LES SITUATIONS DE CRISE DANS LES COOPÉRATIVES : MIEUX COMPRENDRE POUR MIEUX INTERVENIR.

Présenté par la Confédération québécoise des coopératives d'habitation

Ce projet a été réalisé grâce au soutien financier
de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL)
dans le cadre de son Programme de subventions de recherche, les idées exprimées
étant toutefois celles de l'auteur et non la position officielle de la SCHL

Le 30 avril 2002

This project was achieved thanks to the financial support of the Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC)
as part of its External Research Program. The ideas expressed are those of the author and do not necessarily reflect the official position of CMHC.

April 30, 2002

The Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) received the financial support of the Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC) for a housing project entitled Crisis Situations in Cooperatives : Better Interventions Hinge on a Better Understanding.

BACKGROUND

Housing cooperatives are home to 90,000 households in Canada. These units are owned by 2,100 cooperatives. In Quebec, there are approximately 1100 cooperatives which account for 23,000 members. Housing cooperatives in Quebec are smaller than those elsewhere in Canada, except in the Atlantic Provinces. They include a lot of "purchase-renovation projects" and rely on management consisting totally of volunteers in the vast majority of cases.

Housing cooperatives are a sustainable development vehicle and make it possible to assemble effective, affordable, healthy and ecological communities.

Though housing cooperatives have been successful for the most part, there have been some setbacks along the way. Some housing cooperatives have to cope with crisis situations. Although the vast majority of these cooperatives manage to emerge from their predicaments and restore financial and **associative** balance, others are confronted by enduring crises which compromise their existence. These crises are usually attributable to several factors, including problems relating to project involvement, finances, buildings and the **associative** and community living. The aim of this research is to understand the origin of these crises, the conditions that give rise to their emergence and solutions which can be put forward to resolve and, if possible, prevent them.

Since existing knowledge on this issue did not enable us to determine a priori the situations to be validated, we conducted some exploratory research, using qualitative methodology. The prime objective was to gather testimony from members of the cooperative who have experienced crisis situations to discover some overall trends.

The specific objectives of the research are to:

- Gather testimony from members of housing cooperatives who have had to cope with a crisis in their organizations;
- Distill from this testimony indications on mechanisms put in place to deal with these crises;
- Bring forward solutions contributed by members in these situations;
- Write a synopsis document describing these various solutions in guide format for distribution in the relevant networks based on the area of intervention.

Housing cooperatives were surveyed and semi-directed interviews were held with members residing in cooperatives which experienced crises and with interests in the housing cooperative movement and government agencies active in housing cooperatives.

The thirteen-question survey dealt with the type of crisis experienced, solutions, the follow-up done and the success rate, use of outside assistance, the type of management and participation.

Comments from members of housing cooperatives during the semi-directed interviews were gathered and grouped together under the following six themes:

- The types of difficulties
- The factors giving rise to the difficulties
- External conditions affecting the difficulties
- Solutions implemented and the current condition of the cooperative
- Lessons learned - prevention
- Evaluation of the assistance received

Comments from six interests in the cooperative and government sectors were gathered and grouped together under the following six themes:

- Definitions and preliminary clarifications
- Difficulties by type and classification
- Internal and external factors giving rise to difficulties
- Conditions which resolve or prevent the outbreak of crises
- Remedial and preventative interventions
- Current challenges

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

The gathering of information began in the spring of 2000 when a survey was distributed and was completed in the spring of 2002 with semi-directed interviews with members of cooperatives. In spite of this two-year delay and although the sample is not representative, all of the information assembled points in the same direction. Moreover, the members of the cooperatives and the other interests we met with came up with a similar analysis of the situation.

First of all, we must mention once again that housing cooperatives are a sustainable means of development and that they make it possible to build effective, affordable, healthy and ecological communities. Bear in mind that cooperatives confronted by crisis situations are in the minority and that the findings in this report must not, in any way, detract from the success achieved by the vast majority of cooperatives.

We made the following observations during the course of our research:

- All of the respondents were on the same wavelength as to the types of difficulties and the contributing factors and conditions. However, there is some confusion as to what is meant by a cooperative in crisis;
- Most of the crises reported are **associative** and management-related, and the resolution rate is low. In cooperatives grappling with these problems, only minimal administrative duties are performed. Management practices are wanting, and the atmosphere is often unhealthy. All respondents seem to agree that the resources which could intervene in such situations are non-existent, extremely limited or inadequate. The failure to recognize this type of difficulty as an intervention priority is one of the reasons why adequate expertise has not been developed;
- Physical and financial crises are being resolved, which is an improvement over the past. However, the response times are often unacceptable. Some solutions create conditions which stand in the way of or hinder dynamic cooperative living;
- • The lack of participation, competence and successors represent significant obstacles to the continuity of cooperative projects. Cooperatives that were interviewed made reference to problems such as management duties which are not performed, collusion and favoritism and (failure to) take control. These problems surface when insufficient attention is devoted to management and when a democratic approach falls by the wayside;

- The program parameters, the type of project, the rapid development process and the lack of training and information are but some of the reasons put forward to explain why members do not take over the cooperative project;
- New social challenges such as growing poverty and multicultural communities pose new challenges which cooperatives feel ill-equipped to deal with;
- The expertise and quality of interventions of organizations in the housing cooperative movement have been called into question. Although some data has shown that cooperatives do use the services of federations, the satisfaction rate does not seem conclusive (only half of the cooperatives interviewed claim to be satisfied with the assistance received). The lack of support from government agencies in the application of certain rules, particularly with respect to the administration of the Rent Supplement Program and the lack of familiarity with the specificity of cooperatives discourage volunteers who attempt to implement fair measures.

Finally, the use of outside assistance and the participation of members in the cooperative milieu are crucial to the resolution of the crisis. Survey statistics indicated that the resolution rate rose from 23% to 34% and that the failure rate plummeted to 6.5% from 23.8% when the cooperative used outside assistance. They also indicated that the crisis resolution rate exceeded 85% when members participated. These statistics have been confirmed by the testimony of members of cooperatives and other interests. This is an important finding which must guide any action we take in the future.

However, other considerations must guide the action we take. A housing cooperative is an economic and social housing project which offers affordable housing to its members. It encourages members to take charge of their own affairs based on the premise that it is in the members' best interest to do so. The cooperative proposes educational opportunities and management-training opportunities. Several workers in the sectors mention the fact that 100%-targeted housing programs miss out on an opportunity to fully develop the potential of the cooperative formula and that resources devoted to educating and training members of cooperatives are a cost-effective investment.

Given these observations, it is imperative that government agencies and organizations in the Quebec housing cooperative movement recognize **associative** problems as actual problems requiring structured intervention to the extent that a financial work out does. To do so, steps will have to be taken to:

- Place education and information at the centre of cooperative activities once again. Review the form and content of training for cooperatives under development and those in operation;
- Establish support services to lend assistance to cooperatives in difficulty;
- Invest financial and human resources to develop made-to-measure intervention tools;
- Use the services of qualified community workers when required;
- Train, supervise and evaluate staff in cooperative organizations more rigorously;
- Rethink the notion of participation based on new social realities;
- Question the size of cooperatives and reflect on the type of development under way.

All organizations working with the cooperatives will have to cooperate in order for these steps to be taken. Only a structured intervention plan which recognizes the potential of the cooperative formula will ensure that actual progress is made.

CMHC SCHL

National Office
700 Montreal Road
Ottawa ON K1A 0P7
Telephone: (613) 748-2000

Bureau national
700 chemin de Montréal
Ottawa ON K1A 0P7
Téléphone : (613) 748-2000

Since a limited demand for this research document has been anticipated, only a summary of its contents has been translated

By completing and returning this form you will help us to determine if there is a significant demand for this report in English. Mail the completed form to:

Canadian Housing Information Centre
Canada Mortgage and Housing Corporation
C1-200
700 Montreal Road
Ottawa, Ontario
K1A 0P7

Report Title: _____

_____

I would prefer to have this report made available in English.

Name _____

Address _____
Street Apt.

_____
City Province Postal Code

Telephone ( ) _____

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 3
Contexte de recherche 3
Objectifs et méthodologie 4
Mise en garde 5
SECTION 1
1. Sondage auprès des coopératives – Les faits marquants 6
SECTION 2
2. Membres des coopératives d'habitation : Sommaire des entrevues 8
Profil des répondants 8
Portrait des coopératives 9
Structure démocratique 10
Types de coopératives 11
2.1 Les types de difficulté 11
2.1.1 Les difficultés associatives 11
2.1.2 Les difficultés économiques 12
2.1.3 Les difficultés physiques 12
2.2 Les facteurs à l'origine des difficultés 13
2.3 Les conditions extérieures ayant une influence sur les difficultés des coopératives 13
2.4 Les solutions mises en place et l'état actuel des coopératives 13
2.5 Les leçons apprises – la prévention 15
2.6 L'évaluation de l'assistance reçue 16
SECTION 3
3. Intervenants en résolution de crises – Sommaire des entrevues 17
Le profil des répondants 17
3.1 Définitions et clarifications préalables 18
3.2 Types de difficultés et leur classification 18
3.3 Les facteurs internes et externes des difficultés 19
3.3.1 Les conditions externes à la coopérative 20
3.3.2 Les conditions internes à la coopérative 21
3.4 Les conditions préventives et curatives 21
3.5 Les conditions favorisant la résolution des crises ou empêchant leur éclosion 22
3.6 Des pistes d'actions pour le futur 22
SECTION 4
4. Constats et recommandations 23
ANNEXE 1 25
ANNEXE 2 28
ANNEXE 3 42
ANNEXE 4 46

INTRODUCTION

En 1998, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) accordait à la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH), une subvention pour un projet de recherche intitulé « les situations de crise dans les coopératives : mieux comprendre pour mieux intervenir ». Le projet devait être complété au milieu de l'année 1999. Des circonstances exceptionnelles ont empêché la CQCH de respecter l'échéancier original. Des changements au contrat ont toutefois permis de finaliser la recherche. Le rapport qui suit fait la synthèse du travail exécuté.

Cette recherche a été rendue possible grâce au travail et à l'appui d'organismes et d'individus. Nous voulons remercier plus particulièrement :

- La SCHL, pour son appui financier et sa compréhension tout au long du projet;
- Madame Marie J. Bouchard, professeur au Département Organisation et ressources humaines et coresponsable de l'axe logement communautaire de l'ARUC en économie sociale ainsi que monsieur Michel Gourd, assistant de recherche à l'Université du Québec à Montréal. Madame Bouchard a notamment contribué à l'élaboration des questionnaires utilisés pour les entrevues des coopérateurs et des intervenants et a collaboré également à l'élaboration du sondage distribué aux coopératives. Elle a aussi supervisé le travail de Monsieur Gourd. Monsieur Gourd a, quant à lui, procédé au traitement informatique des données recueillies par le biais du sondage et a suggéré des recommandations;
- Madame Marthe D'Amours, consultante auprès du mouvement des coopératives d'habitation et madame Danielle Cécile, directrice générale du Fonds de stabilisation fédéral des coopératives d'habitation, pour leurs commentaires offerts généreusement durant la rédaction du rapport;
- Madame Sylvie Moreau, consultante auprès du mouvement des coopératives d'habitation, qui a rencontré une partie des coopératives au printemps 2002 et rédigé le présent rapport;
- Monsieur André Fortin, analyse de projet au CLD Québec, pour sa participation à l'élaboration de ce projet de recherche dont il est l'un des principaux instigateurs;
- Madame Andrée Richard, coordonnatrice au développement du Fonds québécois d'habitation communautaire, pour son expertise-conseil, sa grande générosité et sa constante disponibilité;
- Madame Nathalie Verret, coordonnatrice de projets à la CQCH pour son implication dans la relance et la finalisation de cette recherche.

CONTEXTE DE RECHERCHE

Les coopératives d'habitation logent 90 000 ménages au Canada. Ces logements sont la propriété de 2 100 coopératives. Au Québec, on retrouve approximativement 1 100 coopératives et celles-ci regroupent 23 000 membres. Les coopératives d'habitation au Québec sont plus petites que dans le reste du Canada à l'exception de celles des provinces atlantiques. Elles comptent beaucoup de projets « achat-rénovation » et s'appuient dans la très grande majorité des cas sur une gestion entièrement bénévole.

La coopérative d'habitation est un outil de développement durable. Elle permet de constituer des communautés efficaces, abordables, saines et écologiques. Trois extraits de rapport viennent confirmer cette affirmation. D'abord, le rapport d'un groupe de travail pour les jeunes du ministère de la Santé et des Services Sociaux (1991) cerne bien les impacts de la formule coopérative en habitation :

> « La stabilité qui s'ensuit favorise la création de réseaux informels de soutien et permet aux enfants de profiter d'une continuité bénéfique à leur développement. L'hétérogénéité des coopérants et de la formule de locataire participant évitent la « ghettoisation » et l'étiquetage. La mixité sociale qu'on trouve dans ces types de logements permet la présence de personnes plus à même de contribuer au soutien de familles comptant sur moins de ressources » (MSSS,1991 :73).

Le Conseil de la famille confirme aussi les avantages de la formule :

> « La coopérative d'habitation constitue pourtant la forme de logement social qui répond le plus adéquatement aux besoins des familles. En effet, elle permet aux familles de mieux contrôler leurs conditions d'habitation, ce qui leur assure une plus grande stabilité » (Conseil de la famille, 1991 : 8).

Enfin, une recherche réalisée par la Société d'habitation du Québec (SHQ) et la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM) fait le lien entre la prévention de la criminalité et les modes de tenure. La conclusion de la recherche est la suivante :

> « Au-delà de ces mesures physiques, c'est davantage le type de gestion dans les immeubles touchés par une intervention publique en habitation qui favorise ou on la responsabilisation des locataires et le contrôle social informel, que l'on retrouve en effet beaucoup plus souvent dans les coopératives d'habitation que dans les HLM, les immeubles gérés par un OSBL ou les immeubles locatifs appartenant à des propriétaires privés » (SHDM, 1997 : 116).

