

RECOMMANDATIONS POUR UNE Saine GOUVERNANCE DES COOPS D'HABITATION



Février 2025

L'IMPORTANCE DE LA DIFFÉRENCE COOPÉRATIVE EN HABITATION

La FHCQ croit que l'habitation coopérative est une voie à privilégier au bénéfice de l'essor des citoyens et des communautés.

Québec doit mettre de l'avant des structures et des politiques qui assureront à ce modèle d'habitation, la pérennité et l'expansion qu'il mérite. Les besoins pour des milieux de vie abordables et coopératifs se font entendre partout. Le potentiel que représente les coops doit être assuré par des mesures de contrôle et de suivis. Nous proposons dans ce document une recommandation générale de laquelle découle six recommandations spécifiques.

RECOMMANDATION GÉNÉRALE

Renforcer certains mécanismes qui existent déjà dans la *Loi sur les coopératives (LCOOP)* et s'assurer que l'écosystème coopératif tel que défini par ladite Loi soit valorisé par tous les acteurs du secteur (SHQ, SCHL, Municipalités, GRT, etc.).

Pour ce faire, la FHCQ propose **six recommandations spécifiques**, que voici :

1 RENDRE OBLIGATOIRES LA FORMATION DES MEMBRES ET LEUR ADHÉSION À UN CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONDUITE.

Formation

Actuellement, la Loi indique que les fédérations « peuvent » offrir des formations (art.233.2), mais rien n'oblige les membres à suivre une formation quelconque. En effet, la Loi dit que le conseil d'administration « doit encourager la formation » (art.90.6), ce qui est nettement insuffisant. En réalité, l'absence d'obligation amène bon nombre de membres à négliger de se former, ce qui conduit trop souvent à des difficultés (gestion, gouvernance) qui pourraient être évitées.

La FHCQ privilégie une formation obligatoire non seulement pour tous les nouveaux membres, mais aussi pour les administrateurs, les membres des comités et tout autre membre de la coopérative.

Pour les administrateurs, une formation obligatoire sur le rôle, les pouvoirs et les responsabilités du conseil d'administration serait nécessaire, d'autant plus que bon nombre des administrateurs des coops d'habitation siègent sur un conseil d'administration pour la toute première fois de leur vie.

Pour les membres occupant des fonctions particulières dans la coopérative, notamment la trésorerie, le secrétariat ou l'entretien, des formations obligatoires sur les thématiques liées à leurs responsabilités seraient au bénéfice de la gestion efficace de ces milieux de vie.

Pour les **administrateurs et administratrices**, la FHCQ propose :

- Une formation obligatoire sur les pouvoirs, devoirs et responsabilités du conseil d'administration;
- Une formation obligatoire par année à l'une ou l'autre des formations offertes par leur fédération (selon leurs besoins de perfectionnement);
- Pour les administrateurs occupant des fonctions plus spécifiques, notamment la trésorerie et le secrétariat, ces derniers seraient appelés à suivre une formation pour parfaire leur champ de compétences.

Pour les **membres siégeant sur des comités**, la FHCQ propose :

- Un plan de formation annuel, touchant différents aspects : finances, gestion immobilière, lois et règlements, formation de sous-comités.

Pour les **membres-locataires**, la FHCQ propose :

- Une formation d'accueil obligatoire portant sur le fonctionnement d'une coopérative d'habitation et les responsabilités des membres qui en font partie;
- Une formation obligatoire par année pour fin de perfectionnement (au choix des formations offertes);

Pour la **coopérative**, la FHCQ propose :

- Que les formations obligatoires aux administrateurs, membres de comité et aux membres-locataires deviennent une déclaration annuelle obligatoire dans le RAPPORT ANNUEL que la coopérative doit remettre au MEIE.

Code d'éthique et code de conduite

De plus, la FHCQ propose l'obligation pour les coopératives de se doter d'un code d'éthique, afin d'assurer une saine gouvernance, et d'un code de conduite, auquel devra adhérer chacun des membres afin de faciliter le « vivre-ensemble ».

L'adhésion au code d'éthique et au code de conduite (code de vie coopérative) rendra les membres imputables de leurs décisions et de leurs comportements.

La FHCQ, ou toute autre fédération, pourrait offrir un soutien à l'élaboration des codes d'éthique et de conduite pour ses coopératives membres. Il reviendrait à chacune des coopératives de les développer et de les entériner dans le respect de leurs règles de régie interne, ainsi qu'à déterminer les conséquences en cas de non-conformité ou manquement à celles-ci.

