

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles
de l'Université de Sherbrooke (IRECUS)

**Les coopératives dans le secteur du logement étudiant : 6 études de cas et
perspectives pour le Québec**

Par

Catherine Larouche

Essai présenté à la faculté d'administration

Dans le cadre du programme de

Maîtrise en gestion du développement des coopératives et des collectivités

Sherbrooke
Avril 2008

Table des matières

Liste des abréviations	VII
Remerciements	VIII
Résumé	1
1 Problématique.....	4
1.1 Manque de logements étudiants	4
1.2 L'option résidences étudiantes?	5
1.3 Combler la pénurie de logement par de nouveaux projets de résidences?	6
1.4 L'option des coopératives d'habitation étudiantes.....	6
2 Cadre théorique	10
2.1 Définition d'une coopérative.....	10
2.2 Les coopératives d'habitation.....	12
2.3 Les coopératives d'habitation étudiantes	12
2.4 La stratégie	13
2.5 Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel?	13
2.6 Stratégies de différenciation ou de prix.....	15
2.7 L'avantage dû à la spécificité coopérative	16
2.8 L'analyse des capacités stratégiques	18
2.9 Le système Du Pont.....	18
3 Méthodologie	19
3.1 Type de recherche	19
3.2 Choix des coopératives à l'étude.....	19
3.3 Méthodes de collecte de données	20
3.4 Traduction des informations recueillies dans les coopératives anglophones	23
3.5 Rédaction.....	24
4 Études de cas	28
4.1 Les résidences de l'UQO.....	31
4.2 L'Estudiantine	36
4.3 Science'44	50
4.4 WCRI	65

4.5	OSCA	80
4.6	ICC	96
5	Faits saillants et recommandations.....	113
5.1	Facteurs en lien avec le taux de satisfaction des membres	116
5.2	Différents modèles de coopératives d’habitation étudiantes.....	117
5.3	Synthèse de nos 6 études de cas	120
5.4	Des coopératives d’habitation étudiantes au Québec?	122
5.5	Quelques conseils généraux	126
5.6	Les pratiques coopératives à retenir	127
5.7	En conclusion	129
	Bibliographie.....	132
	Annexe 1 – Guide d’entrevue avec les membres	142
	Annexe 2 – Guides d’entrevue avec l’équipe de gestion	144
	Annexe 3 - Grille d’énumération des pratiques coopératives	150
	Annexe 4 - Interview with a NASCO’s employee.....	152
	Annexe 5 - Entrevue avec l’administration de l’Université de Sherbrooke.....	153
	Annexe 6 - Processus du Consensus	154
	Annexe 7- Système Du Pont de l’Estudiantine	155
	Annexe 8 - Système Du Pont de Science’44.....	156
	Annexe 9 - Système Du Pont de WCRI	157
	Annexe 10 - Système Du Pont de OSCA.....	158
	Annexe 11 - Système Du Pont de ICC.....	159

Table des figures

Figure 2.1 - Le quadrilatère coopératif.....	11
Figure 2.2 - Les stratégies concurrentielles : l'horloge stratégique	15
Figure 4.1 - Organigramme de l'Estudiantine.....	38
Figure 4.2 - L'Estudiantine sur l'horloge stratégique	47
Figure 4.3 - Organigramme de Science'44	52
Figure 4.4 - Science'44 sur l'horloge stratégique	62
Figure 4.5 - Organigramme WCRI	67
Figure 4.6 - WCRI sur l'horloge stratégique.....	77
Figure 4.7 - Organigramme de OSCA, Oberlin	84
Figure 4.8 - OSCA sur l'horloge stratégique	93
Figure 4.9 - Organigramme ICC	101
Figure - 4.10 ICC sur l'horloge stratégique	110
Figure 5.1 - Les 5 coopératives sur l'horloge stratégique	114

Table des tableau

Tableau 2.5.1 - La capacité stratégique et l'avantage concurrentiel	14
Tableau 2.7.1 - Moyens et structures habilitantes	17
Tableau 2.9.1 - Ratios nécessaires à l'élaboration d'un système Du Pont.....	18
Tableau 3.3.1 - Nombre d'entrevues avec les membres, administrateurs et employés des coopératives étudiées	23
Tableau 4.1.1 - Responsabilités de Coopsco Outaouais et de l'UQO.....	32
Tableau 4.1.2 - Résidences de l'UQO : Analyse des forces et faiblesses	35
Tableau 4.2.1 - Avantages et inconvénients de l'Estudiantine face à ses concurrents (résidences sur le campus et appartements hors campus).....	42
Tableau 4.2.2 - Meilleures pratiques coopératives à l'Estudiantine	46
Tableau 4.2.3 - Estudiantine : Analyse des forces et faiblesses	49
Tableau 4.3.1 - Avantages et inconvénients de Science à ses concurrents (résidences sur le campus et appartements hors campus)	56
Tableau 4.3.2 - Meilleures pratiques coopératives chez Science'44.....	61
Tableau 4.3.3 - Science'44 : Analyse des forces et faiblesses	64
Tableau 4.4.1 - Pouvoirs et responsabilités des divisions et de l'organisation centrale de WCRI	69
Tableau 4.4.2 - Comparaison des prix de WCRI par rapport à ceux de l'Université de Waterloo	70
Tableau 4.4.3 - Avantages et inconvénients de WCRI par rapport aux résidences de l'Université de Waterloo.....	71
Tableau 4.4.4 - Meilleures pratiques coopératives chez WCRI.....	76
Tableau 4.4.5 - Analyse des forces et faiblesses de WCRI.....	79
Tableau 4.5.1 - Répartition des résidents dans les maisons de OSCA.....	81
Tableau 4.5.2 - Pouvoirs et responsabilités des maisons, des salles à manger et de l'organisation centrale de OSCA	82
Tableau 4.5.3 - Responsabilités de OSCA et du Collège Oberlin.....	86
Tableau 4.5.4 - Avantages et inconvénients de OSCA par rapport à ses concurrents (résidences sur le campus et appartements hors campus).....	88
Tableau 4.5.5 - Meilleures pratiques coopératives chez OSCA.....	92
Tableau 4.5.6 - OSCA : Analyse des forces et faiblesses	95

Tableau 4.6.1 - Répartition des résidants dans les maisons de l'ICC	98
Tableau 4.6.2 - Pouvoir et responsabilités des maisons et de l'organisation centrale du ICC.....	99
Tableau 4.6.3 - Collaboration entre l'Université du Michigan et l'ICC	102
Tableau 4.6.4 - Avantages et inconvénients de ICC par rapport à ses concurrents (résidences sur le campus et appartements hors campus)	104
Tableau 4.6.5 - Meilleures pratiques coopératives chez ICC.....	108
Tableau 4.6.6 - ICC : Analyse des forces et faiblesses	112
Tableau 4.6.1 - Prix d'une chambre à occupation simple la moins dispendieuse en résidences selon l'institution d'enseignement.....	115
Tableau 5.1.1 - Taux de satisfaction moyen des membres selon la coopérative.....	116
Tableau 5.2.1 - Types de Modèles	118
Tableau 5.2.2 - Différences entre les coopératives gestionnaires de résidences et les coopératives propriétaires de résidences.....	118
Tableau 5.2.3 - Taux de satisfaction selon la coopérative et le type de logement offert	119
Tableau 5.3.1 - Synthèse des études de cas.....	121
Tableau 5.6.1 - Pratiques coopératives à retenir	128
Tableau 5.6.2 (suite) - Pratiques coopératives à retenir	129