Si le projet coopératif constitue dans une large mesure une réussite, il connaît aussi ses échecs. Certaines coopératives d'habitation vivent des situations de crise. Bien que, la très grande majorité de ces coopératives s'en sortent et retrouvent un équilibre financier et associatif, certaines autres connaissent des crises qui perdurent et compromettent leur existence. Ces crises sont habituellement tributaires de plusieurs facteurs dont les problèmes liés à l'engagement des projets, aux finances, aux bâtiments et à la vie associative et communautaire. Cette recherche vise donc à comprendre l'origine de ces crises, les conditions d'émergence et les solutions pouvant être mises en place pour les résoudre et si possible les prévenir.

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

Comme l'état de la connaissance sur cette question ne permettait pas de déterminer, *à priori*, des scénarios à valider, nous avons effectué une recherche de type exploratoire utilisant une méthodologie de type qualitative. Le but premier était de recueillir les témoignages de coopérateurs ayant vécu des situations de crise de façon à dégager des tendances globales. Nous croyons que les conclusions de la recherche stimuleront les intervenants à repenser leurs stratégies d'intervention.

Les objectifs spécifiques de la recherche sont les suivants :

- Recueillir le témoignage de membres de coopératives d'habitation qui ont été aux prises avec une crise dans leur organisation;
- Dégager de ces témoignages des indications sur les mécanismes mis en place pour faire face à ces crises;
- Faire ressortir les solutions apportées par les membres dans ces situations;
- Rédiger un document synthèse témoignant de ces différentes solutions sous forme de guide en vue d'une diffusion dans les réseaux pertinents quant au domaine d'intervention visé.

La méthodologie proposée lors de la présentation de la recherche prévoyait trois activités : la recension des écrits, les entrevues avec des membres de coopératives ayant vécu des crises et la rédaction du rapport final. Dès le début du projet, il est vite devenu évident que les écrits sur les situations de crise en milieu coopératif sont extrêmement limités et fragmentaires. Les activités furent donc modifiées.

Nous avons donc :

- Sondé les coopératives d'habitation par le biais d'un questionnaire distribué aux assemblées générales annuelles de cinq fédérations régionales – les résultats de ce sondage se retrouvent à la section 1;
- Recueilli le témoignage de membres résidant dans des coopératives ayant vécu des crises par le biais d'entrevues semi-dirigées. La synthèse de ces rencontres se retrouve à la section 2;
- Recueilli le témoignage d'intervenants du mouvement des coopératives d'habitation et d'organismes gouvernementaux œuvrant auprès des coopératives d'habitation par le biais d'entrevues semi-dirigées. La synthèse de ces rencontres se retrouve à la section 3.

La rédaction de ce rapport constitue la dernière étape de notre projet de recherche.

Notons que nous n'avons pas respecté l'ordre chronologique d'exécution des activités pour la présentation du rapport. Nous avons choisi de présenter en premier lieu ce que les coopératives avaient à dire, respectant ainsi le caractère novateur de la recherche tel qu'exprimé dans notre proposition : les membres des coopératives sont les mieux placés pour témoigner et en ce sens, nous leur conférons et reconnaissons un statut d'experts. Nous avons aussi maintenu la confidentialité de nos sources comme nous nous étions engagés de le faire auprès des personnes rencontrées.

MISE EN GARDE

Il est nécessaire de faire certaines mises en garde sur le contenu et la portée de ce rapport.

1. Il aura fallu plusieurs années avant de compléter cette recherche. Plusieurs personnes y ont ainsi travaillé, chacune ayant sa vision du projet. Cela a pu contribuer à la perte d'informations et au manque d'unité dans la démarche. Nous espérons que l'attention portée à la rédaction du rapport aura permis de combler cette lacune.
2. La population rencontrée ne constitue pas un échantillon représentatif. Par conséquent, les résultats obtenus ne peuvent être généralisés à l'ensemble des populations des coopératives d'habitation. Seules les coopératives présentes aux assemblées générales de certaines fédérations ont été sondées. L'introduction de la section 1 donne une description des erreurs d'interprétation possibles.
3. Aucune définition de base sur ce qu'est une coopérative en crise n'a été proposée aux répondants. La recherche parle de facteurs, de conditions et de solutions en prenant pour acquis que tout le monde parlait de la même chose. Il est maintenant évident que ce n'est pas le cas. Certains répondants considèrent que leur coopérative est ou a été en crise alors que pour d'autres cela aurait été défini plutôt comme des difficultés. Cette imprécision transparaît dans le rapport et il est plus difficile de tirer les conclusions. Chose certaine, la recherche aura permis d'identifier cette différence dans la perception et la nécessité de définir les termes pour en discuter.
4. Le résultat espéré de la recherche dans la proposition initiale était la production d'un guide d'intervention visant à instrumenter les intervenants. Cet ambitieux objectif n'aura pas été atteint. Car ce projet aurait nécessité une analyse plus poussée, la constitution d'un échantillon représentatif et davantage de ressources financières. (Ce projet, pourrait être réalisé lors d'une deuxième étape). La recherche, par contre, identifie des pistes d'actions pour le futur et devrait contribuer à améliorer l'intervention des intervenants.

Pour toutes ces raisons, les résultats doivent donc être pris comme une indication des tendances et non comme une conclusion définitive.

SECTION 1

1. SONDAGE AUPRÈS DES COOPÉRATIVES – LES FAITS MARQUANTS

Un sondage fut distribué aux membres des coopératives d'habitation lors des assemblées générales annuelles au printemps 2000 des fédérations régionales suivantes :

- Fédération régionale des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches (FRÉCHAQC);
- Fédération Coop-Habitat Estrie (FCHE);
- Fédération lanaudoise des coopératives d'habitation (FLACH);
- Fédération des coopératives d'habitation de l'Île de Montréal (FÉCHÎM);
- Fédération des coopératives d'habitation du royaume Saguenay-Lac-Saint-Jean (FÉCHAS).

Le sondage visait à recueillir des données statistiques sur les situations vécues (ou en cours) au sein des coopératives. Une copie du sondage se retrouve à l'annexe 1.

Tel qu'indiqué lors des mises en garde de la page précédente, seules les coopératives présentes aux assemblées générales ciblées ont été sollicitées pour compléter le sondage. Un tel échantillonnage n'est pas représentatif de l'ensemble des résidants des coopératives d'habitation car :

- Des sous-groupes de coopératives ne sont pas représentés ou encore sont sous représentés par rapport à leur nombre réel, il n'y a, par exemple, aucune coopérative du Programme intégré québécois (PIQ);
- Des interprétations faussent les résultats : une seule coopérative du Programme fédéral des coopératives d'habitation (PFCH) (PHI) dit avoir demandé de l'aide du Fonds de stabilisation fédéral des coopératives d'habitation. En établissant le pourcentage sur la base de cette seule coopérative en rapport avec les coopératives répondantes (1 sur 82), on doit tirer la conclusion que seulement 1,2% des coopératives disent s'être adressées au Fonds de stabilisation fédéral des coopératives d'habitation pour de l'aide. Or, il faut comprendre que dans l'échantillonnage, il y a 75 coopératives qui ne s'adresseront jamais au Fonds de stabilisation fédéral des coopératives d'habitation puisqu'elles ne sont pas admissibles à ses programmes d'aide. Le même raisonnement peut s'appliquer à toutes les agences gouvernementales qui ne seront en communication qu'avec les coopératives admissibles à leur programme (provincial – fédéral);
- Comme les sondages ont été complétés par les individus présents aux assemblées générales annuelles des fédérations, il est fort probable que les réponses ne donnent pas les informations complètes. Le répondant peut ne pas être au courant de toutes les démarches effectuées par sa coopérative pour avoir de l'aide. Il aurait été plus prudent de faire compléter le sondage par la coopérative elle-même (son conseil d'administration), puisque toutes les questions posées dans le sondage concernaient la coopérative plutôt que le membre lui-même. Un autre questionnaire aurait pu être proposé aux membres afin de connaître leur évaluation personnelle de la crise et de la gestion de celle-ci par sa coopérative;
- Le sondage ne fournit aucune donnée statistique sur les coopératives non affiliées. Par exemple, le sondage indique que les fédérations régionales sont consultées dans la moitié des cas pour une assistance en cas de crise. Cela peut être effectivement le cas, mais compte-tenu de l'échantillonnage, il est impossible d'en être certain car seulement les coopératives ayant un lien avec leur fédération ont complété le sondage. Le taux d'adhésion varie d'une fédération à l'autre. La moyenne provinciale se situe autour de 60%. Il reste donc beaucoup de coopératives sur lesquelles le sondage est silencieux.

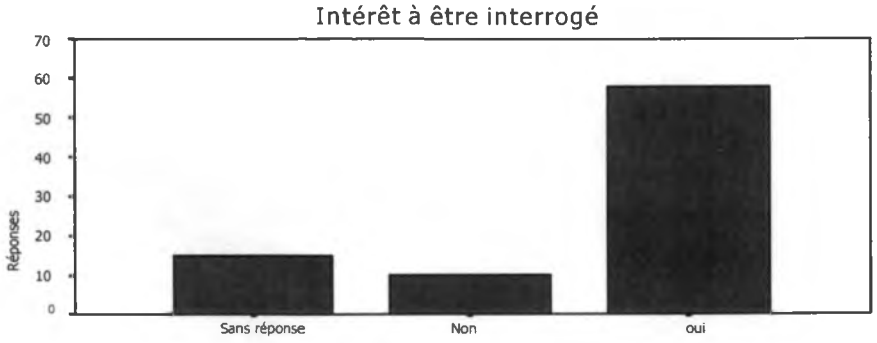
Il est donc question ici de données brutes. La majorité des questionnaires n'ont été que partiellement complétés. Plusieurs informations concernant le parc immobilier sont manquantes surtout aux questions 5 et 13. Le rapport tient compte de cette situation. Tous les endroits où il y avait des données manquantes ont été identifiés.

95 questionnaires ont été complétés sur 211 questionnaires distribués. Nous avons ainsi obtenu un taux de réponses de 45%. Tous les questionnaires provenant d'une même coopérative, n'ont été comptabilisés qu'une seule fois pour donner des proportions statistiques plus justes. Il a été impossible de faire une compilation et une analyse par région, car le nombre de questionnaires retournés étaient trop limité. En conséquence, ce filtrage des questionnaires a fait passer les répondants valides de 95 à 82.

Treize questions furent posées. L'analyse détaillée se retrouve à l'annexe 2. Tout en tenant compte des mises en garde quant à l'interprétation des résultats, les points marquants de ce sondage sont les suivants :

- 78% des répondants ont indiqué que leur coopérative avait vécu une crise;
- 37% de ces crises étaient liées à des problèmes associatifs (conflits entre les membres, conflits entre le conseil d'administration et les membres, absence de participation des membres, incapacité d'élire un conseil d'administration conforme aux règlements, etc.);
- 24% des situations de crises étaient liées à des problèmes de gestion;
- La moitié de toutes les situations de crises rapportées sont donc associées aux problèmes associatifs et de gestion;
- Les crises comportent toujours plusieurs facteurs;
- Les crises n'ont été résolues que dans moins de 27% des cas - 33% des répondants trouvent que la crise fut résolue de façon partielle et 10% des répondants considèrent que la crise ne fut jamais résolue;
- L'utilisation d'aide extérieure à la coopérative pour résoudre la situation de crise améliore le taux de succès significativement- le taux de résolution passe de 23% à 34% et le taux d'échec de l'intervention pour résoudre la situation de crise diminue de 23,8% à 6,5% lorsque la coopérative a recours à de l'aide extérieure;
- Les fédérations régionales ont été consultées par près de la moitié des coopératives ayant participé à la recherche;
- Le taux de résolution des crises dépasse les 85% lorsque les membres participent dans leur coopérative.

Comme le montre le tableau suivant, près de 70% des personnes ayant répondu se disent intéressées à être interrogées.



SECTION 2

2. MEMBRES DES COOPÉRATIVES D'HABITATION : SOMMAIRE DES ENTREVUES

Douze entrevues semi-dirigées ont été effectuées auprès des membres des coopératives d'habitation à l'aide d'une grille d'entrevue présentée à l'annexe 4 au début de l'année 2002. La sélection fut faite à partir des sondages reçus lors de l'enquête auprès des coopératives et avec l'assistance des fédérations régionales. L'objectif était de rencontrer des coopératives qui avaient traversé et résolu une crise. Le processus n'a pas permis d'atteindre cet objectif de la recherche. En effet, certaines coopératives rencontrées vivent présentement une crise majeure, elles sont aux prises avec des difficultés qu'elles n'arrivent pas à régler et qui pourraient éventuellement dégénérer en crise.

Les opinions et commentaires émis par les membres des coopératives sont de nature qualitative. Ces commentaires nous permettent de mieux comprendre ce que les coopératives et les membres vivent dans une coopérative ayant des difficultés. Les participants eux-mêmes ne définissent pas tous « crise » et « difficultés » de la même manière et la plupart ne font pas de différence entre les deux situations.

Même si les commentaires représentent des points de vue individuels, il est important de noter la similitude dans l'analyse des situations de « crises » ou de « difficultés » malgré la diversité des coopératives.

Les commentaires sont regroupés autour des six thèmes suivants :

2.1 Les types de difficulté;
2.2 Les facteurs à l'origine des difficultés;
2.3 Les conditions extérieures ayant une influence sur les difficultés;
2.4 Les solutions mises en place et l'état actuel de la coopérative;
2.5 Les leçons apprises - la prévention;
2.6 L'évaluation de l'assistance reçue.