L'adhésion obligatoire au code d'éthique serait votée en assemblée générale. Ce code inclurait des clauses de confidentialité afin de préserver les informations privilégiées auxquelles les administrateurs et administratrices ont accès. Conséquemment, il devrait aussi être signé par tout membre de la coopérative siégeant sur un comité; les copies signées seraient ajoutées au rapport annuel transmis au MEIE, ainsi qu'à la fédération dont la coopérative est membre.

En augmentant ainsi le niveau de connaissance et de compétences des membres de coopératives, on s'assure de la bonne gestion du parc immobilier coopératif, donc de sa pérennité.

Ces obligations de formation et l'adhésion à un code d'éthique devraient être ajoutés au rapport annuel avec les informations suivantes, notamment :

- Liste des membres qui ont suivi les formations (administrateur, comité, membres-locataires)
- Formations suivies (thématiques), ainsi que dates (pour s'assurer de l'obligation annuelle)
- Fournisseur de service pour les formations (devrait être lié à l'écosystème de la LCOOP)

2 **RENDRE OBLIGATOIRE LA RÉALISATION D'UN BSA (BILAN DE SANTÉ ASSOCIATIF) AUX TROIS À CINQ ANS.**

À l'instar d'un bilan de santé des immeubles (BSI) tel que l'exige la Loi¹, la FHCQ propose de rendre obligatoire la tenue d'un bilan de santé associatif (BSA) aux trois ans à cinq ans.

Si le BSI veille à maintenir l'intégrité physique de l'immobilier, le BSA, quant à lui, vise à assurer une gestion et une gouvernance saines et efficaces. Ce dernier vise à détecter les problématiques existantes afin d'y apporter les correctifs nécessaires avant qu'elles ne prennent de l'ampleur et mettent en jeu la santé de la coopérative. Ce faisant, le BSA permet de diminuer considérablement, voire d'éviter le risque qu'une coopérative soit dissolue en raison d'enjeux de gouvernance et de gestion.

Comment ça fonctionne ?

Réalisé par une fédération de coopératives comme la FHCQ, le BSA est en quelque sorte un audit des activités de gestion et de gouvernance de la coopérative.

Le BSA permet d'évaluer :

- la qualité des documents (politiques, règlement de régie interne);
- les bonnes pratiques de gouvernance (formation de comités, rencontres du CA, tenue d'une assemblée générale);
- le niveau de mobilisation et d'engagement des membres envers leur coopérative;
- les états financiers;
- les pratiques de gestion immobilière

Cet exercice d'évaluation permettrait d'identifier les forces et faiblesses des coopératives, ainsi que les correctifs à mettre en place. Cette obligation tiendrait ainsi en vigilance les conseils d'administration sur leurs responsabilités à titre d'administrateurs dans un contexte de roulement important. Enfin, cela permettrait aux instances gouvernementales d'être informées sur l'état des lieux du mouvement d'habitation coopérative, que les coopératives soient membres d'une fédération OU pas.

¹ Conformément à l'article 221.2.3, 3^e alinéa de la *Loi sur les coopératives*

3

TRANSMISSION PAR LE MEIE DU RAPPORT ANNUEL DE CHAQUE COOP AUX FÉDÉRATIONS (LCOOP, Art.134)

L'article 134 de la Loi sur les coopératives mentionne que...

« Dans les 30 jours qui suivent l'assemblée annuelle, le conseil d'administration **transmet** une copie du rapport annuel au ministre (de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie) et, le cas échéant, à la fédération dont la coopérative est membre. »

Le libellé de cet article est clair. L'utilisation du verbe « transmet » initie une obligation aux coopératives qui doivent s'y soumettre sous peine de sanction. D'ailleurs, chaque année, notre fédération, ainsi que toutes les autres des différents secteurs coopératifs, reçoit une liste de dizaines de coopératives qui ne sont pas en conformité avec cet article.

Le problème est que notre fédération ne reçoit que très peu de rapports annuels de ses membres. Pourtant, l'information contenue dans ce document de reddition de compte est importante pour une fédération comme la nôtre puisqu'elle nous donnerait beaucoup d'indices sur la santé d'une coopérative et nous permettrait d'initier un contact avec les coops jugées comme « à risque » ou « sous la normale ».