Liste des abréviations

CCRI : Campus Cooperative Residence Inc.
CQCH : Confédération québécoise des coopératives d'habitation
FCHE : Fédération Coop-Habitat Estrie
FCQMS : Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire
FHCC : Fédération de l'habitation coopérative canadienne
ICC : Inter Cooperative Council
NASCO : North American Student of Cooperation Association
OSCA : Oberlin Student Cooperative Association
SBA : Student Buyer's Association
SCHL : Société canadienne d'hypothèques et de logement
UQO : Université du Québec en Outaouais
WCRI : Waterloo Co-operative Residences Inc.

Remerciements

La réalisation de cette étude est le fruit du soutien et de la collaboration de plusieurs personnes et organisations envers lesquelles je tiens à exprimer ma vive reconnaissance. Tout d'abord, je veux remercier mon maître de stage et initiateur du projet, Jean-Pierre Girard, pour son enthousiasme débordant et son implication dans le développement du mouvement coopératif. Merci également à Michel Lafleur pour ses conseils au niveau méthodologique et son dévouement en tant que directeur de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS).

Je veux aussi remercier particulièrement la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) ainsi que la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire (FCQMS) pour leur soutien financier. L'appui économique de ces deux organisations a permis de visiter sur place chacune des coopératives étudiées et ce, sans influencer les idées et recommandations émises dans ce document. J'espère que ces réflexions pourront leur être utiles pour faciliter le développement de nouvelles coopératives d'habitation étudiantes.

Je désire aussi exprimer toute ma reconnaissance envers les administrateurs et employés ainsi que les simples membres des coopératives qui ont acceptés de participer à cette étude. Merci d'avoir collaboré avec autant d'enthousiasme et d'ouverture. J'ai été étonnée de voir à quel point les membres des organisations que j'ai eu la chance de visiter ont à cœur les idéaux coopératifs et travaillent à les vivre au jour le jour. Un merci tout spécial aux coopératives de Waterloo Cooperative Residences Inc. (WCRI), Inter Cooperative Council (ICC) et Oberlin Student Cooperative Association (OSCA) pour leur accueil chaleureux et leur hébergement.

Résumé

Depuis la crise du logement du début des années 2000, il est de plus en plus difficile de trouver des logements à la fois abordables et de qualité. Comme le manque d'accès au logement peut compromettre l'entrée aux études de certains étudiants, certaines institutions post-secondaires cherchent à développer de nouveaux projets de résidences étudiantes. La plupart des universités et cégeps gèrent déjà des immeubles à résidences sur leurs campus mais il semble qu'il s'agit de l'une des options de logement les moins appréciées par les étudiants. L'insatisfaction des étudiants peut être due à l'obsolescence des infrastructures, qui nécessitent des rénovations, ou aux difficultés engendrées par la vie communautaire.

Devant la pénurie de logements abordables pour les étudiants et les difficultés de gestion des résidences que peuvent rencontrer les universités et cégeps du Québec, la mise sur pied de projets de coopératives d'habitation étudiantes pourrait constituer une solution intéressante. Ces coopératives pourraient soit créer de nouveaux projets de logements étudiants ou gérer des résidences sur les campus des institutions post-secondaires. Plusieurs coopératives d'habitation étudiantes sont déjà en activité en Amérique du Nord, mais on recense peu d'écrits à leur sujet. Pour combler ce manque, nous proposons l'étude comparative de six coopératives impliquées dans le domaine du logement étudiant au Québec, en Ontario et aux États-Unis.

Chaque étude de cas est introduite par une brève mise en contexte suivie d'un historique. Sont ensuite présentés une description sommaire de la coopérative et de sa structure de gouvernance ainsi qu'un portrait financier général. L'analyse comparative des coopératives se fait en lien avec des outils empruntés à l'univers conceptuel de la gestion stratégique. Chaque analyse présente d'abord les avantages et inconvénients de la coopérative par rapport à ses concurrents, suivi d'une énumération des meilleures pratiques coopératives de l'organisation. Chaque étude de cas se conclut sur l'identification d'une stratégie générique et l'énonciation des forces et faiblesses de l'organisation.

Les six coopératives à l'étude ont notamment été choisies en raison de leur taille relativement importante (de 120 à 976 membres) et de la variété de leurs contextes ainsi que de leurs liens de

partenariat avec les universités ou les collèges fréquentés par leurs membres. Les deux premières se situent au Québec, deux, en Ontario et les deux dernières, en Ohio et au Michigan. Parmi les coopératives à l'étude, deux sont gestionnaires d'immeubles appartenant à une institution scolaire et quatre sont propriétaires des immeubles qu'elles gèrent. Cette étude relève également trois types de bâtiments gérés par les coopératives, soit des immeubles de résidences, des maisons de chambres et des immeubles à appartements. Lorsqu'on analyse les différentes stratégies concurrentielles utilisées par les coopératives, on se rend compte qu'elles sont très variables et que les facteurs de succès sont tout aussi diversifiés.

Les études de cas mènent néanmoins à quelques constats. Il ressort d'abord que les places en résidences sont offertes à un prix plus élevé dans le monde anglo-saxon qu'au Québec. Ainsi, pour les institutions d'Ontario et des États-unis, les résidences sont une source de revenus tandis qu'au Québec, les services de résidences tendent vers l'équilibre budgétaire, mais peuvent se retrouver déficitaires. Dans ce contexte, les institutions québécoises ont plus avantage à déléguer la gestion de leurs résidences à des coopératives. Il apparaît également que le taux de satisfaction des membres est en lien avec les pratiques coopératives qui concernent la gouvernance et la relation d'usage. Il semble que plus les membres sont impliqués dans la gestion de leur coopérative, plus ils sont satisfaits, même si cette implication est coûteuse en temps.

En vue de mettre sur pied de nouveaux projets, l'analyse comparative des 6 coopératives étudiées mène aux recommandations suivantes:

- Dans le cas d'une transformation d'immeubles à résidences en coopérative, établir une structure d'implication souple, ouverte à l'apport des membres qui ont plus de leadership mais peu contraignante pour ceux qui ne désirent pas s'impliquer.
- Développer de nouvelles coopératives d'habitation étudiantes sous forme d'immeubles à appartements et de maisons de chambres.
- Se créer un réseau d'intercoopération à travers, notamment, les fédérations de coopératives.
- Favoriser la formule de coopérative de solidarité afin que la coopérative soit bien ancrée dans son milieu et bénéficie de l'expertise d'administrateurs ayant plus d'expérience que les étudiants.
- Accorder de l'attention à l'aspect esthétique des projets de coopératives.
- Appliquer les pratiques coopératives retenues (tableau 5.7) afin de relever avec succès les défis coopératifs.