Les deux tableaux suivants donne le profil des personnes et des coopératives qui ont participé aux entrevues.

PROFIL DES RÉPONDANTS

(15 répondants pour 12 coopératives rencontrées)

Note : Les catégories de réponses suivantes ne sont pas exclusives puisque un même répondant peut répondre à plus d'un critères.

Statut de membre	
Membre fondateur	2
Membre depuis moins de 5 ans	5
Membre entre 5 et 10 ans	4
Membre de 11 ans et plus	5
Gestionnaire de la coopérative	1

Motivation à habiter une coopérative	
Un logement décent et abordable	8
La formule et l'expérience	6
Le secteur d'habitation	4

Fonctions occupées	
Président	9
Vice-président	4
Trésorier	6
Secrétaire	5
Administrateur	5
Différents comités	7
Autres tâches	2

Notes :

- La majorité des répondants ont occupé presque tous les postes au conseil d'administration - ils sont donc impliqués au conseil d'administration depuis longtemps;
- Les membres ont occupé des postes au conseil entre 1 an et 5 ans à l'exception d'une personne qui a occupé le poste de présidente pendant 12 ans (élection de mandats successifs);
- Une participante est responsable du comité des finances depuis 7 ans.

PORTRAIT DES COOPÉRATIVES

(12 coopératives rencontrées)

Année de fondation	
Années 80	8
Années 90	4

Programme	
Article 95	5
PFCH	3
PIQ	2
PARCO	1
PSBLP	1

Situation	
Urbain	8
Semi-urbain	3
Rural	1

STRUCTURE DÉMOCRATIQUE

Conseil d'administration	
• Les sièges au conseil d'administration varient entre 5 et 7; • Deux (2) coopératives n'ont pas de conseil d'administration en ce moment, leur gestion est entièrement assumée à l'externe. Cependant, des assemblées générales de membres sont convoquées.	
Roulement des membres au conseil	
Faible	3
Moyen	2
Élevé	3
* Deux (2) coopératives ne se sont pas exprimées sur cette question.	

Comités	
À l'exception des coopératives dont la gestion est entièrement assumée à l'externe, toutes les coopératives ont 4 ou 5 comités.	
Entretien	10
Sélection	9
Finance	8
Secrétariat	3
Loisirs	3
Bons voisinages	3
Animation	1
Archive	1
Participation	1
Arrérages	1
Subvention	1

Assemblées générales	
• Toutes les coopératives tiennent une assemblée générale annuelle; • Huit (8) coopératives sondées tiennent 1 ou 2 assemblées générales extraordinaires.	
Participation aux assemblées générales	
80% et plus des membres	3
entre 40% et 50%	5
Très faible	2

Gestion
• Quatre (4) coopératives utilisent les services de gestion pour certaines tâches; • Deux (2) coopératives sont présentement entièrement gérées à l'externe.

TYPES DE COOPÉRATIVES

Nombre d'unités	
Moins de 20 unités	4
Entre 21 et 29 unités	3
Plus de 30 unités	5
Construction neuve	6
Achat rénovation	6

Note : Les catégories de réponses suivantes ne sont pas exclusives puisque un même répondant peut répondre à plus d'un critères.

Clientèle	
Familles	6
Mixte	5
Personnes seules	1 (petits logements)
Multi-ethnique	2

Roulement des membres	
Faible	8
Moyen	2
Élevé	2
N.B. Trois (3) coopératives ont encore des membres fondateurs.	

2.1 Les types de difficulté

Une des douze (12) coopératives rencontrées doit être dissociée du groupe. Cette coopérative n'a jamais vécu de crises ou de difficultés sévères qui auraient pu mettre en danger sa viabilité. Comme toute coopérative d'habitation, elle a ses difficultés de parcours, mais elle a aussi tout ce qui est nécessaire pour y faire face.

2.1.1 Les difficultés associatives

Dix coopératives disent avoir vécu et vivent encore des difficultés à ce chapitre. Bien que ces difficultés n'arrêtent pas les coopératives de fonctionner, plusieurs répondants croient qu'elles peuvent menacer l'intégrité du projet à long terme. Mauvaise gestion, collusion, désintéressement et perte de compétences sont les aboutissements d'une vie associative déficiente. Les membres impliqués et désireux de mettre de l'ordre se sentent démunis face à la situation.

Les problèmes soulevés par les membres de ces dix (10) coopératives sont similaires et comprennent :

- Manque de participation;
- Manque de compétence - peu d'intérêt pour la formation;
- Non-compréhension de la formule coopérative - mentalité de locataire;
- Structure de gestion inexistante, inadéquate ou non respectée;

- Manque de leadership ou mauvais usage du leadership;
- Conflits interpersonnels - préjugés - enjeux multiculturels;
- Abus de pouvoir - formation de clans - favoritisme - fraude;
- Problèmes sociaux tels que la prostitution et la drogue.

2.1.2 Les difficultés économiques

Quatre coopératives ont signalé des difficultés financières en raison de fraudes et/ou d'une mauvaise gestion. Trois d'entre elles ont été aux prises avec des cas de fraude. Ceux-ci sont maintenant réglés mais leur ampleur pèse toujours sur les opérations de la coopérative, sans compter l'effet dévastateur sur le moral des membres. Les fraudes, ont toutes été le fruit d'une structure de gestion inexistante et d'une prise de contrôle par une personne ou un clan à l'intérieur de la coopérative.

Deux coopératives sont présentement dans une situation financière difficile. Elles n'ont aucune réserve et supportent des déficits accumulés importants. Cette situation met un frein aux actions qu'elles peuvent mettre de l'avant pour améliorer leur situation.

Trois coopératives ont reçu de l'assistance financière extérieure pour faire face à leur situation (aide rétroactive de la SCHL, plan de sauvetage de la SCHL et prêt du Fonds de stabilisation fédéral des coopératives d'habitation). Sans cette aide, les coopératives seraient aux prises avec des difficultés financières extrêmes et leur existence aurait pu être compromise.

Les deux autres coopératives participant à la recherche ont indiqué ne pas avoir vécu de crises particulières au niveau économique. Elles ont toutefois noté trois aspects de la gestion financière qui constituent toujours un sérieux défi : le paiement des loyers, la gestion des arrérages et l'adoption de budgets réalistes nécessitant des augmentations de loyer.

2.1.3 Les difficultés physiques

Quatre coopératives ne signalent aucun problème physique. L'entretien régulier est effectué.

Quatre coopératives ont eu des problèmes physiques majeurs. Ces difficultés étaient liées à un mauvais engagement de projet: planification inadéquate des travaux, travaux incomplets et mal effectués. Ces quatre (4) coopératives sont des projets achat-rénovation. D'après les témoignages, une coopérative n'a toujours pas réglé tous les problèmes découlant de l'engagement par manque de moyens financiers (c'est une coopérative provinciale qui n'a pas eu de plan de sauvetage formel).

Trois coopératives signalent des problèmes physiques importants liés à la mauvaise gestion et au manque d'entretien régulier. Seuls les logements des membres en position de contrôle de ces coopératives bénéficiaient de réparations (cas d'abus de pouvoir).

Une coopérative signale des réparations majeures à effectuer dans certains logements dûes à la négligence des membres. Des différences culturelles sont évoquées par les répondants pour expliquer cette situation.

2.2 Les facteurs à l'origine des difficultés

De façon pratiquement unanime, les répondants ont identifié trois facteurs qui favorisent l'émergence des difficultés :

- Une gestion inadéquate soit par manque de système en place, de connaissance et de compétence. Cela donne lieu à une prise de contrôle, des abus de pouvoir et du favoritisme;
- Un mauvais départ. Des projets mal engagés avec des budgets trop serrés, des travaux mal faits et un processus de formation et de développement du groupe inadéquat et fait à la hâte;
- Un groupe de personnes qui ne peuvent travailler ensemble. Une clientèle défavorisée et peu scolarisée démontrant peu d'esprit d'initiative - des groupes très hétérogènes qui n'ont pas la même vision des pratiques de gestion - Des processus de sélection et d'intégration déficients.

2.3 Les conditions extérieures ayant une influence sur les difficultés des coopératives

Seulement la moitié des personnes rencontrées avaient une opinion sur cette question. Ces six répondants ont identifié trois conditions extérieures qui pourraient grandement aider à prévenir ou à résoudre les difficultés vécues par les coopératives :

1. À l'engagement du projet : une meilleure planification par les professionnels impliqués et une meilleure supervision par les agences gouvernementales et les inspecteurs municipaux;
2. Durant l'exploitation : une meilleure supervision de la part des agences gouvernementales et des suivis adéquats et sérieux;
3. En plan de sauvetage : des conditions plus adéquates à la gestion coopérative afin de garder la compétitivité face au marché (disparition des avantages financiers de la vie en coopérative).

2.4 Les solutions mises en place et l'état actuel des coopératives

Une coopérative éprouve des difficultés de type associatif et n'a encore mis en place aucune mesure pour tenter de les résoudre. Elle n'est donc pas incluse dans les tableaux qui suivent. Ceux-ci donnent un résumé des actions entreprises par les différentes coopératives rencontrées, les résultats obtenus par ces mesures et l'état actuel de la coopérative.

Interventions	Résultats	État actuel
• Dissolution du conseil - élection d'un nouveau conseil avec un administrateur impliqué dans le développement communautaire - pas d'assistance extérieure	• La crise s'est résorbée - systèmes de gestion mis en place - Une personne ayant de l'expérience et du leadership a changé les choses	• La situation recommence à se dégrader. Prise de contrôle par certains individus - conseil d'administration faible • Perte de confiance et désintéressement

Interventions	Résultats	État actuel
• Enquête judiciaire pour cas de fraude • Assistance financière de la SHQ après avoir exercé des pressions politiques • Assistance de la fédération	• Condamnation / déménagement du fraudeur • Financement de certaines réparations non exécutées à l'engagement • Certaines tâches de gestion et accompagnement du conseil par la fédération • Grande implication du président	• Ne s'est jamais vraiment relevée de la crise qui serait entièrement dûe à un mauvais développement (les bâtiments ont encore besoin de travaux, les finances sont précaires et l'associatif ne fonctionne pas) • La coopérative n'est pas en crise majeure parce qu'il y a une crise sévère du logement
• Aide rétroactive de la SCHL • Exclusion de 9 membres (sur 24) pour cause de non-participation	• Exécution des travaux non effectués lors de l'engagement • Les membres trouvent cette situation plus juste -	• Bon fonctionnement • Membres toujours exclus de la coopérative • Cherche moyens de gratifier la participation
• Assistance de la fédération pour redéfinir le système et les procédures de gestion	• Intervention inadéquate et de qualité médiocre - a créé d'autres problèmes • La crise s'est réglée avec le déménagement des personnes concernées	• Toujours des problèmes au niveau de la gestion - pas de participation des membres - favoritisme • Problèmes avec le supplément au loyer
• Assistance de la fédération pour la gestion et le fonctionnement démocratique • Nouveau conseil d'administration • Exécution de travaux	• Les interventions sont en cours présentement. Impossible d'évaluer. • La coopérative a fonctionné malgré plusieurs postes vacants au conseil d'administration pendant longtemps. Elle a aussi besoin de rénovations dû à un manque d'entretien. • Bon leader - recherche d'information et de formation / Bonne relation avec la fédération	
• Médiation offerte par la fédération	• Règlement satisfaisant pour la coopérative et le membre pour un problème précis	• Règlement d'un point précis mais pas de meilleure collaboration avec ce membre • La coopérative fonctionne bien autrement
• Gestion par la fédération accompagnée de la SCHL	• Coopérative sans système de gestion - gestionnaire précédent incompétent et coûteux - pas d'entretien - situation financière précaire - logements vacants - clientèle difficile • Processus de redressement en cours - stabilisation des finances - réparations et location des logements - mise en place de systèmes de gestion - beaucoup de difficultés avec l'associatif dû à la clientèle (besoin d'un travailleur communautaire à temps plein) - se questionne sur la possibilité de fusionner avec une autre coopérative	

Interventions	Résultats	État actuel
• Gestion par la fédération accompagnée de la SCHL – prêt du Fonds de stabilisation fédéral des coopératives d'habitation	• Coopérative sous l'emprise d'un clan pendant des années - fraude financière, drogue - intimidation - aucune vie associative - large déficit accumulé • Processus de redressement en cours - réparations et location des logements - mise en place de systèmes de gestion - congédiement des employés • Nouveau conseil - bons leaders désireux de s'impliquer et de reconstruire la confiance	
• Subvention de la Ville • Assistance de la fédération	• Travaux de rénovation • Mise en place de politiques de gestion	• Fonctionne bien
• Plan de sauvetage de la SCHL	• Problèmes physiques et économiques ont été réglés avec le plan de sauvetage – mais pas l'associatif • Large implication du président	• Fonctionne relativement bien - un peu de problèmes avec la participation et la relève • Manque de compétitivité face au marché à cause des conditions du plan de sauvetage (gestion bénévole - taux de loyer du marché)
• Deuxième hypothèque • Formation (sur la gestion) • Médiation (bon voisinage) • Exclusion d'un membre	• Travaux selon les directives de la SCHL • Tenue d'ateliers - Conseils peu considérés • N'a pas fonctionné - maintenant à la Régie • N'a pas fonctionné - poursuite et règlement hors cours	• Toujours en crise au niveau associatif • Démobilisation et désintéressement

2.5 Les leçons apprises - la prévention

Les répondants ont donné de nombreux conseils en vue d'aider les autres coopératives et le mouvement coopératif en d'habitation à développer des stratégies d'intervention efficaces.