Notre proposition est la suivante :

- Que le MEIE agisse comme courroie de transmission principale pour la transmission du rapport annuel des coops vers les fédérations.

Nous croyons que comme il s'agit d'une obligation inscrite dans la *Loi sur les coopératives*, le ministère serait tout à fait légitimisé de procéder ainsi avec un partenaire qui vise la pérennité du modèle d'habitation coopérative. Évidemment, cette transmission ne devrait se faire qu'à des regroupements faisant partis de l'écosystème défini par la LCOOP (fédérations de coops).

Les informations utiles pour les fédérations sont les suivantes :

- États financiers
- Membres du CA
- Info sur le BSI
- Date de la tenue de l'assemblée annuelle
- Infos sur formations (nouveau)
- Infos sur code d'éthique et code de conduite (nouveau)
- Infos sur BSA (nouveau)



4 RENDRE OBLIGATOIRE POUR LES GRT (GROUPES DE RESSOURCES TECHNIQUES) OU TOUT AUTRE GROUPE (COMITÉ LOGEMENT, CIUSSS, ETC.), DE FAIRE AFFAIRE AVEC UNE FÉDÉRATION DE COOPÉRATIVES LORS DE LA PHASE DE SÉLECTION DES MEMBRES ET LA PREMIÈRE ANNÉE D'EXPLOITATION.

À ce jour, les GRT sont mandatés pour faire la gestion des projets de développement immobilier coopératifs (et OBNL). Ce faisant, ils accompagnent les groupes fondateurs dans l'ensemble des phases d'un tel projet, allant même jusqu'à les accompagner dans la gestion des opérations lors de la première année d'exploitation.

Dans ce contexte, les GRT ont développé une offre de service qui inclut aussi l'accompagnement dans la sélection des membres d'une coopérative, étape fondamentale et critique du cycle de vie d'une coopérative qui peut entraîner des répercussions à long terme si cet exercice est bâclé.

Or, nous constatons que trop souvent les GRT vont travailler de concert avec notamment les comités logement ou les CIUSSS lors de cette phase stratégique, plutôt qu'avec une fédération de coopérative. La logique derrière leur stratégie de sélection semble être liée surtout à l'aide d'urgence aux plus vulnérables. Or, ce genre de stratégie nuit aux coopératives qui ne cherche pas des locataires à la recherche d'un logement « pas cher », mais qui cherche plutôt des membres ayant des compétences à mettre au profit du milieu de vie et qui souhaite s'engager dans la vie associative de la coopérative.

Malheureusement, les exemples se multiplient où les coops rencontrent des problèmes aigus de gouvernance et de gestion après seulement quelques mois ou années d'exploitation. C'est alors que notre fédération est appelée en renfort, et ce genre de situation peut prendre des années à corriger.

Cette situation nous préoccupe au plus haut point. Nous vous demandons de faire cesser cette pratique afin que l'écosystème défini par la *Loi sur les coopératives* soit favorisé pour prendre soin des coops, tant pour la sélection des membres que dès les premiers jours d'exploitation de leur projet coopératif.

À titre d'exemples, voici quelques coopératives qui éprouvent à ce jour des enjeux de gouvernance et pour lesquelles la FHCQ n'a pas été impliquée avant que la problématique ne dégénère :

- Montagne verte
- Fusion verte
- Voisins de Viau-Robert
- Tiohtiake
- Train de la vie



5

RENDRE OBLIGATOIRE AUX COOPS NON CONFORMES L'ADHÉSION À UNE FÉDÉRATION POUR UNE DURÉE MINIMALE D'AU MOINS CINQ ANS

Permettez-nous de vous partager une préoccupation : **des centaines de coops ne sont membres d'aucune fédération** à ce jour. Or, de ce fait, ces dernières se trouvent à l'extérieur de l'écran radar des fédérations, mais aussi du gouvernement.

Bien que nous croyons au principe coopératif de la libre adhésion, nous croyons aussi qu'il faut s'assurer que ces coopératives demeurent des coopératives dans leur mode de fonctionnement et dans leurs valeurs. Bien entendu, notre rôle en tant que fédération est également de voir à leur pérennité.

C'est dans cet esprit que nous croyons que les coopératives qui sont identifiées par le MEIE comme non conforme, voire qui sont menacées de radiation, devrait se voir imposer l'obligation de devenir membre d'une fédération pour une durée minimale d'au moins cinq ans.