Au terme de cette recherche, il apparaît que les coopératives d'habitation étudiantes peuvent dégager des avantages en ce qui a trait à la satisfaction des étudiants, au prix ou au développement du milieu. L'étude se termine par une ouverture sur l'intérêt que comporterait l'approfondissement de certaines dimensions effleurées pendant l'analyse des cas. Premièrement, une meilleure compréhension de l'environnement des coopératives permettrait de mettre davantage en lumière certains de leurs facteurs de succès. La question des apprentissages qui se font par les membres de ces organisations serait un autre sujet d'intérêt. Enfin, il serait intéressant d'étudier ces organisations sous l'angle du marketing, afin de dégager les meilleures façons de rejoindre les membres potentiels.

1 Problématique

1.1 Manque de logements étudiants

Au début des années 2000, les logements disponibles se faisaient rares dans les régions métropolitaines du Québec. En novembre 2002, le journal *La Presse* rapportait des statistiques préoccupantes sur le faible taux d'inoccupation des loyers :

Trois-Rivières, épargnée jusqu'à l'an dernier avec un taux de 4,7 %, affiche maintenant un taux de 3 %. À Sherbrooke, la situation s'est dégradée, passant de 2,3 à 1,8 %. Quant à Québec et Gatineau, elles s'enfoncent plus profondément avec des taux de 0,3 % et 0,5 %, des baisses respectives de 0,5 % et de 0,1 % (Benessaïeh 2002, p.A3).

Nous étions alors en pleine crise du logement. Cependant, depuis quelques années, le taux d'inoccupation des logements s'est rétabli à un niveau plus élevé. Nous pourrions donc croire que la crise est un souvenir. Par contre, s'il est vrai qu'il y a davantage de logements disponibles, il faut se garder de conclure que tous les problèmes en lien avec la crise sont maintenant résolus. Dans le journal *Le Soleil*, Moreault et Cliche nous mettent en garde par rapport à une analyse trop simpliste de la situation :

Les chiffres peuvent être trompeurs. Même si le taux d'inoccupation des logements à Québec est passé de 0,3 % en 2002 à 1,1 %. En effet, seulement 0,6 % des appartements de deux chambres, dont le loyer est inférieur à 600 \$, sont vacants. À l'inverse, ceux de plus de 900 \$ affichent un taux de vacance de 11,5 %, selon les chiffres de la Société canadienne d'hypothèque et de logement (Moreault et Cliche 2005, p. A5).

En ce sens, nous faisons maintenant face à une crise du logement abordable. Parce que leurs moyens économiques sont limités, cette crise touche les étudiants de manière particulière. L'aide financière aux études n'alloue que 730\$ par mois pour l'ensemble des frais de subsistance. Ces frais incluent les dépenses liées au logement, à l'alimentation, aux vêtements, aux loisirs et aux transports (Ministère de l'éducation, du loisir et des sports 2007). Au début de la décennie, une étude de Statistique Canada démontrait que 50% des étudiants avaient moins de 12 000\$ de revenus par année (Turgeon 2002, p. J1). Avec leurs moyens financiers restreints, les étudiants ont davantage à se trouver une option d'hébergement très peu coûteuse, ce qui devient de plus en plus difficile. Dans certains cas, l'incapacité de se trouver un logement abordable peut même

compromettre l'accès aux études post-secondaires. Selon André Côté, régisseur de l'École de technologie supérieure (ETS), « Il n'est pas rare que des étudiants retardent leur entrée à l'université faute de logement » (Turgeon 2002, p. J1).

1.2 L'option résidences étudiantes?

Pour satisfaire les exigences du petit budget des étudiants, les résidences étudiantes peuvent être une option intéressante. Les institutions post-secondaires québécoises offrent généralement des chambres sur leur campus et ce, pour un prix abordable. Ceci dit, la plupart fonctionnent à pleine capacité et les listes d'attente sont généralement longues, surtout en début de session (Turgeon 2002, p. J1). Malgré leur relative popularité, un sondage mené par les services auxiliaires de l'Université de Sherbrooke démontre que les étudiants qui vivent en résidences sont ceux qui ont le taux de satisfaction le moins élevé par rapport à leur logement¹ (Direction des services auxiliaires 2005, p.7).

D'autre part, la gestion du service des résidences étudiantes devient parfois fastidieuse. Par exemple, les immeubles peuvent nécessiter des rénovations majeures, ce qui donne lieu à des casse-têtes financiers. Le directeur des services auxiliaires de l'Université de Sherbrooke explique que « les besoins des années 1960 à 1980, ce ne sont plus les besoins des étudiants d'aujourd'hui. Les chambres sont trop petites [...] il faut donc faire des travaux majeurs pour les agrandir » (Université de Sherbrooke 2007, entrevue 1). Avec tous les règlements auxquels sont assujetties les institutions publiques, il va sans dire que les coûts de rénovations peuvent avoir tendance à se multiplier.

Selon un angle plus quotidien, la gestion de la vie communautaire constitue un autre défi de taille. Le directeur des services auxiliaires de l'Université de Sherbrooke nous confie que :

C'est sûr que la vie communautaire, c'est ce vivre tous ensemble, de respecter l'autre, ça demande beaucoup d'énergie, et c'est ce qui peut occasionner le plus de désagréments [...] Il y a beau avoir un couvre feu à 11h, les étudiants européens commencent à vivre à 10h, soupent à 10h, il faut combiner les

¹ Seulement 19,14 % de répondants se disaient très satisfaits de vivre en résidences et 18,42 % des répondants qui se disaient peu satisfaits de leur lieu d'hébergement.

différentes habitudes et faire comprendre... la quiétude, la sécurité et le plaisir réconciliés ensemble (Université de Sherbrooke 2007, entrevue 1).

Devant le poids administratif que constitue la gestion de résidences, établir un partenariat avec une organisation externe à l'université ou au cégep peut sembler avantageux. Certaines universités, comme l'UQAM, ont fait le choix de sous-traiter cette responsabilité à l'entreprise privée (Turgeon 2002, p. J1). L'Université du Québec en Outaouais (UQO), quant à elle, a décidé de déléguer la gestion de ses résidences à une coopérative (Coopsco Outaouais 2007).

1.3 Comblant la pénurie de logement par de nouveaux projets de résidences?

Pour faire face au problème de la pénurie de logements étudiants, des partenariats pourraient s'avérer particulièrement intéressants. Surtout dans un contexte où les administrateurs des universités comprennent que la facilité de se trouver un logement abordable constitue un avantage concurrentiel pour leur institution. À l'Université de Sherbrooke, depuis 2005, les services auxiliaires ont pour mandat de « s'occuper de l'hébergement des étudiants autant sur le campus qu'à l'extérieur du campus » (Université de Sherbrooke 2007, entrevue 1). Le directeur des services auxiliaires explique que l'Université de Sherbrooke veut « créer des conditions facilitantes pour les étudiants, de façon à ce que ça ne devienne pas un obstacle à dire "je choisis l'Université de Sherbrooke", mais plutôt un facteur » (Université de Sherbrooke 2007, entrevue 1). Cette préoccupation de l'université en a fait le partenaire de l'Estudiantine, un des rares projets de coopératives d'habitation étudiantes au Québec (Estudiantine 2007).