De façon générale, il faut :

- Intervenir rapidement;
- Comme membre individuel, ne pas prendre toutes les difficultés sur ses épaules, partager les responsabilités afin de protéger son équilibre mental;
- Demander de l'aide extérieure tout en restant impliqué dans le processus, ne pas s'en remettre complètement à des personnes extérieures.

Du point de vue de la gestion, il faut :

- Un processus (et des politiques) de sélection adéquat qui décourage la formation de clans (membre d'une même famille, etc.);
- Des procédures précises de gestion;

- Un mécanisme de changement des politiques assez complexe pour décourager les changements arbitraires visant à favoriser certains membres;
- Des communications régulières avec les membres pour les informer et éviter la circulation ou la formation de fausses rumeurs;
- Un conseil d'administration fort, compétent et solidaire;
- Une bonne collaboration entre les anciens et les nouveaux membres.

Le mouvement de l'habitation coopérative devrait mettre à la disposition des coopératives :

- Des informations justes (ce qui ne serait pas toujours le cas);
- Un service d'accompagnement continu (qui peut être nécessaire dans certaines problématiques et avec certaines clientèles);
- Une formation adaptée aux clientèles des quartiers défavorisés (scolarité, pauvreté, etc.);
- Une formation axée sur le leadership et l'esprit d'initiative.

Du point de vue du développement, il faut :

- Être honnête envers les futurs membres - ne pas leur promettre des choses qui ne se réaliseront pas;
- Tenir compte de la clientèle et respecter son rythme à prendre en charge le projet;
- Exiger un gérant de chantier afin de protéger les intérêts de la coopérative;
- Prendre conscience que la formule coopérative n'est pas adaptée à toutes les clientèles.

Toutes les coopératives ayant vécu des crises ont admis que la résolution de leurs problèmes était beaucoup tributaire de l'implication, du dévouement et de la ténacité d'un ou de quelques membres de la coopérative. Dans la plupart des cas, si ces quelques bénévoles n'avaient pas été là, la coopérative aurait pu disparaître.

2.6 L'évaluation de l'assistance reçue

À plusieurs occasions, les répondants se sont exprimés sur la qualité des services (et des interventions) qu'ils ont reçus des organisations gouvernementales et du mouvement québécois de l'habitation coopérative.

Sans vouloir discréditer les commentaires émis par les répondants, il faut tout de même préciser que la grille d'entrevues ne proposait aucun cadre d'évaluation systématique (à l'aide de questions spécifiques) de ces organisations. C'est par le biais de commentaires généraux qu'il a été possible de recueillir les observations qui suivent :

Les fédérations :

- Cinq (5) coopératives apprécient les services de leur fédération et les considèrent comme essentiels au règlement de leurs difficultés;
- Trois (3) coopératives considèrent que les services sont de piètre qualité et trop chers ;
- Une (1) coopérative considère que la fédération ne défend pas les intérêts des coopératives, mais qu'elle est plus préoccupée par son propre développement;
- Les autres coopératives n'avaient reçu aucun service et ne semblent pas être en lien avec leur fédération même si elles en sont membres.

La SCHL :

- Trois (3) coopératives apprécient la collaboration de la SCHL et considèrent que celle-ci connaît assez bien la réalité des coopératives;
- Trois (3) coopératives ne sont pas satisfaites du support reçu;
- Deux (2) coopératives n'ont pu faire aucune appréciation car le contact avec la SCHL est présentement effectué par la fédération.

La SHQ :

- Trois (3) coopératives se sont ouvertement plaintes des services de la SHQ la considérant déconnectée de la réalité des coopératives et extrêmement bureaucratique;
- Deux (2) coopératives ont critiqué la SHQ de ne pas donner suite aux irrégularités qui lui sont rapportées;
- Une (1) coopérative a mentionné avoir réussi à faire bouger la SHQ par des pressions politiques;
- Une (1) coopérative disait avoir de bons contacts avec la SHQ.

Les GRT :

Une coopérative ayant eu une crise majeure à l'engagement du projet a tenu à dire que la compétence des travailleurs du GRT n'était pas en cause. Les conditions dans lesquelles les GRT travaillent sont impossibles à soutenir (budget trop serré, délais trop courts, programme dont les paramètres sont irréalistes). Toutefois, c'est la coopérative qui en paie le prix.

SECTION 3

3. INTERVENANTS EN RÉSOLUTION DE CRISES - SOMMAIRE DES ENTREVUES

Des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de six intervenants du milieu coopératif et gouvernemental à la fin de l'année 2000. Ces entrevues s'appuyaient sur un une grille qui leur avait été distribué préalablement. Une copie de cette grille se retrouve à l'annexe 4. Une compilation de l'ensemble des observations et opinions émises par les intervenants a été effectuée et est présentée sous les sept thèmes suivants :

3.1 Définitions et clarifications préalables;
3.2 Types de difficultés et leur classification;
3.3 Facteurs internes et externes des difficultés;
3.4 Les interventions : préventives et curatives;
3.5 Les conditions favorisant la résolution des crises ou empêchant leur éclosion;
3.6 Des pistes d'actions pour le futur.

Le profil des répondants

Ces personnes avaient été sélectionnées sur la base de leur connaissance pratique en intervention auprès des coopératives en difficulté, ceci en raison de leur implication au sein du mouvement coopératif ou des agences gouvernementales œuvrant auprès des coopératives d'habitation. Comme l'indique le profil suivant, l'implication de ces intervenants au sein des coopératives d'habitation est considérable et variée.

- Cinq (5) d'entre eux sont associés aux coopératives d'habitation comme membres et/ou professionnels depuis la fin des années 70 et le début des années 80 - un intervenant est impliqué depuis le début des années 90.
- Deux (2) ont été des membres fondateurs d'une coopérative.
- Cinq (5) ont été membres d'une coopérative.
- Quatre (4) ont travaillé dans un groupe de ressources techniques.
- Cinq (5) ont travaillé au sein d'une fédération ou de la Confédération.
- Deux (2) ont travaillé dans une agence gouvernementale (SHQ et SCHL).
- Deux (2) sont associés au Fonds de stabilisation fédéral des coopératives d'habitation.
- Deux (2) ont travaillé au sein du mouvement canadien des coopératives d'habitation.

Au moment de la rédaction de ce rapport, tous les intervenants rencontrés, sauf un, travaillaient toujours auprès des coopératives d'habitation au sein d'organismes du mouvement ou d'agences gouvernementales. Cependant, leur analyse peut avoir changé puisqu'il s'est écoulé plus d'un an et demie entre le moment de leur rencontre et la rédaction de ce rapport.

3.1 Définitions et clarifications préalables

Coopérative en crise / Coopérative en difficulté

Plusieurs intervenants se disent préoccupés par l'utilisation indifférenciée des expressions « coopératives en difficulté » et « coopératives en crise ». Les intervenants conviennent qu'il est important de s'entendre sur une définition commune. Bien qu'ils l'aient formulé de différentes manières, ils semblent d'accord sur les notions suivantes :

- Une coopérative est réellement en crise lorsque son existence est menacée, que la crise soit de nature physique, financière ou associative;
- Il faut distinguer une coopérative ayant des difficultés de celle qui est en crise;
- Il ne faut pas dramatiser outre mesure les difficultés car la rumeur seule pourrait faire dégénérer la situation en crise;
- Les difficultés éprouvées par une coopérative ne se transforment pas nécessairement en crise si certaines conditions favorisant la prévention et la résolution de difficultés sont en place.

Plusieurs intervenants considèrent par ailleurs que les paramètres et le processus de développement associé au programme de logement ciblé à 100% n'encouragent pas le développement de l'esprit coopératif et peuvent contribuer aux difficultés vécues par des coopératives d'habitation. Ces programmes ont plus tendance à préserver la mentalité locataire qu'à développer celle de propriétaire, répondant aux besoins individuels (besoin d'un logement abordable) sans se préoccuper de la pérennité du projet. Tous les intervenants conviennent également que trop peu de ressources sont consacrées à éduquer et à former les coopérateurs.

3.2 Types de difficultés et leur classification

La grille d'entrevue soumise aux intervenants identifiaient trois types de difficultés :

- Les difficultés d'ordre physique relatives à la gestion du bâtiment;
- Les difficultés d'ordre économique en rapport avec la gestion financière;
- Les difficultés sociales associées à la gestion associative.

Tous les intervenants approuvent cette classification en précisant que les difficultés sociales comprennent aussi les questions d'ordre communautaire.

Les intervenants conviennent qu'il est pratiquement impossible d'établir une hiérarchie des difficultés. Premièrement, les intervenants n'ont pas de point de référence pour compléter cet exercice. Doit-on hiérarchiser les types de difficultés par rapport à leur importance quantitative, à leur impact sur la coopérative ou à leur apparition dans la crise? En fait, les intervenants s'entendent sur le fait qu'une coopérative en crise éprouve des difficultés multiples qui touchent souvent les 3 types répertoriés.

Les six intervenants font une lecture similaire de ces différents types de crise dans les coopératives. Tous conviennent que :

- Les crises de type physique - gestion du bâtiment - sont les plus faciles à résoudre si le bâtiment est encore de qualité acceptable;
- Les crises de type économique - gestion des finances - peuvent être réglées avec les outils appropriés. Par contre, une crise économique ne peut traîner longtemps et peut facilement compromettre l'existence de la coopérative. En ce sens, plusieurs intervenants sont d'avis qu'une crise de type économique est celle qui a le plus grand impact sur la coopérative;
- Les crises de type physique et économique ont des durées limitées dans le temps - une intervention rapide est nécessaire sinon la coopérative cessera d'exister. Ces crises sont parfois dûes à l'incapacité et/ou au refus du groupe d'assumer les conséquences d'une planification à long terme;
- Les crises de type associatif qui comprennent la gestion administrative et communautaire du projet sont les plus nocives et celles qui laissent des séquelles quelquefois irréparables - ces crises sont les plus difficiles à déceler, à analyser et à résoudre;
- Les crises de type associatif peuvent conduire à des problèmes économiques et physiques;
- Il est plus facile de résoudre une crise là où l'environnement est attrayant ou le marché locatif est favorable et où le facteur humain a été protégé;
- Les crises les plus difficiles à résoudre sont celles causées par de multiples facteurs, qui perdurent depuis longtemps et pour lesquelles on ne peut trouver un répondant (plus de structure démocratique).

Deux intervenants ayant travaillé hors Québec, notent que les crises de type associatif sont moins fréquentes dans les coopératives de grande taille qui bénéficient d'un support professionnel à la gestion. Toutefois, lorsque des crises de cette nature existent dans ces coopératives, elles sont aussi difficiles à résoudre.

De façon générale, les intervenants conviennent qu'il est beaucoup plus facile de se doter d'un plan d'intervention au niveau physique et financier qu'au niveau associatif. Comme l'a dit un intervenant, il est plutôt difficile "d'injecter de l'harmonie et de la bonne volonté" dans un groupe qui ne le désire pas.

3.3 Les facteurs internes et externes des difficultés

La grille d'entrevue présentée aux intervenants identifiait certains facteurs associés aux différents types de difficultés. Tous les intervenants étaient d'accord avec ceux-ci. Le tableau suivant énumère les facteurs que les intervenants ont spécifiquement identifiés au cours des rencontres. Comme les entrevues faisaient appel à leurs expériences pratiques d'intervention, il est possible de croire que les facteurs identifiés soient parmi les plus courants.

Associatif	Physique	Économique
• Manque de compétence • Manque d'information et de formation • Manque de relève • Manque de leadership ou mauvais usage du leadership • Incompréhension de la formule coopérative - Locataire vs propriétaire • Aucune appartenance • Mauvaise compréhension des enjeux • Abus de pouvoir et absence de démocratie • Clientèle défavorisée • Conflits ethniques • Composition du groupe	• Mauvaise construction ou rénovation • Mauvais développement et engagement de projet • Entretien déficient ou inexistant	• Détournement de fonds/fraude • Budget d'exploitation trop serré - pas de réserve • Mauvais engagement de projet • Mauvaise gestion et manque de planification à long terme • Marché locatif défavorable

Les conditions d'émergence des difficultés

Certaines conditions favorisent l'émergence de difficultés. Ces conditions peuvent être internes ou externes à la coopérative et en ce sens influenceront la capacité de règlement des difficultés ou de la crise. Les intervenants ont soumis les hypothèses suivantes concernant les conditions d'émergence des difficultés dans les coopératives.

3.3.1 Les conditions externes à la coopérative :

- Un contexte économique et un marché défavorable créant des problèmes pour les membres (perte d'emploi, chômage, etc.) et pour la coopérative (vacances, arrérages, etc.);
- Les paramètres des programmes gouvernementaux imposant des conditions et des obligations difficilement applicables;
- Les relations avec l'organisme gouvernemental dont la collaboration dépend trop souvent des personnalités en présence;
- De mauvais engagements de projets - budget trop serré, mauvaise planification de travaux, professionnel incompétent (entrepreneur, architecte et développeur);
- Un environnement physique et social défavorisé ou dégradé;
- La taille des coopératives. Les petites coopératives ont peu de ressources financières et humaines pour assurer la gestion. Les problèmes peuvent être de nature économique (peu de pouvoir financier pour assurer un bon entretien, pour payer certains services administratifs) ou associative (un nombre restreint de bénévoles pour assurer les tâches, de possibles prises de contrôle entraînant le développement de clan, le favoritisme et la fraude);

- L'éparpillement et l'isolement des coopératives sur un grand territoire et leur nombre relativement peu élevé ne favorisant pas le développement de services de soutien;
- Le manque d'expertise de qualité du mouvement québécois de l'habitation coopérative pour assurer un soutien aux coopératives;
- L'intervention souvent trop tardive.