Évidemment, cette mesure s'ajoute aux précédentes afin de créer un nouveau maillon dans un filet de sûreté que nous sommes en train de resserrer pour le bénéfice du mouvement d'habitation coopérative. Ainsi, en plus des obligations de formations (auprès d'une fédération) et de BSA (par une fédération), les coopératives du Québec, membres ou non d'une fédération, serait alors en contact continu avec l'écosystème défini par la Loi sur les coopératives. Et cette dernière mesure permettrait alors de resserrer le tout dans un esprit de pérennité et de santé du mouvement.

En travaillant ensemble (gouvernement, SHQ, fédérations et coops), nous assurerons une longue et belle vie aux coops d'habitation.

6 EMPLOYER ET MOBILISER L'ÉCOSYSTÈME TEL QUE DÉFINIT PAR LA LCOOP (COOP-FÉDÉRATION-CONFÉDÉRATION) PLUTÔT QUE DE TRAVAILLER AVEC DES OBNL OU DES ENTREPRISES PRIVÉES.

Au Québec, tout un écosystème s'est mis en place pour développer et opérer l'habitation communautaire et social. GRT, travailleurs autonomes et entreprises en gestion immobilière, OBNL, notamment, ont développé des services visant à soutenir la gestion immobilière des actifs en habitation communautaire, soit les OBNL... et les COOPS.

Pourtant, un autre écosystème a été mis en place en parallèle, soit celui du secteur coopératif, lequel relève même de la *Loi sur les coopératives*. La LCOOP est très claire sur le rôle, les responsabilités et les pouvoirs de chaque entité : coops, fédérations, confédération. Elle précise même certaines particularités selon le secteur coopératif : coop de travail, coop financière, coop en milieu scolaire, coop agricole... coop d'habitation.

Ainsi, les coops d'habitation du Québec sont appuyées dans leur défi d'auto-gestion démocratique par différentes entités qui n'ont pas nécessairement (entendre, pas du tout) d'expertise en matière coopérative, ne maîtrisant pas non plus les particularités, les fondements et les avantages de la *Loi sur les coopératives*. Ce qui est malheureusement dommageable pour les coopératives, vous vous en doutez bien.

Fait plus étonnant encore, alors même que cet écosystème coopératif existe par la Loi qui le régit, la Société d'habitation du Québec (SHQ), dans le cadre du contrôle sur les conventions d'exploitation, accorde des mandats à des organismes qui se trouvent en dehors de l'écosystème coopératif. En effet, les conventions prévoient que les coopératives doivent faire approuver les mandats de « gestion » (la gouvernance ne faisant pas partie des éléments couverts par les conventions) par la SHQ. C'est dans ce contexte que des mandats sont alors accordés à des GRT, OBNL ou entreprises INC pour accompagner les coopératives d'habitation.

Bien que nous sommes conscients que la SHQ vise surtout à respecter l'autonomie des coopératives avec cette pratique, nous sommes d'avis qu'elle devrait plutôt sensibiliser les coops à l'importance de l'écosystème et toujours s'y référer. En valorisant l'écosystème, on nourrit ainsi l'expertise du secteur et son autonomie.

À titre d'exemple, notre fédération, qui est la plus importante au Québec, réunissant 45 % des logements coopératifs du Québec (+ 13 000 /30 000), s'autofinance à 85 % grâce à ses services, son regroupement d'achat et la contribution des membres. En faisant davantage confiance à l'écosystème coopératif, cette proportion pourrait grimper à plus de 90 %, ce qui assurerait un retour sur investissement du gouvernement alors que les subventions ne serviraient pas à financer les opérations, mais à financer des projets de croissance du secteur coopératif, ou de soutien aux coopératives fragilisées.

Au contraire, lorsqu'on fait confiance à des acteurs extérieurs à l'écosystème, on prend le risque de nuire aux coopératives et on se prive ainsi des pouvoirs décrétés par la LCOOP aux fédérations.

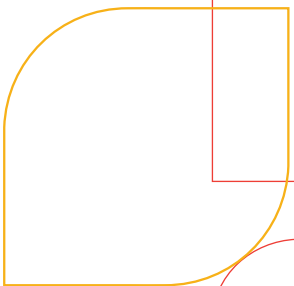
Encore dernièrement, un mandat d'administration provisoire a été octroyé à un OBNL bien connu de Montréal... un non-sens à notre avis. En effet, si ce genre de mandat est plus que nécessaire pour sauver une coopérative, la plupart du temps (voire tout le temps), les problématiques émanent d'abord d'un enjeu de gouvernance duquel découlera tous les ennuis de gestion.