1.4 L'option des coopératives d'habitation étudiantes

En ce qui concerne le logement étudiant, les institutions post-secondaires québécoises se retrouvent confrontées à plusieurs difficultés. D'abord, dans la plupart des villes de la province, on assiste à une crise du logement abordable, ce qui fait que certains étudiants vont retarder leur entrée aux études, faute de trouver un logement qui leur convient. L'accessibilité des logements peut aussi devenir un critère dans le choix d'une université ou d'un cégep. Deuxièmement, les résidences sur les campus font face à un surplus de demandes. Le développement de nouvelles résidences apparaît une solution envisageable au surplus de demandes pour les résidences autant qu'à la crise du logement abordable dans les environs des universités ou institutions collégiales. Autre difficulté au niveau des résidences déjà existantes : malgré la forte demande pour les

chambres en résidences, le taux de satisfaction de ceux qui y habitent peut être plutôt faible. Afin de mieux satisfaire les besoins des étudiants, les immeubles de résidences nécessitent souvent des rénovations qui demandent des investissements importants.

Nous avons mentionné plus haut que, devant toutes ces difficultés, les institutions d'enseignement peuvent trouver avantage à élaborer des partenariats avec des organisations externes. Ces partenaires pourraient soit devenir propriétaires d'immeubles ou être seulement responsables de la gestion de résidences appartenant à l'université. À titre de partenaires ou de propriétaires de résidences étudiantes, nous supposons que des entreprises coopératives seraient toutes indiquées. Effectivement, selon Roger Spear de la Co-operatives Research Unit (CRU) à la Open University à Milton Keynes au Royaume-Uni, les coopératives ont démontré leur efficacité dans l'approvisionnement de biens et de services quasi-publics. Comme elles ont pour objectif de maximiser l'usage et non de faire des profits, les coopératives inspireraient davantage confiance au public et généreraient plus de retombées sociales positives dans leur communauté que les entreprises privées (Spear 2000, p.521). Ailleurs en Amérique du Nord, plusieurs coopératives sont déjà bien implantées dans le secteur du logement étudiant. Effectivement, environ 7500 étudiants vivent au sein des coopératives d'habitation étudiantes aux États-Unis et quelques 2500 au Canada hors-Québec (NASCO 2007, entrevue 1).

Dans le cas où une institution post-secondaire décidait de rester propriétaire des immeubles de résidences tout en faisant appel à une coopérative pour en assumer la gestion, il serait possible d'en confier la gestion à une coopérative en milieu scolaire. D'ailleurs, nous l'avons mentionné plus haut, on trouve ce genre d'entente à l'UQO, où Coopsco Outaouais est engagée à contrat pour gérer les résidences du campus. Si une université choisit tout simplement de se départir de ses résidences, celles-ci pourraient être vendues à une coopérative d'habitation. À notre connaissance, aucune université n'a totalement cédé ses résidences à une coopérative. Cependant, certaines coopératives d'habitation étudiantes situées hors campus possèdent des complexes de résidences de taille imposante. C'est notamment le cas de WCRI, qui se situe à proximité du campus de Waterloo, en Ontario, et qui possède des immeubles ayant la capacité de loger 900 étudiants. Les nouveaux projets de résidences étudiantes pourraient aussi être menés par des coopératives d'habitation, comme cela a été fait dans le cas de l'Estudiantine (Estudiantine 2007).

Dans ce cas, les coopératives assumeront la rénovation des immeubles en plus de la gestion du service aux étudiants.

Avant de développer des projets de résidences étudiantes coopératives, il serait intéressant de disposer de plus d'informations sur les coopératives d'habitation étudiantes qui opèrent au Québec et ailleurs en Amérique du Nord. Malheureusement, on trouve très peu de documentation à leur sujet, outre les sites Internet des coopératives elles-mêmes. Pour combler ce manque d'information, nous proposons l'étude comparative de 6 cas de résidences étudiantes détenues ou gérées par des coopératives. Les objectifs de cette étude seront de:

- Comparer quelques modèles de résidences étudiantes coopératives déjà existantes en Amérique du Nord;
- Relever les avantages concurrentiels de ces différents modèles de résidences coopératives étudiantes;
- Souligner les pratiques de gestion qui sous-tendent le succès des différentes coopératives d'habitation étudiantes;
- Identifier les difficultés de gestions rencontrées par ces organisations.

Afin de comparer les différents modèles de résidences coopératives étudiantes, chaque étude de cas débutera par un historique et une description sommaire de la coopérative étudiée, suivie par une description de son système de gouvernance. Nous observerons ensuite quelle relation chaque coopérative entretient avec l'institution scolaire fréquentée par ses membres. Nous terminerons la partie descriptive des études de cas par une courte analyse financière, avec l'aide d'un système Du Pont (Thomassin et Gagnon 2004, p.69).

Pour relever les avantages concurrentiels de chaque organisation, nous utiliserons un ensemble d'outils relatifs à la gestion stratégique des organisations. Pour évaluer la qualité du service offert par chaque coopérative, nous ferons d'abord l'analyse des avantages et inconvénients de la coopérative à l'étude par rapport à ses concurrents. Ensuite, nous utiliserons le modèle des défis coopératifs pour souligner quelles sont les pratiques qui sous-tendent un avantage dû à la spécificité coopérative de chaque organisation (Lafleur 2003). Enfin, nous déterminerons quelle stratégie est employée par chaque coopérative à l'aide de l'horloge stratégique (Johnson et autres

2005, p.141), avant de faire la synthèse des forces et faiblesses de l'organisation (Johnson et autres 2005, p.125).

À la suite des études de cas, nous établirons certains constats généraux et distinguerons différents modèles de gestion coopérative. À la lumière de nos analyses, nous terminerons par l'énonciation de certaines recommandations concernant la mise sur pied de nouveaux projets de résidences étudiantes coopératives au Québec.

2 Cadre théorique

Avant de procéder aux études de cas proprement dites, il s'impose de se mettre d'accord sur quelques définitions. Nous devons d'abord savoir ce que nous entendons par coopérative d'habitation étudiante, puis élaborer sur les concepts qui vont nous permettre de mieux comprendre comment ces organisations répondent aux besoins de leurs membres. Pour ce faire, nous allons principalement utiliser des outils empruntés à la théorie sur la gestion stratégique des organisations et à l'analyse financière.