3.3.2 Les conditions internes à la coopérative :

- La grand nombre de projets achat-rénovation où les membres étaient déjà des locataires résidants de l'immeuble posant un défi très important sur l'appropriation du projet en tant que propriétaire collectif;
- Un fort roulement de membres contribuant à la perte de compétences. Un processus de sélection inadéquat et une formation inexistante pour les nouveaux membres empêchent le renouvellement de compétences essentielles à la gestion collective;
- La formule coopérative inadéquate pour certaines clientèles ou communautés diverses;
- La diversité du groupe (en tant que groupe ethnique, milieu social et économique) peut subtilement contribuer à l'émergence de difficultés;
- L'imposition de lourdes responsabilités de gestion (la bureaucratie des programmes) à des bénévoles qui n'ont pas accès à des services de soutien;
- L'incapacité du groupe à s'auto-évaluer et à reconnaître qu'il peut être responsable de certaines difficultés, que les difficultés ne proviennent pas toutes d'une cause extérieure;
- La difficulté à travailler ensemble, à prendre des décisions, à mettre en place les systèmes de gestion et à les respecter.

3.4 Les conditions préventives et curatives

Les intervenants ont identifié certaines conditions qui facilitent le règlement des difficultés habituellement vécues par les coopératives et les empêchent de devenir des crises.

Les coopératives auront plus de facilité à prévenir et à résoudre leurs difficultés si elles peuvent compter sur :

- Un conseil d'administration compétent et connaissant des règles de fonctionnement de groupe et de l'exercice de la démocratie capable d'unir les membres;
- Une structure de gestion définie, de bons règlements et politiques, des pratiques des gestions justes et équitables;
- Une capacité à reconnaître les difficultés, une ouverture à chercher de l'aide l'extérieure et à reconnaître les coûts associés;
- Un réseau de soutien fort, compétent et capable d'intervenir rapidement;
- Une meilleure collaboration entre les différents intervenants (fédérations, groupes de ressource techniques et gouvernements);
- Des programmes gouvernementaux de développement et d'assistance adéquats utilisant le plein potentiel de la formule coopérative.

3.5 Les conditions favorisant la résolution des crises ou empêchant leur éclosion

Tous les intervenants sont d'avis que l'information et la formation sont les pierres angulaires de la résolution des problèmes. Ils ont fortement insisté sur l'importance d'outiller les coopératives afin qu'elles puissent faire face aux difficultés et aux crises qui apparaîtront tout au long de leur existence.

Les interventions mises en place pour la résolution des crises dépendront de le nature de la crise et de son ampleur. Médiation, accompagnement du conseil d'administration et de l'assemblée générale, mise en place de nouveaux systèmes de gestion, prise en charge de la gestion administrative, refinancement et plan de sauvetage, travaux de construction, poursuite judiciaire, exclusion de membre sont autant d'interventions utilisées par les coopératives.

Les intervenants jugent que les coopératives doivent avoir recours à une aide extérieure. Celle-ci permet une analyse objective de la situation et contribue à désamorcer les tensions. Il est d'ailleurs plus facile de préserver les relations humaines lorsque la coopérative reçoit les services d'un intervenant extérieur. Toutefois, une coopérative éprouvant de sérieuses difficultés pouvant mettre en danger son existence est trop souvent incapable de demander de l'aide extérieure, soit par ignorance ou par manque de volonté. Signalons aussi que la qualité de l'intervenant est déterminante dans la résolution des problèmes. Les intervenants conviennent qu'une mauvaise intervention ne fera qu'amplifier le problème tout en imposant des charges financières supplémentaires.

Tout plan formel de sauvetage impliquant l'injection de fonds supplémentaires doit être considéré comme une mesure de dernier recours. Les conditions imposées peuvent mettre un frein au redressement de la coopérative. Il faut donc s'assurer que toutes les autres avenues de financement possibles (réserves, surplus d'exploitation, deuxième hypothèque) ont été analysées. Les plans de sauvetage sont et doivent rester des mesures d'exception.

Des bâtiments irrécupérables et la reprise d'une coopérative par le prêteur, lorsque le processus est engagé assez loin, constituent les cas extrêmes de crise. Ce sont des situations pratiquement impossibles à résoudre et irréversibles.

Les intervenants croient qu'il faut faire tout ce qui est en notre pouvoir pour sauver les coopératives en difficulté mais les opinions émises démontrent que cela peut signifier différentes actions selon l'intervenant. Un intervenant a insisté sur le fait que le logement abordable est une denrée extrêmement rare et que nous devons la protéger. Toutefois, tous les intervenants conviennent qu'à certain moment, il est essentiel de se demander si les conditions existantes permettent un sauvetage de la coopérative.

Une forte proportion de coopératives réussit à régler leurs difficultés. Certaines le font sans assistance extérieure. La nature et l'ampleur des difficultés et la cohésion du groupe sont déterminantes dans ce contexte. D'autres n'y arriveront qu'avec l'aide de professionnels.

3.6 Des pistes d'actions pour le futur

Les intervenants conviennent qu'il est plus facile d'avoir de l'aide pour les crises de type physique et économique que par le passé. Il y a des professionnels, peu nombreux, mais compétents, pour assister la coopérative. Il y a aussi une meilleure compréhension des enjeux et des mécanismes de crise. Par contre, beaucoup reste à faire en ce qui a trait aux crises de type associatif. Tous conviennent de l'importance de cette réalité et de la nécessité d'intervenir rapidement de façon professionnelle.

Les intervenants proposent les suggestions suivantes :

- Questionner la taille des coopératives;
- Améliorer les services de soutien en place (ce qui est offert et qui l'offre);
- Repenser la notion de participation en fonction des nouvelles réalités;
- Redonner une place prépondérante à la formation - revoir la forme et les contenus.

SECTION 4

CONCLUSION

4. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

La cueillette des informations a débuté au printemps 2000 par la diffusion du sondage et s'est terminée au printemps 2002 par les entrevues semi-dirigées auprès des membres des coopératives. Malgré ce délai de deux ans et malgré le fait que l'échantillon ne soit pas représentatif, toutes les informations recueillies convergent vers les mêmes constats. Plus encore, les membres des coopératives et les intervenants rencontrés ont une analyse similaire de la situation. Même si nous devons utiliser les statistiques avec prudence, pour les raisons identifiées précédemment, celles-ci donnerait aussi des indications semblables.

Tout d'abord, mentionnons une fois de plus que la coopérative d'habitation est un outil de développement durable et qu'elle permet de constituer des communautés efficaces, abordables, saines et écologiques. Rappelons que les coopératives vivant des situations de crise sont minoritaires et que les résultats contenus dans le présent rapport ne doivent rien enlever au succès de la grande majorité des coopératives.

La recherche nous a permis de constater ce qui suit :

- Tous les répondants font la même lecture des différents types de difficultés, des facteurs à l'origine de celles-ci et des conditions d'émergence. Il y a toutefois une confusion quant à la définition de ce qu'est une coopérative en crise;
- La majorité des crises signalées sont de type associatif et de gestion et leur taux de résolution est faible. Dans ces coopératives, seules les tâches administratives minimales sont exécutées. Les pratiques de gestion sont déficientes et le climat est souvent malsain. Tous les répondants semblent s'accorder pour dire que les ressources permettant d'intervenir dans ce genre de situation sont inexistantes, extrêmement limitées ou inadéquates. La non-reconnaissance de ce type de difficultés comme priorité d'intervention contribue au non-développement d'une expertise adéquate;
- Les crises de nature physique et financière se règlent. Ce qui constitue une amélioration par rapport au passé. Par contre, les délais d'interventions sont souvent inacceptables. Certaines solutions imposent des conditions qui peuvent mettre un frein au rétablissement ou au maintien d'une vie coopérative dynamique;
- Le manque de participation, de compétence et de relève constituent de véritables obstacles à la pérennité du projet coopératif. Tâches de gestion non exécutées, collusion et favoritisme, prise de contrôle sont autant de problèmes soulevés par les coopératives interrogées et qui sont tributaires d'un laisser-aller dans la gestion et l'exercice de la vie démocratique;
- Les paramètres des programmes, le type de projet, le processus rapide de développement, le manque de formation et d'information sont au nombre des raisons évoquées pour expliquer la non-appropriation du projet coopératif par les membres;
- Les nouveaux enjeux sociaux comme la pauvreté croissante et les communautés multiculturelles apportent de nouveaux défis devant lesquels les coopératives se sentent démunies;

- L'expertise et la qualité des interventions des organismes du mouvement des coopératives d'habitation sont questionnées. Bien que certaines données démontrent que les coopératives utilisent les services des fédérations, le taux de satisfaction ne semble pas concluant (seulement la moitié des coopératives rencontrées se disaient satisfaites de l'aide reçue); Le manque de support des agences gouvernementales dans l'application de certaines règles, plus particulièrement dans l'administration du Programme de supplément au loyer et la méconnaissance de la spécificité coopérative, décourage les bénévoles qui tente d'implanter des mesures justes.

Enfin, notons que l'utilisation de l'aide extérieure et la participation des membres à la vie coopérative sont déterminants dans la résolution de la crise. Les statistiques du sondage indiquent que le taux de résolution passe de 23% à 34% et que le taux d'échec de l'intervention diminue de 23,8% à 6,5% lorsque la coopérative utilise une aide extérieure. Ils indiquent aussi que le taux de résolution des crises dépasse les 85% lorsque les membres participent. Ces statistiques sont confirmées par les témoignages des coopérateurs et des intervenants. Cet important résultat doit guider nos actions futures.

Toutefois, d'autres considérations doivent aussi guider notre action. Une coopérative d'habitation est un projet d'habitation, économique et social qui offre un logement abordable à ses membres. Elle encourage la prise en charge en s'appuyant sur le principe que les membres ont tout intérêt à se gérer. Pour ce faire, elle propose des opportunités d'éducation et d'apprentissage à la gestion. Plusieurs intervenants ont soulevé le fait que les programmes de logement ciblés à 100% ratent une occasion de réaliser le plein potentiel de la formule coopérative et que les ressources consacrées à éduquer et à former les coopérateurs sont un investissement rentable.

Face à ces constats, il est impératif que les agences gouvernementales et les organismes du mouvement québécois d'habitation coopérative reconnaissent les problèmes associatifs comme des problèmes réels nécessitant des interventions structurées au même titre qu'un plan de sauvetage financier. Pour ce faire, les actions suivantes devraient être mises en œuvre :

- Recentrer l'éducation et l'information au cœur de l'action coopérative - revoir la forme et les contenus de formation autant pour les coopératives en développement que celles en opérations;
- Mettre en place des services d'accompagnement pour soutenir les coopératives en difficulté;
- Investir les ressources financières et humaines pour l'élaboration d'outils d'intervention adaptés;
- Utiliser les services de travailleurs communautaires qualifiés lorsque requis;
- Former, encadrer et évaluer de façon plus rigoureuse les intervenants;
- Repenser la notion de participation en fonction des nouvelles réalités sociales;
- Questionner la taille des coopératives et réfléchir sur le type de développement en cours.

La mise en place de ces actions nécessitera la collaboration et la concertation de tous les organismes œuvrant auprès des coopératives. Seul un plan structuré d'intervention reconnaissant le potentiel de la formule coopérative permettra de réaliser de réels progrès.

ANNEXE 1

COPIE DU SONDAGE DISTRIBUÉ AU COURS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ANNUELLES DES CINQ (5) FÉDÉRATIONS SUIVANTES AU PRINTEMPS 2000 :

Fédération régionale des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches (FRÉCHAQC)

Fédération Coop-Habitat Estrie (FCHE)

Fédération lanaudoise des coopératives d'habitation (FLACH)

Fédération des coopératives d'habitation de l'Île de Montréal (FÉCHÎM)

Fédération des coopératives d'habitation du royaume Saguenay-Lac-Saint-Jean (FÉCHAS)

CONSERVEZ CETTE SECTION

Si vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les objectifs ou le déroulement de la recherche « Solutions aux crises » ou si vous souhaitez transmettre des informations supplémentaires au questionnaire que vous avez complété, communiquez avec :

ANDRÉE RICHARD à la Confédération québécoise des coopératives d'habitation
155, boulevard Charest Est, bureau 100 (Québec) G1K 3G6 tél. (418) 648-6758

La Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) conjointement avec l'Université du Québec à Montréal (ARUC Économie sociale – Chantier Logement communautaire) effectue une recherche sur la gestion des crises dans les coopératives. Le but de cette recherche est d'outiller les coopérateurs et les administrateurs afin qu'ils puissent solutionner le plus efficacement possible ces situations de crise.

Seriez-vous intéressé(e) à être interrogé(e) dans le cadre de cette recherche? (Les données recueillies dans le cadre de telles entrevues seront traitées confidentiellement et le traitement des données assurera l'anonymat des personnes et des coopératives.)

