



VI

MISSION ET
GOUVERNANCE

Face au niveau de gravité de la crise actuelle et du caractère de finalité sociale à partir d'une activité économique que portent les entreprises d'économie sociale, elles doivent présenter une structure organisationnelle et de gouvernance qui tient compte des éléments suivants :

- Le modèle de gouvernance devra démontrer une agilité décisionnelle.
- Le modèle de gouvernance devra démontrer une capacité à répondre rapidement aux enjeux d'affaires dans un contexte en forte mouvance.
- La structure de gouvernance devra démontrer une adaptabilité qui permettra une réaction rapide et adaptée face aux enjeux d'évolution de son marché.
- Le modèle de gouvernance devra permettre la présence d'agents externes pouvant bonifier les orientations et les décisions. À cette fin, l'organisation devra établir un profil collectif afin d'avoir l'ensemble des expertises requises répondant aux besoins actuels de la coopérative.
- Afin de favoriser la cohésion du groupe et éviter l'isolement d'une composante, la structure organisationnelle devra faire en sorte que l'ensemble des composantes place l'intérêt supérieur du groupe avant le sien.

Un Conseil qui présente les résultats et qui doit être réélu

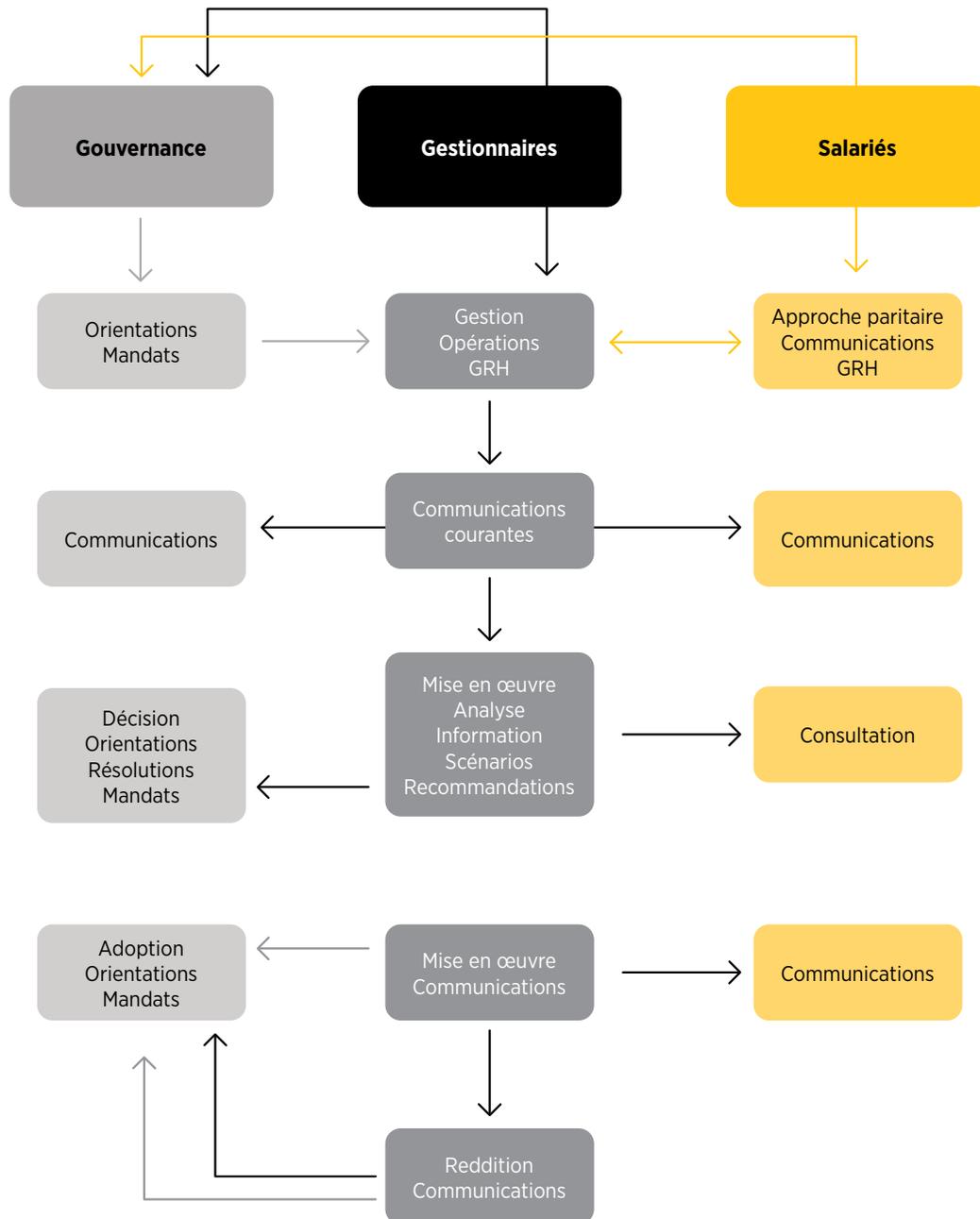
Une Direction qui reçoit un mandat et qui doit rendre compte

L'Assemblée générale est souveraine. Elle constitue l'organe qui élit les administrateurs et qui, lorsque nécessaire, ratifie les changements aux règlements.