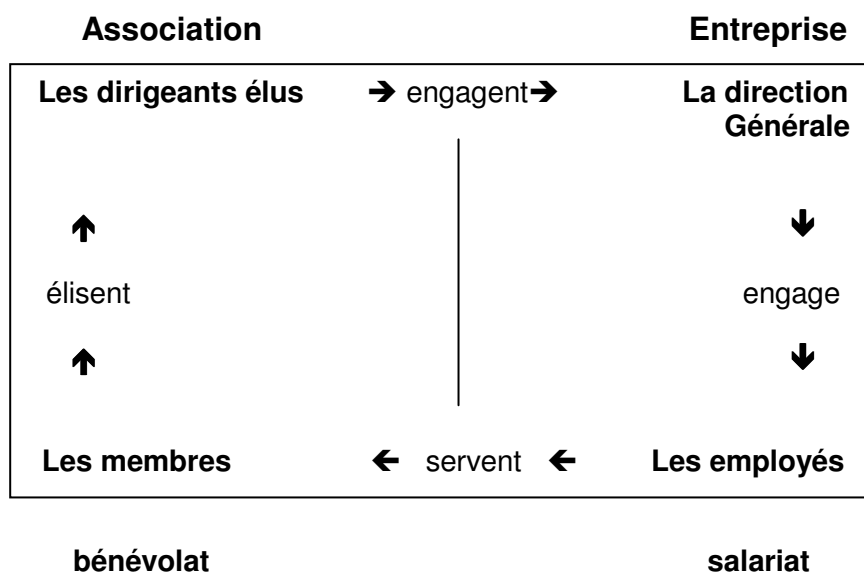
2.1 Définition d'une coopérative

Le modèle d'organisation coopérative a émergé au 19^{ème} siècle, dans le même contexte historique que le mouvement ouvrier. Fondé sur des valeurs d'autonomie, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité (ACI 2007a), ce type d'organisation a été créé afin de proposer une alternative pouvant contrer les abus du capitalisme de la révolution industrielle (Bridault et Ouellet 2006, p.3). Depuis, le mouvement des organisations coopératives a connu un succès assuré, mais souvent méconnu. Aujourd'hui, on estime qu'autour de la planète, plus de 800 millions de personnes sont membres d'une coopérative (ACI 2007b). Selon l'Alliance coopérative internationale, une coopérative se définit comme :

Une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement (ACI 2007a).

Suivant cette définition, la coopérative est une organisation qui contient deux structures : une association et une entreprise. Au sein des coopératives de consommateurs, ces 2 structures se composent de 4 groupes d'individus ayant des intérêts différents, soit, les membres, les dirigeants élus, la direction générale et les employés (Bridault et Ouellet 2006, p.26). Henri Desroches a illustré les relations entre les différentes parties prenantes dans les coopératives de consommateurs de la manière suivante :

Figure 2.1 - Le quadrilatère coopératif



Source : Desroches cité dans Bridault et Ouellet 2006, p. 27.

Du point de vue de la gouvernance, les membres ont pour responsabilité de prendre connaissance du rapport annuel de la coopérative, de décider des grandes orientations et d'élire les dirigeants qui siègent au conseil d'administration (Bridault et Ouellet 2006, p. 33). Le conseil d'administration, quant à lui, doit surtout décider des orientations stratégiques de la coopérative et animer sa vie démocratique (Bridault et Ouellet 2006, p. 37-38). La direction générale gère la coopérative au quotidien et engage des employés qui sont en charge des opérations de l'entreprise.

Bien que, dans beaucoup de coopératives, on retrouve des employés salariés, certaines coopératives fonctionnent uniquement en faisant appel au bénévolat. Dans cette situation, leur structure ne se compose que de deux populations, soit les membres et les dirigeants élus. Les activités de gestion propres à l'entreprise sont alors assumées bénévolement par les membres et les dirigeants de la coopérative. Comme nous le verrons plus loin, cette situation est particulièrement fréquente dans le domaine des coopératives d'habitation.

2.2 Les coopératives d'habitation

Les premières coopératives d'habitation québécoises ont vu le jour dans les années 1940. Il s'agissait de coopératives de construction dont l'objectif était de faciliter l'accès à la propriété privée de maisons unifamiliales. Depuis les années 1970, on trouve surtout des coopératives d'habitation locatives. Ces coopératives possèdent des immeubles et louent des logements à leurs membres (CQCH 2007a). Ces coopératives visent à offrir des logements de qualité, à prix abordables, dans des immeubles autogérés par les locataires (CQCH 2007b).

En décembre 2005, on dénombrait 1171 coopératives d'habitation locative au Québec, offrant un total de 25 593 logements (Mercier 2006, p.10). Compte tenu de la faible taille d'un grand nombre de ces coopératives, qui n'offrent qu'un nombre restreint de logements, plusieurs de ces organisations fonctionnent uniquement sur une base bénévole. Cette utilisation du bénévolat devrait normalement leur permettre de dégager un avantage au niveau des coûts de gestion et d'entretien, bien que ce ne soit pas toujours le cas (Mercier 2006, p.33).

2.3 Les coopératives d'habitation étudiantes

Les coopératives d'habitation étudiantes ont pour mission d'offrir une option de logement abordable et adaptée aux besoins des étudiants (Pennington 2004, p.33). Ainsi, ces coopératives offrent principalement des chambres dans des immeubles de résidences, des maisons ou des appartements et plusieurs offrent un service de cuisine communautaire. Dans ces cas, très fréquents aux États-Unis, la nourriture est incluse dans le prix du loyer.

Les premières coopératives étudiantes auraient été fondées dans les années 1930, pendant la grande dépression (Wikipédia 2007). Comme dans le cas de la plupart des coopératives d'habitation, les coopératives d'habitation étudiantes font généralement appel au travail bénévole de leurs membres afin de réduire leurs coûts d'opération. Cependant, elles emploient souvent des employés payés puisqu'elles doivent gérer un très fort taux de roulement de leurs membres².

² Par définition, le statut d'étudiant est temporaire.

2.4 La stratégie

Pour obtenir un avantage concurrentiel, une entreprise privée ou collective doit offrir un produit ou un service auquel leurs clients reconnaissent une valeur particulière. Pour ce faire, une organisation doit user de stratégie afin d'utiliser ses ressources et ses compétences de manière à générer la valeur désirée par les clients. Pour déterminer la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel, Michael Porter propose l'évaluation de la chaîne de valeur (Johnson et autres 2005, p.163).

Mintzberg, quant à lui, définit la stratégie à l'aide de cinq mots clés. Premièrement, la stratégie est un *plan* puisqu'elle encadre l'action de l'organisation afin qu'elle progresse vers une direction prédéfinie (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel 1998, p.19). En second, la stratégie est un *modèle* lorsqu'une organisation répète un comportement de façon constante dans le temps (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel 1998, p.20). Troisièmement, la stratégie devient une *position* quand on compare le produit ou le service précis d'une organisation aux autres produits et services disponibles sur le même marché. Quatrièmement, la stratégie est une *perspective* lorsque sa réflexion porte plus sur la façon de faire globale de l'organisation. Enfin, la stratégie peut désigner un *stratagème*, c'est-à-dire, une manœuvre spécifique destinée à tromper un adversaire (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel 1998, p.24).

2.5 Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel?