OUI ☐ **NON** ☐

Si oui, Nom de la coopérative : _____

Nom de la personne : _____

Coordonnées : adresse : _____

téléphone : _____ **(rés.)** _____ **(bur.)**

Informerez-vous le conseil d'administration de votre coopérative du contenu de ce questionnaire :
oui ☐ **non** ☐ **ne sais pas** ☐

1.	Est-ce que, à votre connaissance, votre coopérative a déjà vécu une (ou des) situations de crise ?	oui ☐	non ☐
2.	De quelle nature était cette crise ? (Vous pouvez cocher plus d'une case) • problèmes liés à l'origine même de votre projet (travaux mal effectués par l'entrepreneur, insuffisance de travaux, etc.) • problèmes financiers (déficit annuel, manque d'argent pour réaliser d'importants travaux urgents, problème de remboursement hypothécaire, etc.) • problèmes « associatifs » (conflits entre les membres, conflits entre le conseil d'administration et les membres, absence de participation des membres, incapacité d'élire un conseil d'administration conforme aux règlements, etc.) • problèmes de gestion (problèmes importants de perception des loyers, incapacité de faire respecter les décisions du conseil d'administration, absence de politiques équitables pour tous les membres, manque de suivi, etc. • autres types de problèmes (précisez) _____ _____		☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3.	Est-ce que votre coopérative a réussi à régler cette situation de crise ?	oui non en partie solution en cours	☐ ☐ ☐ ☐
4.	Est-ce que votre coopérative a eu recours à de l'aide extérieure pour l'aider à solutionner cette crise ?	oui ☐	non ☐
5.	Si oui, à qui s'est-elle adressée ?	• fédération • autres coopératives • Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) • Société d'habitation du Québec (SHQ) • Fonds de stabilisation • gestionnaire • Autres organismes (précisez) :_____ _____	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6.	Est-ce que votre coopérative a appliqué les solutions qui lui avaient été proposées ou qu'elle avait elle-même identifié ?	oui ☐	non ☐
7.	Est-ce que ces solutions ont permis de corriger la ou les situations ?	oui ☐	non ☐
8.	Est-ce que votre coopérative a fait un suivi adéquat de l'application des solutions qui avaient été identifiées ?	oui ☐	non ☐

9.	Est-ce que votre coopérative administre elle-même son projet ?	oui ☐	non ☐
10.	Si votre coopérative a signé un contrat pour la supporter dans la gestion de son projet, avec quel type d'organisme est-elle en relation ?	• fédération • groupe de ressource technique (GRT) • entreprise spécialisée en gestion • firme comptable • individu • Autres : précisez : _____ _____	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
11.	Est-ce que les membres participent dans votre coopérative ?	oui ☐	non ☐
12.	**En moyenne,** combien d'heures sont consacrées par les membres à la participation aux activités et tâches de la coopérative ?	_____ heures/mois	

13. Informations générales sur votre coopérative

Type de programme

Coop Habitat	☐	Article 61 (« 34.18 »)	☐
Article 95 (« 56.1 »)	☐	PHI (Prêt hypothécaire indexé)	☐
Sans but lucratif privé (PSBLP)	☐	PIQ (Programme intégré québécois)	☐
PARCO (Achat Rénovation pour les coops)	☐	Programme AccèsLogis	☐

autres (précisez) : _____

Nombre de logements _____

Nombre de bâtisses _____

Clientèle

Familles ☐ Personnes âgées ☐ mixte ☐

Date de réalisation de votre (vos) projet(s) _____ _____ _____

ANNEXE 2

TRAITEMENT INFORMATIQUE DU SONDAGE DISTRIBUÉ AU COURS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ANNUELLES DES CINQ (5) FÉDÉRATIONS SUIVANTES AU PRINTEMPS 2000 :

Fédération régionale des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches (FRÉCHAQC)

Fédération Coop-Habitat Estrie (FCHE)

Fédération lanaudoise des coopératives d'habitation (FLACH)

Fédération des coopératives d'habitation de l'Île de Montréal (FÉCHÎM)

Fédération des coopératives d'habitation du royaume Saguenay-Lac-Saint-Jean (FÉCHAS)

ANNEXE 2

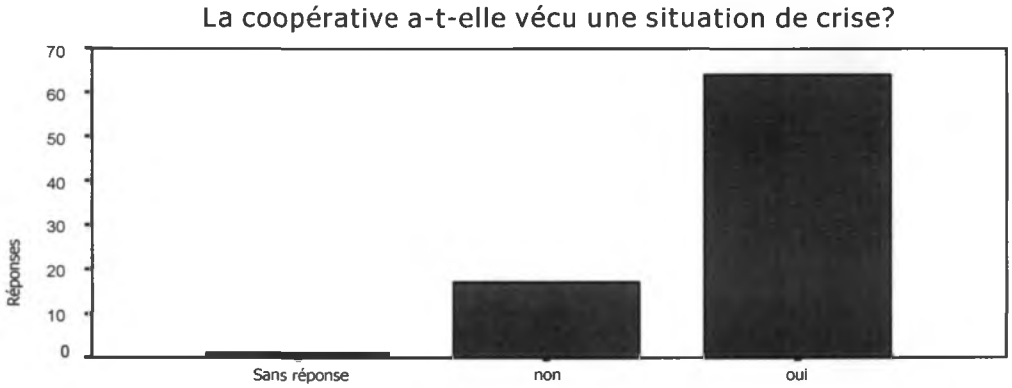
Sondage auprès des coopératives – compilation des données

Tous les graphiques et les tableaux (statistiques et numérique) contiennent une colonne ou une indication représentant le nombre de réponses non-valides sur les questionnaires. Il s'agit généralement de questions sans réponses (de façon volontaire ou par oubli) et ont été prises en considération lors de la compilation.

Question 1

Est-ce que, à votre connaissance, votre coopérative a déjà vécu une (ou des) situations de crise?

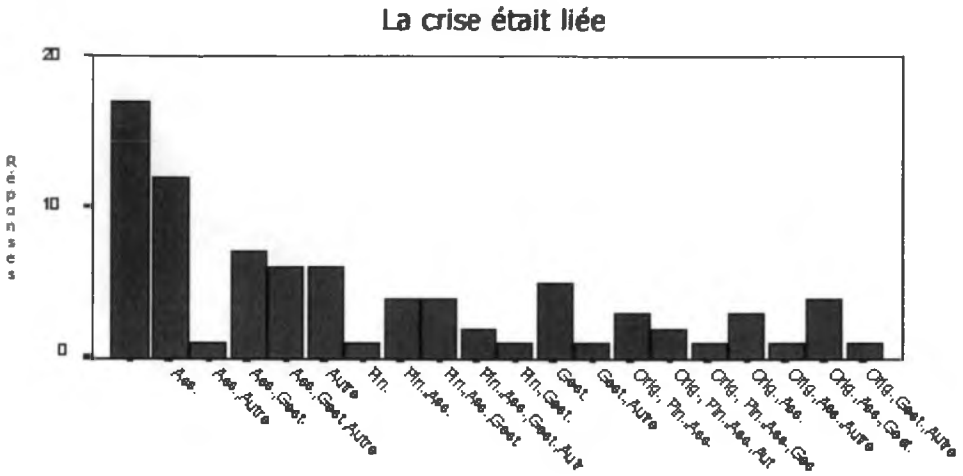
78% des répondants ont indiqué que leurs coopératives avaient vécu une situation de crise.



Question 2

De quelle nature était cette crise?

Trois tableaux proposent une réponse. Le premier tableau regroupe les causes de crises. Notez que plusieurs coopératives ont eu des crises d'origines multiples. Moins de 40% des répondants indiquent une crise d'un seul type. Plus du tiers des répondants ont vécu des situations de crises de plus de trois types différents. Le deuxième tableau donne le détail des crises et le dernier établit les pourcentages des différents types.



La crise était liée

	Réponses	%
Sans réponse	17	20,7
Association	12	14,6
Association, Autre	1	1,2
Association, Gestion	7	8,5
Association, Gestion, Autre	6	7,3
Autre	6	7,3
Finance	1	1,2
Finance, Association	4	4,9
Finance, Association, Gestion	4	4,9
Finance, Association, Gestion, Autres	2	2,4
Finance, Gestion	1	1,2
Gestion	5	6,1
Gestion, Autre	1	1,2
Origine, Finance, Association	3	3,7
Origine, Finance, Association, Autre	2	2,4
Origine, Finance, Association, Gestion, Autre	1	1,2
Origine, Association	3	3,7
Origine, Association, Autre	1	1,2
Origine, Association, Gestion	4	4,9
Origine, Gestion, Autre	1	1,2
Total	82	100

37% des crises proviennent des problèmes associatifs et 24% des problèmes de gestion.

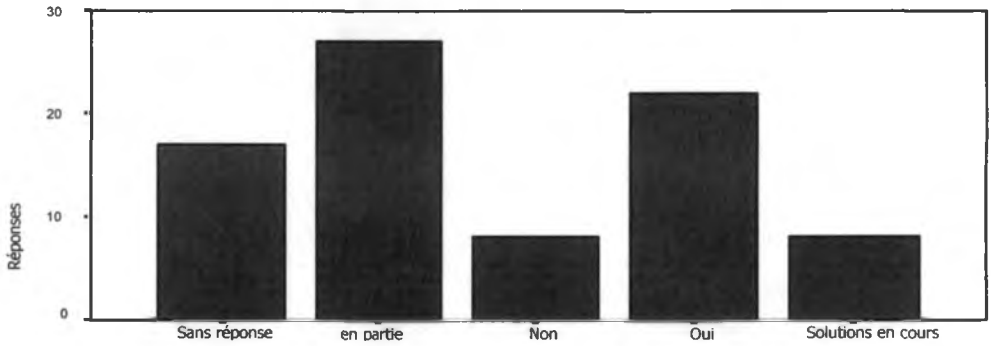
	Engagement	Financier	Associatifs	Gestion	Autres
Nombre	15	18	50	32	20
%	11,11	13,33	37,03	23,70	14,81

Question 3

Est-ce que votre coopérative a réussi à régler cette situation de crise?

Le quart des cas des crises rapportées sont considérées comme résolues :

Est-ce que la coopérative à réussi à régler la situation de crise?



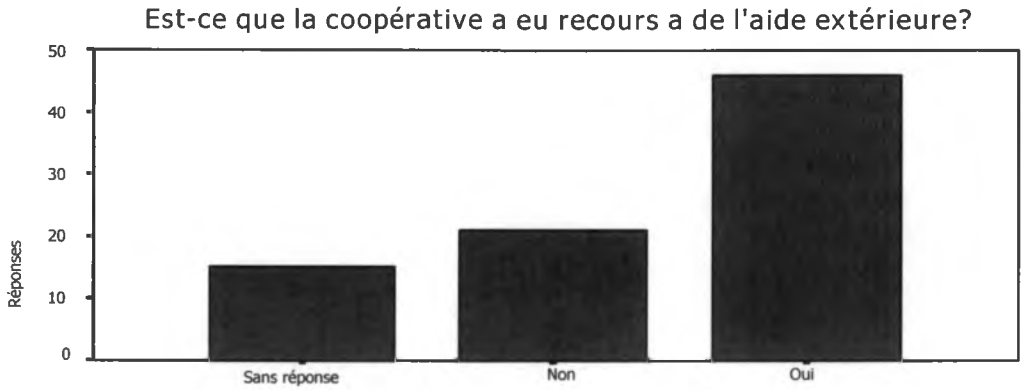
Est-ce que la coopérative à réussi à régler la situation de crise?

	Réponse	%
Sans réponse	17	20,7
En partie	27	32,9
Non	8	9,8
Oui	22	26,8
Solution en cours	8	9,8
Total	82	100

Question 4

Est-ce que votre coopérative a eu recours à de l'aide extérieure pour solutionner cette crise?

La majorité des coopératives, soit plus de 56%, ont eu recours à de l'aide extérieure pour les aider à résoudre la situation de crise.



Est-ce que la coopérative a eu recours à de l'aide extérieure?

	Réponse	%
Sans réponse	15	18,3
Non	21	25,6
Oui	46	56,1
Total	82	100

Question 5

Si oui, à qui s'est elle adressé?

La fédération est de loin l'organisme le plus consulté :

	fédération	autre coop	SCHL	SHQ	Fonds de stabilisation fédéral des coopératives d'habitation	Gestionnaire	autres
Nombre	31	2	11	6	1	6	9
%	46,96	03,03	16,66	09,09	01,51	09,09	13,63

Le tableau suivant donne les regroupements des différents types d'aides demandés par les coopératives en fonction des réponses fournies. Nous pouvons y voir que sur les 31 répondants ayant eu recours à l'aide de la fédération, plus de la moitié ont aussi consulté un autre intervenant.

Aide extérieure

	Réponse	%
Sans réponse	41	50
Autre	3	3,7
Autre coop, Gestionnaire	2	2,4
Fédération	15	18,3
Fédération, Autre	1	1,2
Fédération, Gestionnaire	1	1,2
Fédération, SCHL	7	8,5
Fédération, SCHL, Autre	2	2,4
Fédération, SHQ	3	3,7
Fédération, SHQ, Autre	1	1,2
Fédération, SHQ, Fond de stabilisation, Gestionnaire	1	1,2
Gestionnaire	2	2,4
SCHL, Autre	2	2,4
SHQ	1	1,2
Total	82	100

Le croisement de données nous a permis de démontrer que l'utilisation de l'aide extérieure améliore le taux de succès significativement. En effet, le taux de résolution passe de 23% à 34% et le taux d'échec de l'intervention pour résoudre une situation de crise passe de 23,8% à 6,5% lorsque la coopérative a recours à de l'aide extérieure. Notez que le croisement des données donne des indications pour 67 des 82 coopératives sondées, les autres n'ayant pas répondu à une et FLACH à une et /ou aux 2 questions.

Est-ce que la coopérative a eu recours à de l'aide extérieure? Est-ce que la coopérative a réussi à régler la situation de crise?

			Nombre	Est-ce que la coopérative a eu recours à de l'aide extérieure?
Sans aide extérieure	Non	Sans réponse	3	14,3
		En partie	8	38,1
		Non	5	23,8
		Oui	5	23,8
		Total	21	100
Avec de l'aide extérieure	Oui	En partie	19	41,3
		Non	3	6,5
		Oui	16	34,8
		Solution en cours	8	17,4
		Total	46	100

Question 6

Est-ce que votre coopérative a appliqué les solutions qui lui avaient été proposées ou qu'elle avait elle-même identifiées?

La très grande partie des coopératives, soit plus de 57%, ont mis en application les solutions proposées.

Est-ce que la coopérative a mis en œuvre les solutions?

