et les inconvénients du regroupement de services ou de projets communs entre coopératives?

(10 minutes)

5. Exercice en équipe - en équipe de 2 ou 3 personnes

Quels pourraient être les incitatifs au regroupement de services ou de projets communs entre coopératives? Les acteurs peuvent être multiples : gouvernements, municipalités, SCHL, SHQ, Mouvement coopératif en habitation, etc.

(10 minutes)

6. Exercice en équipe - en équipe de 2 ou 3 personnes

Quels sont les facteurs de réussite pour des regroupements de services ou pour la réalisation de projets communs entre coopératives? Quels sont les ingrédients du succès?

(15 minutes)

7. Pour votre coopérative, croyez-vous que certains regroupements de services ou projets communs seraient intéressants? Quels services? Quels projets? Avec quelles coopératives?

(5 minutes)

BLOC 3	Le regroupement des coopératives
DURÉE	55 minutes

8. Exercice individuel

Si je vous dis « regroupement de coopératives », quels mots ou expressions vous viennent à l'esprit? Tour de table.
(10 minutes)

9. Connaissez-vous des coopératives qui se sont regroupées? Lesquelles? Et quel est le résultat? Tour de table.
(5 minutes)

10. Exercice en équipe - en équipe de 2 ou 3 personnes

Quels sont les avantages et les inconvénients au regroupement de coopératives?
(10 minutes)

11. Exercice en équipe - en équipe de 2 ou 3 personnes

Quels pourraient être les incitatifs au regroupement de coopératives? Les acteurs peuvent être multiples : gouvernements, municipalités, SCHL, SHQ, Mouvement coopératif en habitation, etc.
(10 minutes)

12. Exercice en équipe - en équipe de 2 ou 3 personnes

Quels sont les facteurs de réussite pour des regroupements de coopératives? Quels sont les ingrédients du succès? Que faut-il pour que cette démarche soit intéressante et qu'elle fonctionne?
(10 minutes)

13. Pour votre coopérative, croyez-vous que certains regroupements avec d'autres coopératives seraient intéressants? Avec quelles coopératives? À quelles conditions?
(10 minutes)

BLOC 4	Rencontres entre coopératives
DURÉE	30 minutes

14. Est-ce que vous seriez intéressés à vous rencontrer à nouveau pour échanger sur différents sujets ou développer des projets communs?

(10 minutes)

15. Si oui, comment devrait-on organiser ces rencontres?

- a) les thèmes à aborder?
- b) les projets sur lesquels vous seriez intéressés à travailler?
- c) la fréquence de ces rencontres?
- d) qui devrait participer à ces rencontres?

(20 minutes)

Je vous remercie de votre participation.