Elle assume son mandat de l'organisation démocratique des membres

(Un membre = Un vote)

- ✓ Une Assemblée générale par année
- ✓ Un conseil d'administration par mois
- ✓ Une direction générale tous les jours



La gestion participative dans une structure d'économie sociale devrait se refléter par le partage de l'information.

Les gestionnaires et les salariés sont représentés aux conseils d'administration et ont un certain devoir de communiquer à leurs membres respectifs.

Les gestionnaires ont une **responsabilité** de réaliser les mandats formulés par les conseils.

Les gestionnaires doivent aussi **communiquer l'état de situation** aux conseils de manière à alimenter la capacité des conseils à voter des directives et résolutions des orientations.

En parallèle, les **gestionnaires doivent communiquer** aux représentants des salariés les **éléments ayant impact** sur les conditions de travail et les consulter sur les mesures à mettre en œuvre.

Une **situation de crise** n'enlève pas ces obligations, elle les rend davantage essentielles.

FICHE – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le CA constitue l'entité légale responsable de la coopérative. Il définit la vision, la mission et les valeurs organisationnelles; il encadre ses activités et il s'assure que cet encadrement soit respecté (choix stratégiques). Il se préoccupe de la viabilité de l'organisation à long terme en se constituant un réseau de contacts, aidé par le directeur général (DG).

Le CA doit nommer parmi les administrateurs, les membres de la direction, soit le président, le vice-président (si souhaité), le secrétaire et le trésorier. Ce groupe peut être nommé par les membres du Bureau ou les Officiers (ce dernier terme étant toutefois un anglicisme).

Finalement, pour les CA de plus grande taille, les administrateurs peuvent nommer un conseil exécutif (ou comité de direction) qui regroupe habituellement de trois à cinq personnes. Ses pouvoirs lui seront conférés par le CA.

Le mandat

Un premier mandat démocratique :

- La représentation des membres (dirigeants élus et mandataire de la coopérative)
- La mise en œuvre des décisions de l'assemblée générale
- L'admission des membres, maximisation de l'intérêt des membres
- Désigner les représentants de la coopérative
- Recommandations à l'assemblée générale (excédents, régie interne, etc.)
- À l'assemblée annuelle, rend compte de son mandat et présente le rapport annuel
- La formation coopérative des responsables et des membres

Assume la fonction politique de développer la vie associative interne au milieu et sa représentation à l'externe

Un second mandat économique :

- L'administration et la supervision de la gestion des opérations (s'assurer de la meilleure gestion possible de la coopérative)
- La santé financière de la coopérative
- Le choix de, et l'appui à la direction, sans ingérence dans la gestion quotidienne
- Tendre vers l'utilisation optimale des ressources de la coopérative
- Donner une orientation générale et des objectifs stratégiques aux opérations et à la gestion de la coopérative
- La supervision des budgets d'opération et d'immobilisation et leur application
- S'assurer que le contenu et les moyens déployés pour atteindre les politiques établies soient réalisés et fonctionnent bien
- La supervision de la direction

Supervise la fonction « entreprise » la prestation de service aux membres, responsabilité de la direction générale

Exemples de rôle au conseil d'administration

Les rôles peuvent être identifiés selon les quatre (4) fonctions-clés dans la gestion d'entreprise : planification, direction, organisation et contrôle :

LA PLANIFICATION	La détermination pour une période donnée des orientations, des priorités et des stratégies de la coopérative
RESPONSABLE	Le conseil d'administration
TÂCHES	<ul style="list-style-type: none">• L'expression des besoins et la collecte des informations auprès des membres• Analyse de la situation de l'entreprise• Développer de saines pratiques de gestion

DIRECTION	La détermination des objectifs dans l'Association et dans les opérations
RESPONSABLE	Le conseil d'administration
TÂCHES	<ul style="list-style-type: none">• L'analyse des impacts dans l'entreprise et dans le milieu• La prévision des revenus et des dépenses (le budget)• Le plan de formation de la vie associative• La représentation dans les instances locales et sectorielles• Donner le ton aux bonnes relations