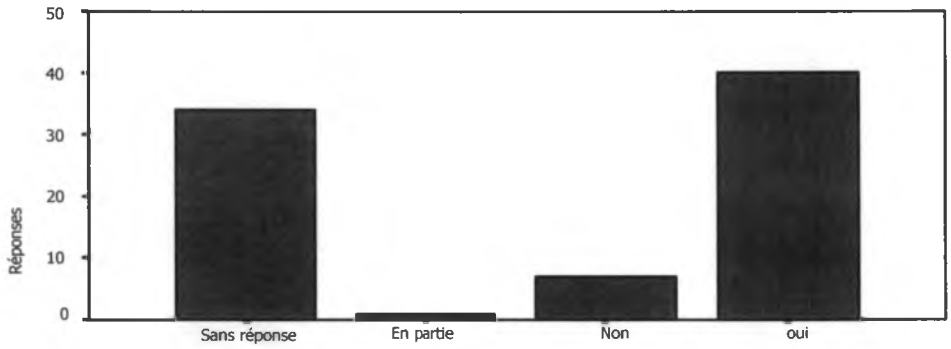
	Réponse	%
Sans réponse	31	37,8
En partie	2	2,4
Non	2	2,4
Oui	47	57,3
Total	82	100

Question 7

Est-ce que ces solutions ont permis de corriger la ou les situations?

La majorité des réponses démontrent que les solutions proposées ont permis de corriger les situations de crises rencontrées. Par contre, il faut noter le taux de 41% de non-réponses. Cela peut être dû au fait que plusieurs coopératives n'ont pas demandé d'aide extérieure (question 4) ou une indication du faible taux de réussite tel qu'indiqué à la question 3.

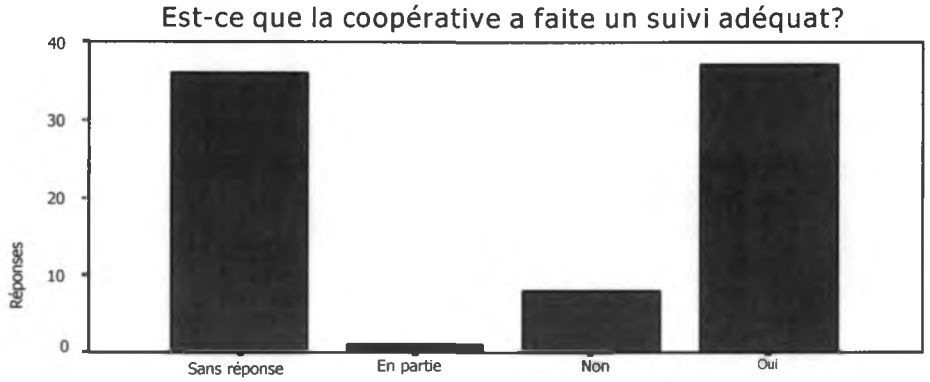
Est-ce que ces solutions ont permis de corriger la situation?



Question 8

Est-ce que votre coopérative a fait un suivi adéquat de l'application des solutions qui avaient été identifiées?

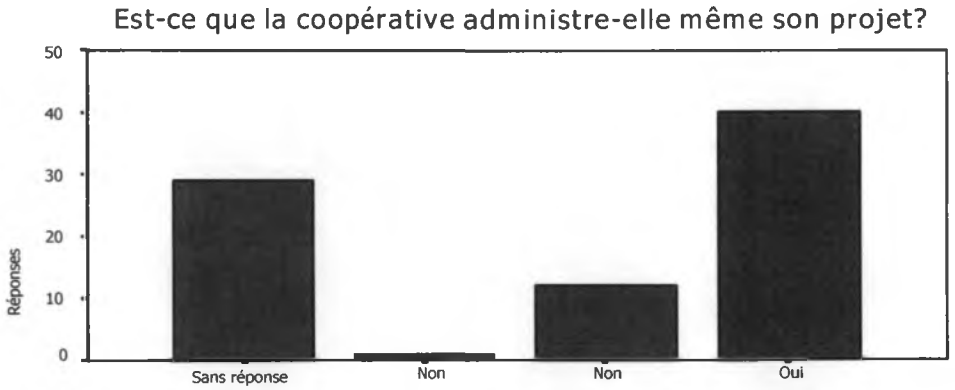
Les répondants considèrent que leurs coopératives ont, en très grande partie, fait un suivi adéquat des solutions identifiées. À noter, le haut taux de non-réponses.



Question 9

Est-ce que votre coopérative administre elle-même son projet?

La majorité des coopératives questionnées administrent bénévolement leur projet. Une analyse croisée des questions 3 (règlement de la crise) et question 9 (Est-ce que votre coopérative administre elle-même son projet?), n'a cependant pas permis d'obtenir de résultats significatifs afin de déterminer si la gestion bénévole des coopératives a permis d'augmenter le taux de résolution des crises rencontrées.



Question 10

Si votre coopérative a signé un contrat pour la supporter dans la gestion de son projet, avec quel type d'organisme est-elle en relation?

Les services de soutien à la gestion offerts par les fédérations sont utilisés par plus de 50% des coopératives ayant indiqué avoir signé un contrat d'aide à la gestion.

	Fédération	GRT	Entreprise spécialisée	Firme comptable	Individu	Autres
Nombre	22	4	4	7	3	2
%	52,38	09,52	09,52	16,66	07,14	04,76

Des regroupements nous montrent que, dans 18% des cas, la fédération fut la seule aide extérieure consultée. Elle fut aussi consultée en conjonction avec plusieurs autres intervenants, telles les firmes comptables ou des entreprises spécialisées en gestion.

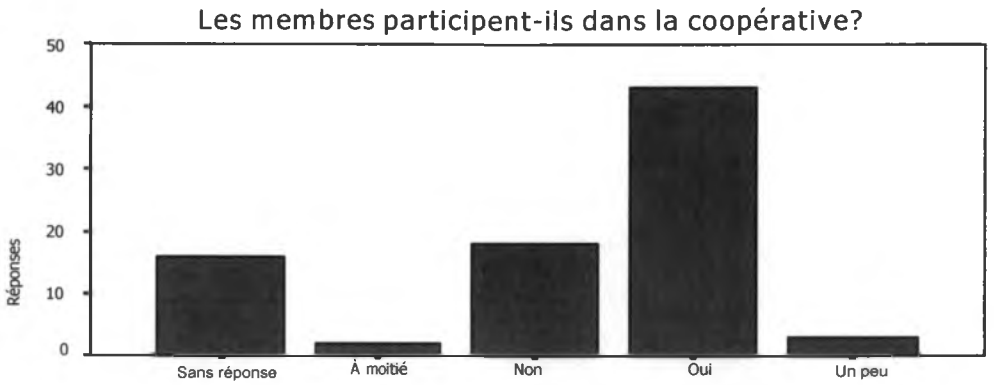
Contrat de support de gestion

	Réponse	%
Sans réponse	48	58,5
Autre	1	1,2
Entreprise spécialisée en gestion	2	2,4
Fédération	15	18,3
Fédération, Autre	1	1,2
Fédération, Entreprise spécialisée en gestion	2	2,4
Fédération, Firme comptable	2	2,4
Fédération, GRT, Firme comptable	1	1,2
Firme comptable	4	4,9
GRT	3	3,7
Individu	3	3,7
Total	82	100

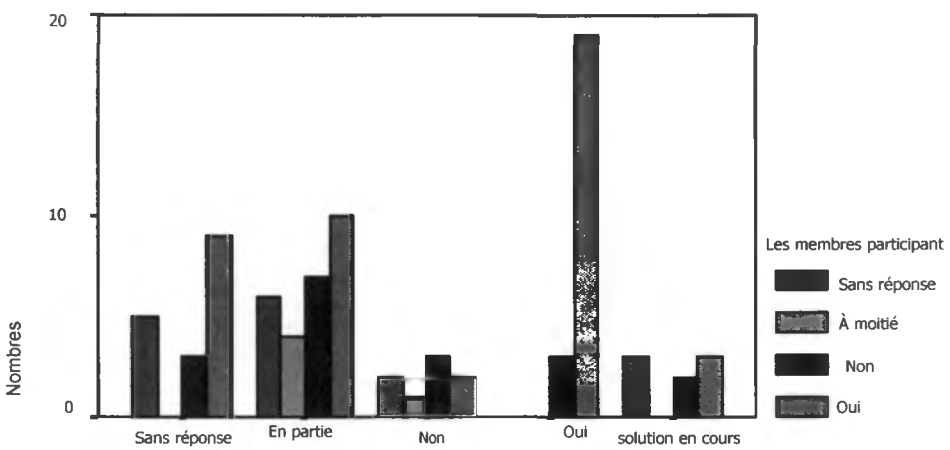
Question 11

Est-ce que les membres participent dans votre coopérative?

Plus de 50% des répondants considèrent que les membres participent dans leur coopérative.



La comparaison entre le taux de résolution des crises et le taux de participation nous indique que le taux de résolution dépasse les 85% lorsque les membres participent dans leur coopérative.



Question 12

En moyenne, combien d'heures par mois sont consacrées par les membres à la participation aux activités et aux tâches de la coopérative?

75% des membres investissent sept heures et moins par mois dans leur coopérative.

Les membres participent combien d'heures pas mois?

Nombre d'heures	Réponse	%
0	1	2,5
1	10	25
2	6	15
3	1	2,5
4	5	12,5
5	5	12,5
7	2	5
8	3	7,5
10	1	2,5
20	2	5
25	1	2,5
30	2	5
120	1	2,5
Total	40	100
Sans réponse	42	
Total	82	

Question 13

Information générale sur votre coopérative

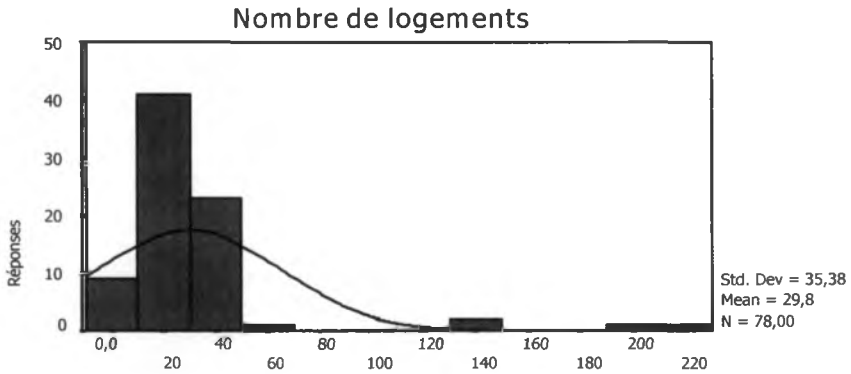
Près d'un tiers des coopératives étaient financées par l'article 95. Les statistiques indiquent que le cinquième des coopératives sont financées par le programme Coop Habitat. Ceci est une erreur. Les répondants ont probablement confondu le nom de la Fédération Coop Habitat Estrie et le développement de coopératives à la fin des années 60 sous le programme Coop Habitat.

Type de programme

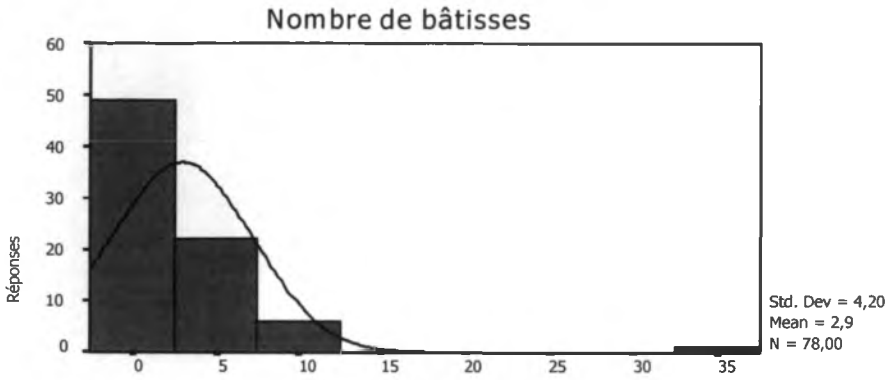
	Réponse	%
Sans réponse	20	24,4
Article 61	1	1,2
Article 61, Programme AccèsLogis	2	2,4
Article 95 (56.1)	20	24,4
Article 95 (56.1). Article 61	2	2,4
Article 95 (56.1), PARCO, Article 61	1	1,2
Autre	2	2,4
Coop Habitat	11	13,4
Coop Habitat, Article 95, (56.1), PSBLP	2	2,4
Coop Habitat PFCH	3	3,7
PFCH	7	8,5
Programme AccèsLogis	1	1,2
PSBLP	9	11
PSBLP, PFCH	1	1,2
Total	82	100

	Coop Habitat	Article 95 (56.1)	PSBLP	PARCO	Article	PFCH	PIQ	Accès-Logis	Autre
Nombre	16	25	12	1	6	11	0	3	2
%	21,05	32,89	15,78	01,31	07,89	14,47	0	03,94	02,63

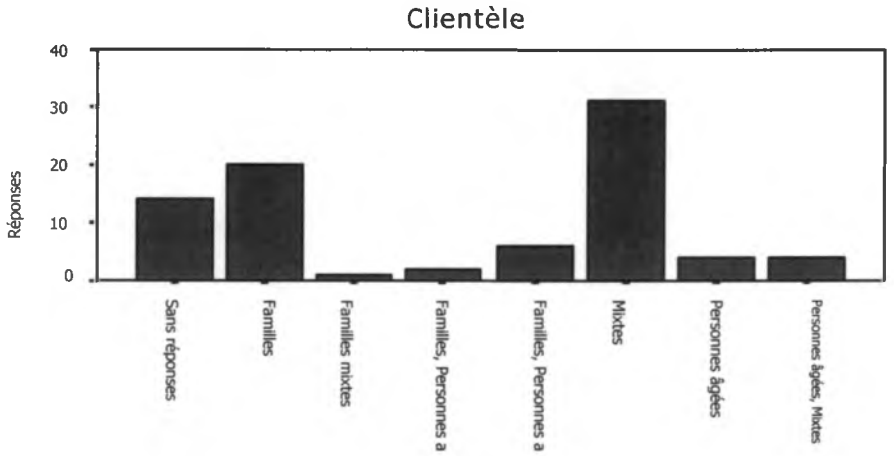
Les coopératives répondantes ont en moyenne près de 30 logements. Une petite partie des coopératives en possèdent beaucoup plus, ce nombre dépassant même le deux cents.