Pour définir ce qu'est un avantage concurrentiel, nous utiliserons la terminologie employée par Johnson, Scholes, Whittington et Fréry dans le volume *Stratégique* (Johnson et autres 2005, p.141). Selon eux, pour survivre dans le système économique actuel, toute entreprise doit se démarquer par un avantage concurrentiel. Cet avantage repose sur les ressources et les compétences qui, dans l'ensemble, constituent la capacité stratégique de l'organisation. Ces ressources et ces compétences peuvent être subdivisées comme suit :

Tableau 2.5.1 - La capacité stratégique et l'avantage concurrentiel

	Ressources	Compétences
Capacités nécessaires pour intervenir sur le marché (Capacités seuils)	Ressources requises : • Tangibles • Intangibles	Compétences nécessaires
Capacités nécessaires pour obtenir un avantage concurrentiel	Ressources uniques : • Tangibles • Intangibles	Compétences fondamentales

Source : Johnson et autres 2005, p.141

Toute organisation fonctionnelle doit posséder les capacités seuils pour répondre aux demandes de ses clients. Une coopérative d'habitation ne pourrait pas exister si elle n'avait pas la ressource « logement à louer » ou si ses membres et employés ne possédaient pas un minimum de compétences administratives.

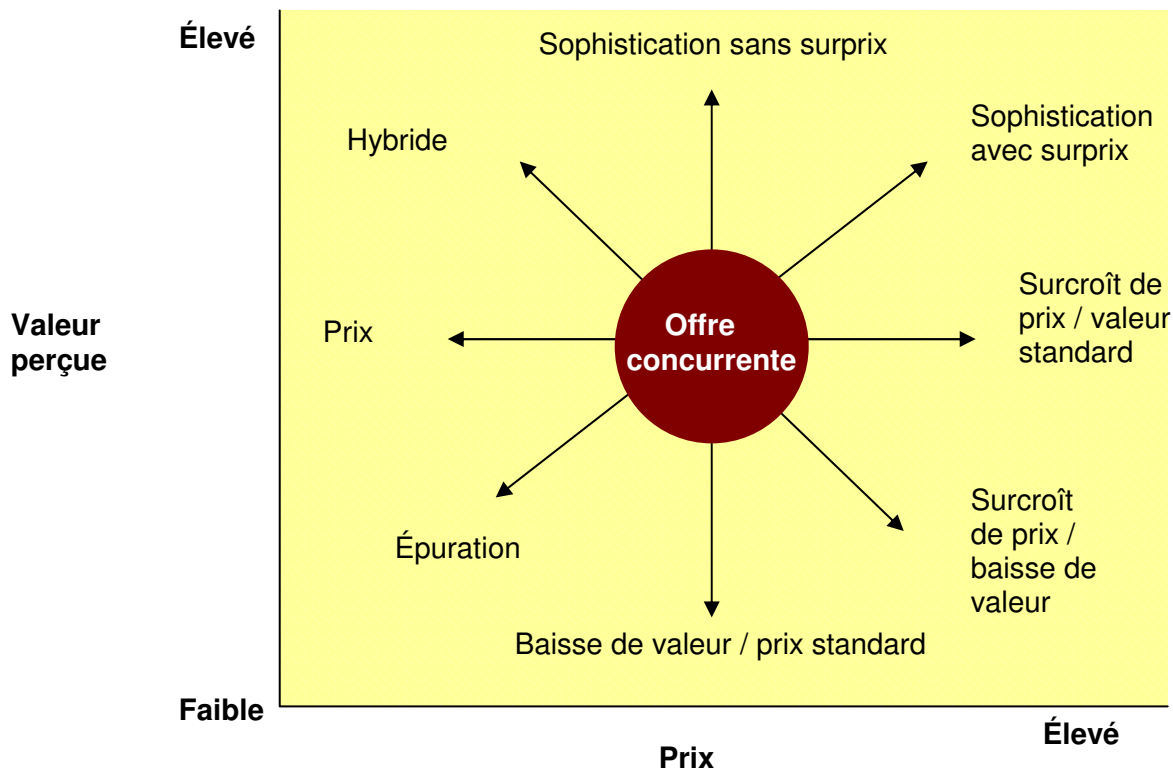
Pour évaluer l'avantage concurrentiel d'une organisation, on doit donc se concentrer à évaluer les ressources uniques et les compétences fondamentales de l'organisation. Selon les auteurs du livre *Stratégique*, « les ressources uniques sont celles qui sous-tendent l'avantage concurrentiel et que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir. » (Johnson et autres 2005, p.145). On appelle ressources tangibles « les actifs physiques dont dispose une organisation, comme ses ressources humaines, ses ressources financières ou ses équipements. Les ressources intangibles « sont les actifs immatériels comme l'information, la réputation et les connaissances » (Johnson et autres 2005, p.142). Les compétences fondamentales « sont les activités et processus au travers desquels les ressources sont déployées de manière à obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable ». (Johnson et autres 2005, p.145).

Par exemple, notre coopérative d'habitation pourrait posséder des bâtiments particulièrement attrayants et assurer une gestion démocratique impliquant tous les membres. Elle aurait donc une ressource tangible unique en bâtiment en plus d'une compétence fondamentale de gestion très difficilement imitable par un propriétaire privé.

2.6 Stratégies de différenciation ou de prix

Utilisant leurs ressources et leurs compétences, les organisations adoptent des stratégies afin de dégager un avantage concurrentiel. Dans *Stratégique*, on illustre les différentes stratégies concurrentielles de la façon suivante :

Figure 2.2 - Les stratégies concurrentielles : l'horloge stratégique



Sources : Johnson et autres 2005, p.141

Marie-Claire Malo estime que les stratégies de créneaux (sophistication avec surprise) sont particulièrement adaptées aux petites coopératives. D'un autre côté, les coopératives qui utilisent le travail de bénévoles ou qui opèrent en partenariat avec l'État peuvent obtenir un avantage de coûts. De plus, si on les compare à des institutions publiques, les coopératives se différencient par leur plus grande proximité avec l'utilisateur (Malo 2001b, p.90).

Dans le secteur des coopératives d'habitation, le bénévolat est généralement très présent (Mercier 2006, p.33). En ce sens, nous pouvons supposer que la plupart des coopératives que nous allons étudier bénéficient d'un avantage de coûts. Les coopératives d'habitation ont également l'avantage d'être administrées par les résidants plutôt que par l'administration d'une université ou d'un collègue. Elles devraient donc être des organisations plus flexibles et plus promptes quand vient le temps de s'adapter aux besoins de leurs membres. Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que les résidences coopératives et les coopératives d'habitation étudiantes devraient opter pour une des stratégies situées entre les axes du *prix* et la *sophistication sans surpris*.

2.7 L'avantage dû à la spécificité coopérative

Selon Marie-Claire Malo, les coopératives et associations d'économie sociale ne sont pas seulement appelées à faire aussi bien ou mieux que leurs concurrents capitalistes. Elles doivent aussi faire les choses autrement en mettant en valeur le caractère exceptionnel du modèle coopératif. Ainsi, la gouvernance participative, la contribution au milieu et la solidarité peuvent se trouver à la base d'une stratégie de différenciation (Malo 2001b, p.90-91).