L'ORGANISATION	La démarche de suivi qui permet au CA de superviser le fonctionnement des instances et le processus de l'organisme
RESPONSABLE	Le conseil d'administration
TÂCHES	<ul style="list-style-type: none">• Valide le mandat et la composition du conseil et de chaque comité• Politique et des procédures de communication et de diffusion de l'information• Représentation et rayonnement de l'organisation• Plan de relève des membres du conseil• Programme d'accueil et d'intégration des nouveaux membres et s'assure de sa mise en œuvre

LE CONTRÔLE	La démarche de suivi qui permet au CA de superviser la réalisation du plan d'action à différentes étapes et d'apporter les correctifs nécessaires
RESPONSABLE	Le conseil d'administration
TÂCHES	<ul style="list-style-type: none">• Le suivi périodique des opérations et l'examen des résultats financiers• La mise en place de mécanismes d'évaluation et de support à la direction générale• Les rapports d'activité à l'assemblée générale en coordination avec la direction• Le suivi de la vérification externe• L'évaluation stratégique et retour sur le plan d'action• S'assure que des études et des analyses de satisfaction auprès de la clientèle sont effectuées au besoin

FICHE – UNE SITUATION À PART : LE LOGEMENT COMMUNAUTAIRE

Le secteur du logement communautaire (coopératives et OSBL d'habitation) rencontre des situations particulières dans le contexte de la pandémie.

De façon globale

Plusieurs mesures peuvent être mises en place pour éviter la propagation du virus dans les immeubles d'habitation communautaire :

- Émettre un avis aux locataires de rester le plus possible dans leur appartement ;
- S'il y a une personne responsable de l'entretien dans l'immeuble : les portes, ascenseurs et autres espaces communs propices à la propagation de virus devraient être lavés beaucoup plus fréquemment qu'à l'habitude ;
- Les espaces communs non essentiels devraient être fermés ;
- Émettre un avis aux locataires que la nécessité d'une intervention à l'intérieur des logements sera évaluée au cas par cas. Temporairement, elle se limitera aux réparations urgentes ;
- Les paiements électroniques plutôt qu'en argent ou par chèque sont préférables pour les loyers ;
- Afficher que l'utilisation des ascenseurs est réservée à une seule personne à la fois ou à un couple ;
- Établir un horaire pour l'utilisation de la buanderie commune, de sorte qu'il n'y ait pas plus d'un locataire qui l'utilise à la fois.

En plus des risques de contamination, les difficultés de paiement du loyer par les résidents peuvent être un risque pour une coopérative ou un OSBL d'habitation. Certaines mesures ont été mises en place par le gouvernement pour pallier certains enjeux :

- Le gouvernement du Québec a annoncé via la Société d'habitation du Québec (SHQ) un programme de prêt aux locataires dont les revenus sont diminués en raison de la COVID-19. Ce prêt sans intérêt est de 1500 \$, ce qui correspond à environ deux mois de loyer. La demande doit être faite d'ici le 15 juillet 2020. Le prêt est remboursable d'ici le 1^{er} août 2021, et ce, sans intérêt. Cette aide financière sera versée directement au percepteur du loyer.

- Si certains de vos membres bénéficient du Programme de soutien au Loyer et dont les baux n'avaient pas été renouvelés en date du 17 avril 2020 ou qui viendront à échéance : ceux-ci bénéficient de baux renouvelés pour une durée de 12 mois par une mesure de la SHQ.

Lors de changements de résidents

Lorsqu'il y a des mouvements de résidents, les risques de contamination existent à deux moments, soit lors de visites pour la sélection des membres et lors du déménagement et de l'emménagement des résidents.

Les visites et la sélection de nouveaux membres

Lors de la sélection de nouveaux membres, la visite des lieux, ainsi que l'entrevue de sélection sont des pratiques courantes. Toutefois, afin de diminuer au maximum les contacts, il est préférable d'opter pour des solutions à distance.

Les visites en personne doivent être évitées lorsque possible, au bénéfice de visite en vidéoconférence avec l'occupant actuel du logement. Les baux peuvent être signés en ligne ou par envois postaux.

Les déménagements et emménagements

Lors des déménagements, la Société d'habitation du Québec présente, en collaboration avec la Direction de la santé publique, ces pratiques à mettre de l'avant :

- Limiter le nombre de personnes lors du déménagement ;
- Respecter les règles de distanciation (deux mètres) avec les employés de la compagnie de déménagement ou avec les proches ;
- Se laver les mains régulièrement ;
- Désinfecter tous les meubles et électroménagers avant et après le déménagement ;
- Attendre un minimum de 24 heures avant de défaire les boîtes contenant du matériel non essentiel.

Il est également préférable d'assurer que les déménagements et les emménagements ne se croisent pas, en élaborant un horaire des arrivées et départs des membres dans les logements. Après chaque déménagement, il est nécessaire de désinfecter les rampes, les portes des couloirs et les espaces partagés utilisés par les déménageurs. Un guide a été conçu par la Société d'habitation du Québec à cet effet.