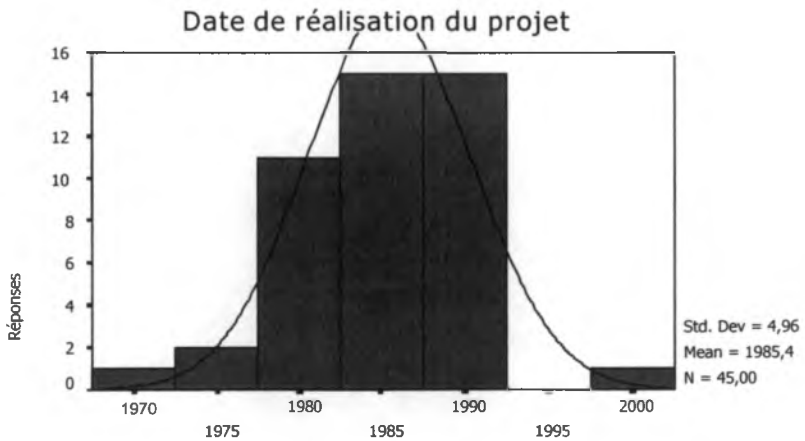
Le nombre de bâtisses par coopérative est en moyenne de trois. Un très petit nombre en possèdent beaucoup plus, allant jusqu'à 33 bâtisses.



La clientèle des coopératives sondées est en majorité mixte.



La très grande majorité des coopératives ont été créées dans les environs de 1985.



Les dates de réalisation des projets sont les suivantes.

Date de réalisation du projet

	Réponse	%
1972	1	1,2
1975	2	2,4
1980	1	1,2
1981	1	1,2
1982	9	11
1983	3	3,7
1984	3	3,7
1985	3	3,7
1986	3	3,7
1987	3	3,7
1988	5	6,1
1990	4	4,9
1991	3	3,7
1992	3	3,7
1998	1	1,2
Total	45	54,9
Sans réponse	37	45,1
Total	82	100

ANNEXE 3

GRILLE DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES EFFECTUÉES AUPRÈS DE DOUZE (12) COOPÉRATIVES D'HABITATION AU PRINTEMPS 2000

ANNEXE 3

Première partie : Portrait du (de la) répondant (e)

1. Nous traiterons ici brièvement de votre cheminement dans la coopérative.

   1.1 Depuis combien de temps vivez-vous dans le coopérative _____?

   1.2 Quelle était votre motivation au moment où vous êtes venu habiter dans la coopérative ?

   1.3 Quelles fonctions avez-vous occupées au sein de la coopérative?

Deuxième partie : les types de difficultés et leurs sources

2. Nous traiterons ici des principales difficultés vécues dans votre coopérative.

   2.1 Parmi les difficultés suivantes, lesquelles correspondent à des situations vécues par votre coopérative ?

   - *physiques: gestion du bâtiment*
   - *économiques: gestion financière*
   - *sociales: gestion associative*

   2.2 Y a-t-il d'autres difficultés que votre coopérative a vécues et n'ont pas été mentionnées ici ?

   2.3 Quelles sont les difficultés qui ont mené votre coopérative à une situation de crise ?

   2.4 Pouvez-vous nous décrire brièvement cette crise ? (type de crise, date, durée ...)

3. Nous traiterons ici des principaux facteurs à l'origine de ces difficultés.

   3.1 Selon vous, quels sont les principaux facteurs à l'origine des difficultés vécues dans votre coopérative ?

   - problèmes d'engagement du projet: travaux de rénovation non réalisés, qualité du bâtiment, âge du bâtiment, vices de construction, qualité des rénovations, ampleur des rénovations, fixation des loyers,...

   - problèmes associatifs: absence de démocratie, absence de relève, éducation des membres, faible implication des résidants, conflits récurrents, dualité sociale (nantis - moins nantis), conflit avec la fédération, contestation des décisions du C.A, ...

- *problèmes financiers: manque récurrent de liquidités, sous-approvisionnement des réserves, loyers non perçus, loyers trop bas, incapacité d'une coopérative à offrir de l'aide financière à ses membres - par exemple, l'aide assujettie au contrôle du revenu, fluctuation des taux d'intérêts, logements vacants, ...*

- problèmes de gestion: faibles compétences en gestion immobilière, financière, associative; fraude, privilèges, complexité des programmes, relève aux postes d'administration, absence ou non-renforcement des règlements,

3.2 Y a-t-il d'autres sources ou facteurs importants de difficultés qui n'ont pas été mentionnés ici?

4. Nous traiterons ici des conditions générales qui favorisent l'émergence de crises.

4.1 Selon vous, y a-t-il des conditions extérieures qui ont favorisé l'émergence de la (des) crise(s) au sein de votre coopérative? Si oui, pouvez-vous les identifier?

- contexte économique:
- formule coopérative:
- relations avec l'organisme subventionnaire:
- isolement des coopératives
- autres

4.2 Sinon, quels sont les conditions extérieures qui auraient pu aider à les prévenir?

- solidarité populaire
- culture coopérative
- réseau des coopératives
- convention avec l'organisme subventionnaire
- autres

Troisième partie : le processus et l'intervention pour la résolution des crises

5. Nous traiterons ici des actions préventives et curatives, et de leurs résultats.

5.1 Quelles sont les actions ou les interventions qui auraient pu vous aider à prévenir la crise ?

5.2 Quelles sont les actions ou les interventions qui auraient pu arrêter le processus menant à la crise ?

5.3 Est-ce que votre coopérative a pu solutionner sa crise sans aide extérieure ? Si oui, quelles sont les conditions qui lui ont permis de régler sa crise seule ?

5.4 Si non, quelle ressource est venue appuyer la coopérative (fédération, GRT, SCHL, SHQ, Fonds de stabilisation, autres...) ?

5.5 Selon vous, y a-t-il des avantages à obtenir une aide extérieure en situation de crise? Si oui, quels sont-ils?

5.6 Si non, quels en sont les inconvénients?

5.7 Avez-vous eu accès aisément à de l'expertise pour vous supporter en situation de crise ?

Cinquième partie : la résolution de crise

6. Nous traiterons ici de la résolution de crise et de la permanence des solutions.

6.1 .Est-ce que votre coopérative a mis en application les solutions qui lui avaient été proposées ou qu'elle avait elle-même identifié ?

6.2 Est-ce que ces solutions ont permis de corriger la ou les situations ?

6.3 Est-ce que votre coopérative a fait un suivi adéquat de l'application des solutions qui avaient été identifiées ?

6.4 Considérez-vous que votre coopérative se soit « sortie » de la crise ? Si oui, quels sont les éléments qui vous ont permis de passer à travers la crise et de survivre à cette « épreuve »?

6.5 Si non, comment expliquez-vous cette situation?

6.6 Est-ce que votre coopérative garde des séquelles de cette expérience ? Si oui, quelles sont-elles ?

6.7 Si non, à quoi attribuez-vous votre « succès » ?

Sixième partie : Ajouts et commentaires

Avez-vous d'autres considérations à nous communiquer concernant la situation de crise vécue par votre coopérative ?

Remerciements et rappel de la confidentialité

ANNEXE 4

GRILLE DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES EFFECTUÉES AUPRÈS DE SIX (6) INTERVENANTS DU MILIEU COOPÉRATIF ET GOUVERNEMENTAL À LA FIN DE L'ANNÉE 2000

ANNEXE 4

Grille d'entrevue

Première partie : Portrait du (de la) répondant (e)

7. Nous traiterons ici brièvement de votre cheminement dans le secteur de l'habitation coopérative.

   7.1 À quel moment avez-vous été introduit (e) dans ce secteur ?

   7.2 Quelle était alors votre motivation ?

   7.3 Quelles fonctions avez-vous occupées auprès des coopératives en difficulté?

Deuxième partie : Les coopératives en crise - les types de difficultés et leurs sources

8. Nous traiterons ici des principales difficultés vécues dans les coopératives.

   8.1 Parmi les difficultés suivantes, lesquelles vous apparaissent les plus fréquemment vécues dans les coopératives? Hiérarchiser les difficultés.

   - *physiques: gestion du bâtiment*
   - *économiques: gestion financière*
   - *sociales: gestion associative*

   8.2 Y a-t-il d'autres difficultés que vivent les coopératives et qui n'ont pas été mentionnées ici? Quel rang leur accorderiez-vous vis-à-vis de la liste précédente?

9. Nous traiterons ici des principaux facteurs à l'origine de ces difficultés.

   9.1 Selon vous, quelles sont les principaux facteurs à l'origine des difficultés vécues dans les coopératives?

   - problèmes d'engagement du projet: travaux de rénovation non réalisés, qualité du bâtiment, âge du bâtiment, vices de construction, qualité des rénovations, ampleur des rénovations, fixation des loyers,...

   - problèmes associatifs: absence de démocratie, absence de relève, éducation des membres, faible implication des résidants, conflits récurrents, dualité sociale (nantis - moins nantis), conflit avec la fédération, contestation des décisions du C.A, ...

- *problèmes financiers: manque récurrent de liquidités, sous-approvisionnement des réserves, loyers non perçus, loyers trop bas, incapacité d'une coopérative à offrir de l'aide financière à ses membres - par exemple, l'aide assujettie au contrôle du revenu, fluctuation des taux d'intérêts, logements vacants, ...*

- problèmes de gestion: faibles compétences en gestion immobilière, financière, associative; fraude, privilèges, complexité des programmes, relève aux postes d'administration, absence ou non-renforcement des règlements,

9.2 Y a-t-il d'autres sources ou facteurs importantes de difficultés qui n'ont pas été mentionnés ici?

10. Nous traiterons ici des conditions générales qui favorisent l'émergence de crises.

10.1 Selon vous, y a-t-il des conditions extérieures qui favorisent l'émergence des crises au sein des coopératives? Si oui, pouvez-vous les identifier?

- contexte économique:
- formule coopérative:
- relations avec l'organisme subventionnaire:
- isolement des coopératives
- autres

10.2 Est-ce ces conditions mènent toujours la coopérative à une situation de crise?

10.3 Sinon, quels sont les conditions extérieures qui aident à les prévenir?

- solidarité populaire
- culture coopérative
- réseau des coopératives
- convention avec l'organisme subventionnaire
- autres

11. Nous traiterons ici de la catégorisation des difficultés vécues par les coopératives.

11.1 Les catégories suivantes vous apparaissent-elles adéquates pour classer les problématiques des crises dans les coopératives (énumérer les catégories)?

Selon la crise
- type de difficulté ou de crise:
- facteurs à l'origine de la crise:
- durée de la crise:

Selon le type de processus ou d'intervention
- type et durée d'intervention ou de processus au démarrage de la coopérative:
- type de solution envisagée:
- acteurs impliqués
- durée du processus ou de l'intervention:
- résultat du processus ou de l'intervention:

Selon le type de coopérative
- programme
- taille
- âge de la coop
- milieu: rural, urbain, semi-urbain

11.2 Y a-t-il d'autres catégories qui vous apparaîtraient pertinentes?

Troisième partie : le processus et l'intervention pour la résolution des crises

12. Nous traiterons ici des actions préventives et curatives, et de leurs résultats.

12.1 Quelles sont les actions ou les interventions préventives de difficultés pouvant mener à des crises?

12.2 Quelles sont les actions ou les interventions qui viennent arrêter le processus menant à la crise?

12.3 Selon vous, une coopérative peut-elle venir à bout seule d'une situation de crise?

12.4 Si oui, quelles sont les conditions nécessaires pour que la coopérative puisse traverser seule ces difficultés?

12.5 Selon vous, y a-t-il des avantages à obtenir une aide extérieure en situation de crise? Si oui, quels sont-ils?

12.6 Si non, quels en sont les inconvénients?

12.7 Les coopératives peuvent-elles aisément avoir accès à de l'expertise pour les supporter en situation de crise?

12.8 À votre connaissance, qui offre ce type de service? Qui peut leur offrir cette expertise? (réseau coopératif, communautaire, « experts indépendants » agences gouvernementales, ...)

12.9 Selon vous, qui devrait leur offrir cette expertise?

Cinquième partie : la résolution de crise

13. Nous traiterons ici de la résolution de crise et de la permanence des solutions.

13.1 L'expérience le démontre, certaines coopératives passent à travers la crise, certaines en demeurent marquées et d'autres ne pourront jamais s'en sortir... Quelle est la proportion, selon votre expérience de celles qui ne s'en sortiront pas (en pourcentage), de celles qui s'en sortiront.

13.2 Y a-t-il un type de crise ou de conditions qui sont plus nocives au recouvrement de la santé de la coopérative?

13.3 Y a-t-il un type de crise ou de conditions qui sont plus favorables au recouvrement de la santé de la coopérative?

13.4 Quels sont les éléments qui permettent à une coopérative de passer à travers une crise importante et de survivre à une telle « épreuve »?

13.5 Que devrait-on faire dans le cas où une coopérative ne pourra pas passer au-delà de la crise?

Sixième partie : Ajouts et commentaires

Avez-vous d'autres considérations à nous communiquer concernant la problématique des coopératives en crise?

Remerciements et rappel de la confidentialité