Le sentiment d'appartenance à l'organisation peut également constituer un avantage concurrentiel important, tout spécialement pour une coopérative d'habitation étudiante. À ce propos, une étude menée auprès de 797 membres de coopératives d'habitation étudiantes du Midwest américain démontre qu'un fort sentiment d'appartenance induit un taux de satisfaction plus élevé ainsi que des comportements plus responsables de la part des étudiants (Vandewalle et al. 1995, p.220).

Dans cet ordre d'idée, les coopératives d'habitation étudiantes porteraient le potentiel d'être ce que Marie J. Bouchard et Marc Gagnon définissent comme des organisations habilitantes. On peut évaluer si une organisation comporte des structures habilitantes et utilisent des moyens habilitants en se basant sur les éléments suivants :

Tableau 2.7.1 - Moyens et structures habilitantes

Structures habilitantes	Moyens habilitants
<ul style="list-style-type: none"> • Vision commune • Mode de définition des buts et des rôles • Règles de prise de décision • Gestion de la performance • Formation • Équipes autogérées (Randolph) 	<ul style="list-style-type: none"> • Éducation • Mentorat • Outillage • Structuration • Leadership • Réalisation de soi • Communication (Vogt, Murell, Randolph, Cohen, Scott, Jaffe)

(Bouchard et Gagnon 1999, p.8-10)

Pour évaluer de manière plus générale si une organisation tire son avantage de sa spécificité coopérative, Michel Lafleur nous propose le modèle des défis coopératifs (Lafleur, 2003). Selon ce modèle, les particularités de gestion des coopératives sont des atouts qui peuvent leur permettre de se différencier de la concurrence capitaliste et institutionnelle. Pour ce faire, les coopératives doivent mettre en oeuvre certaines pratiques qui leur permettent de relever les défis suivants :

- Le *défi de la gouvernance coopérative* (DGC) qui a trait à la proximité et au sentiment d'appartenance des membres par rapport à leur coopérative;
- Le *défi de l'intercoopération d'affaires sectorielles* (DIC) en lien avec le réseautage la participation des coopératives à des fédérations;
- Le *défi de l'investissement et de la capitalisation* (DCI), soit le financement de l'organisation en dépit de l'absence ou de la faible rémunération sur le capital des investisseurs;
- Le *défi des valeurs coopératives* (DVC), en lien avec la cohérence entre les décisions de la coopérative et les valeurs coopératives;
- Le *défi de la relation d'usage* (DRU) qu'il faut maximiser parce qu'il s'agit de la raison d'être de la coopérative;
- Le *défi du développement de la communauté* (DDC);
- Le *défi du service/produit* (DPS) qui doit permettre, en plus de répondre au besoin pour lequel a été créée la coopérative, de se distinguer par un avantage distinctif lié à la spécificité coopérative de l'entreprise;
- Le *défi de l'éducation coopérative* (DEC).

2.8 L'analyse des capacités stratégiques

Lorsqu'on étudie la capacité stratégique d'une entreprise, il est intéressant de synthétiser ses conclusions à l'aide de l'analyse SWOT ou FFMO. Cet outil d'analyse permet d'abord de relever les principales forces et faiblesses d'une organisation. Il s'agit, en quelques sortes, d'une photographie des compétences fondamentales et des ressources uniques dont l'entreprise dispose. Pour avoir une idée de ce qui se passe dans l'environnement de l'organisation, on fait ensuite l'analyse des opportunités desquelles elle peut profiter et des menaces auxquelles elle est confrontée. (Johnson et autres 2005, p.125).

2.9 Le système Du Pont

Développé pendant les années 50 par la compagnie Du Pont de Nemours, le *système Du Pont* est une démarche d'analyse en sept étapes qui permet d'avoir une bonne idée du portrait financier d'une entreprise. Il s'agit d'une représentation arborescente des ratios qui démontre les liens entre la rentabilité de l'avoir ou des actifs et les décisions relatives aux ventes et à la rotation des actifs (Thomassin et Gagnon 2004, p.68). Pour faire un système Du Pont, on utilise les ratios suivants :

Tableau 2.9.1 - Ratios nécessaires à l'élaboration d'un système Du Pont

Nom du ratio	Formule
Rendement sur l'avoir (Thomassin et Gagnon 2004, p.67)	$\frac{\text{Bénéfice net avant postes extraordinaires}}{\text{Avoir}}$
Rendement sur l'actif total (Thomassin et Gagnon 2004, p.67)	$\frac{\text{Bénéfice net avant postes extraordinaires}}{\text{Actif total}}$
Effet de levier (Thomassin et Gagnon 2004, p.67)	$\frac{\text{Actif total}}{\text{Avoir}}$
Marge nette sur ventes (Thomassin et Gagnon 2004, p.66)	$\frac{\text{Marge brute}}{\text{Ventes}}$
Marge brutes sur ventes (Thomassin et Gagnon 2004, p.66)	$\frac{\text{Bénéfice net avant postes extraordinaires}}{\text{Ventes}}$
Charges d'exploitation sur ventes (Thomassin et Gagnon 2004, p.67)	$\frac{\text{Charges d'exploitation}}{\text{Ventes}}$
Rotation de l'actif (Thomassin et Gagnon 2004, p.59)	$\frac{\text{Ventes}}{\text{Actif total}}$

3 Méthodologie

3.1 Type de recherche

Cette recherche vise à exposer les avantages concurrentiels de différentes coopératives d'habitation étudiantes et à comprendre les stratégies qui les sous-tendent. Nous voulons apprécier la valeur relative du mode de gestion de chaque organisation étudiée, selon certains cadres conceptuels et à l'aide d'outils reconnus dans le monde de la gestion. En ce sens, pour chaque cas, nous procédons à une recherche évaluative.

Popularisée aux États-Unis dans les années soixante, ce type de recherche était utilisé pour évaluer les programmes sociaux du gouvernement. Aujourd'hui, elle est encore largement utilisée dans le secteur de l'administration publique. Ce type de recherche vise à « comprendre une pratique, réduire l'incertitude, améliorer l'efficacité, prendre des décisions, identifier et appuyer des changements » (Provost et Roy s.d., p.24). Dans le cadre de notre recherche, dont l'objectif pratique est de découvrir quels modèles de coopératives d'habitation étudiantes seraient reproductibles au Québec, la recherche évaluative nous semble toute indiquée.

3.2 Choix des coopératives à l'étude

L'une des préoccupations à l'origine de ce projet de recherche était de savoir s'il serait possible de transformer des résidences étudiantes en coopératives d'habitation étudiantes. Afin que les organisations étudiées soient comparables aux résidences étudiantes gérées par les universités québécoises, elles devaient être de taille relativement imposante. Pour satisfaire à cette exigence, nous avons donc choisi des coopératives qui gèrent le logis d'un minimum de 120 étudiants.