Or, les experts en gouvernance coopérative ne sont pas les OBNL ou autres entreprises INC : ce sont les fédérations. D'ailleurs, la FHCQ est la seule fédération au Québec à s'être dotée d'une direction dédiée exclusivement à l'accompagnement et au conseil en matière de gouvernance coopérative. Ce service est même devenu la locomotive de la fédération et le point de contact principal de nos membres lorsqu'ils ont besoin de nos services.

Pour conclure, nous réitérons que tous les outils sont à notre disposition pour relever la barre du mouvement d'habitation coopérative. La machine est là, mais certains boulons doivent être resserrés afin de la rendre plus performante.



QUELQUES FAITS SAILLANTS À PROPOS DE NOTRE FÉDÉRATION



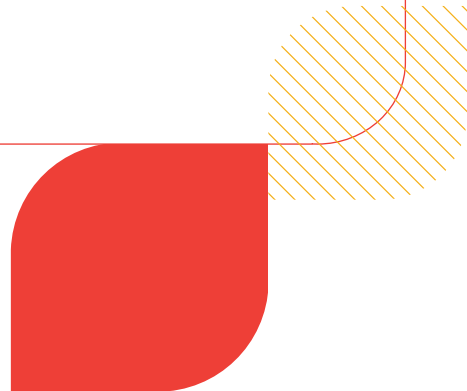
Plus de 1 000 appels par année sont faits auprès de notre service conseil aux membres.

De ce nombre, ce sont plus de **400 coops qui bénéficient d'accompagnement et d'interventions.**

Ce service est offert gratuitement.

Ces interventions comprennent régulièrement un travail avec les CA et une implication de notre service de gouvernance dans les assemblées générales.

Notre fédération est la seule à avoir une direction dédiée exclusivement à la gouvernance et à la formation.



PRÉSENTATION DE NOTRE FÉDÉRATION

VISION

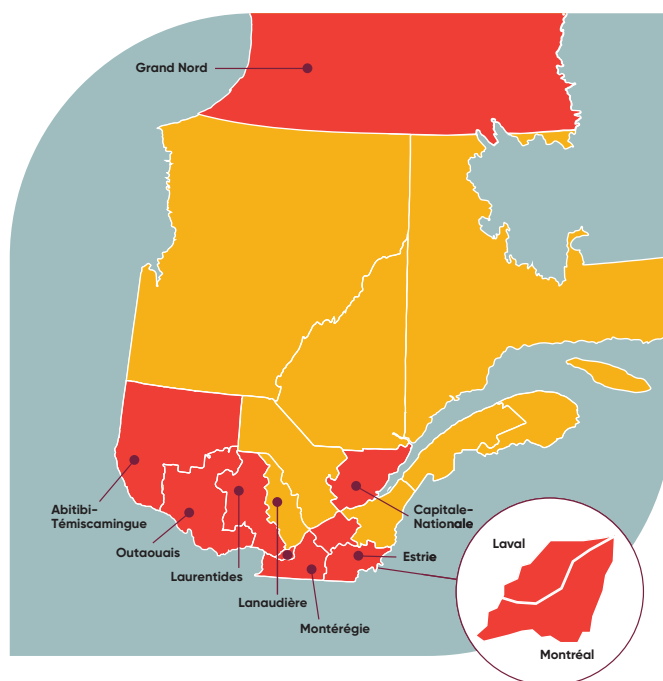
**Développer
l'habitation coop
afin de transformer
le secteur
de l'habitation
au Québec.**

À PROPOS DE LA FHCQ

Avec ses 480 membres, la FHCQ est la plus grande fédération d'habitation coopérative du Québec. Représentant au-dessus de 13000 ménages coopérants, elle regroupe près de 45 % des logements coopératifs du Québec. La valeur de l'actif immobilier combiné des membres de la Fédération dépasse le milliard de dollars, ce qui en fait l'un des plus importants acteurs immobiliers résidentiels du Québec. Elle constitue la deuxième plus grande fédération au Canada.

La Fédération de l'habitation coopérative du Québec (FHCQ), anciennement connue sous le nom de Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain (FECHIMM), a été fondée en 1983.

La Fédération est la voix officielle du mouvement coopératif en habitation au Québec.



La FHCQ est aujourd'hui présente dans 10 régions administratives.