La proximité géographique est un autre critère qui a influencé le choix de nos coopératives. Afin de bien comprendre les avantages de chaque coopérative à l'étude, nous considérons important de pouvoir observer directement tant leurs infrastructures que les dynamiques sociales qui les animent. Également, comme nous cherchions à obtenir beaucoup d'information sur la perception

qu'ont les membres et les employés de leurs coopératives, nous voulions mener nos entrevues en face à face. Les entrevues en face à face peuvent généralement être plus longues que les entrevues téléphoniques et permettent d'avantage l'utilisation de questions ouvertes (Blais et Durand 2003, p.407). Pour respecter les moyens limités dont nous disposions pour cette étude, nous avons donc choisi des coopératives situées dans des régions relativement proches du Québec.

Enfin, nous avons pour souci, lorsque nous avons sélectionné nos cas, de rassembler une certaine variété de modèles de coopératives d'habitation étudiantes. Nous voulions étudier des coopératives qui gèrent des immeubles à résidences appartenant à des institutions post-secondaires et des coopératives propriétaires d'immeubles. Nous avons ainsi pour objectif de comparer les avantages et inconvénients de ces deux types de modèles de gestion.

3.3 Méthodes de collecte de données

Pour mener à bien notre recherche, nous avons dû faire appel à différentes méthodes de collecte de données. Tout d'abord, nous avons récolté de l'information sur les sites Internet des organisations étudiées. Ensuite, nous avons visité les différentes coopératives afin de faire de l'observation directe et de mener des entrevues avec des membres, des administrateurs et des employés des différentes coopératives. Finalement, nous avons utilisé des informations recueillies dans les documents internes des organisations. Ces différentes méthodes de collecte de données sont expliquées dans les lignes qui suivent.

3.3.1 Récolte d'informations officielles sur les sites Internet des cas étudiés

Préalablement à la collecte de données sur le terrain, un maximum d'informations sur les 6 cas étudiés a été recueilli sur les sites Internet des organisations. La navigation sur les sites Internet nous a principalement servi à recueillir des données statistiques sur les organisations ainsi qu'à retracer leur historique.

3.3.2 L'observation directe

Pour l'ensemble des cas, nous nous sommes rendus sur les lieux des coopératives. En ce sens, nous avons fait de l'observation directe, définie par « être là pour fin d'analyse » (Laperrière 2003, p.273) afin de réellement comprendre quels sont les avantages concrets de la vie dans les coopératives d'habitation étudiantes. Le fait d'être sur les lieux a d'abord permis d'observer la qualité des infrastructures des différentes organisations étudiées. Pour les cas de OSCA, de ICC et de WCRI, il a même été possible de séjourner sur les lieux pour des périodes de 3 jours à une semaine. Ces séjours ont permis d'expérimenter, pour un court moment, la vie dans les coopératives et d'avoir un aperçu de l'ambiance sociale qui les anime. Pour les cas de OSCA, de ICC et de l'Estudiantine, il a également été possible d'observer des réunions de comités ou de conseils d'administration.

3.3.3 Les entrevues

Pour découvrir les avantages concurrentiels des organisations que nous avons étudiées, nous devons savoir quels sont les avantages perçus par les membres par rapport à leur vie au sein de leur coopérative. Cette information a été collectée par le biais de courtes entrevues structurées avec les membres. Vous trouverez les questionnaires de ces entrevues, en version anglaise et française, à l'annexe 1. Pour chaque coopérative, environ 10 étudiants ont été interrogés, à l'exception du cas de Coopsco Outaouais, où les résidants ne sont pas membres de la coopérative.

Par le biais de ces entrevues nous voulions avoir une idée d'ensemble de ce que les résidants appréciaient de leur coopérative. Par souci de représentation, les répondants ont été sélectionnés selon leur lieu de résidence. Lorsque les coopératives géraient moins de 10 bâtiments, des résidants de tous les bâtiments ont été interrogés. Si la coopérative gérait plus de 10 bâtiments, des étudiants d'au moins 8 bâtiments ont été interviewés. Les répondants ont été recrutés, à l'improviste, par porte à porte ou dans les espaces communs de leurs bâtiments, exception faite du cas de Science'44, où des volontaires ont été recrutés par la coordonnatrice des services aux membres.

L'échantillon d'interviewés par coopérative reste limité, faute de temps et de moyens. Cependant, utilisant le principe de saturation, nous pouvons affirmer que nos entrevues nous ont permis de recueillir suffisamment d'informations pour déterminer l'avantage concurrentiel des coopératives étudiées. Selon le principe de saturation, « [...] la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'informations supplémentaires capables d'enrichir la théorie » (Thiétart et coll. 2003, p.216). Ainsi, si nous avons interrogé plus de résidants, l'apport de nouvelle information aurait été marginal. Ceci étant dit, l'information concernant le niveau de satisfaction des résidants doit cependant être prise avec réserve : pour avoir des résultats précis et valides, un échantillon plus large aurait été nécessaire. Cette réserve étant exprimée, nous utiliserons tout de même les données sur le niveau de satisfaction puisque, en complément avec les autres informations recueillies, elles permettent une comparaison intéressante entre les différents modèles de gestion coopérative.

Pour amasser l'information sur la gouvernance et la gestion quotidienne des organisations, nous nous sommes entretenus avec les administrateurs et les employés des coopératives par le biais d'entrevues semi-dirigées. En différence avec l'entrevue structurée, l'entrevue semi-dirigée consiste :

[...] en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. (Savoie-Zajic 2003, p.296)

Nous avons choisi cette approche puisque nous considérons que nous avons besoin de comprendre autant les préoccupations des employés et des administrateurs par rapport aux difficultés de leurs organisations que ce qu'ils considèrent être les sources de leur succès. Vous trouverez les questionnaires qui ont servi de guide à ces entrevues, en version anglaise et française, en annexe 2. Le tableau suivant indique le nombre d'entrevues qui ont été menées avec les membres, les administrateurs et les employés des différentes coopératives.

Tableau 3.3.1 - Nombre d'entrevues avec les membres, administrateurs et employés des coopératives étudiées

	Membres	Administrateurs	Employés
Coopsco Outaouais	0	0	1
L'Estudiantine	9	2	1
Science'44	9	2	2
WCRI	10	1	2
OSCA	10	2	3
ICC	12	1	4

Pour obtenir de l'information sur l'ensemble du mouvement des coopératives d'habitation étudiantes en Amérique du Nord, nous avons tenu une entrevue semi-dirigée avec un employé de la North American Student of Cooperation Organisation (NASCO). Le questionnaire qui a servi de guide à cette entrevue se trouve en annexe 4.

Enfin, nous avons interviewé un employé de l'Université de Sherbrooke afin de mieux comprendre les problématiques de gestion des résidences universitaires conventionnelles. Lors de cette entrevue (annexe 5), nous avons également recueilli de l'information sur le rôle qu'à joué l'Université de Sherbrooke dans la création de l'Estudiantine.

3.3.4 La documentation

En complément d'information, nous avons utilisé des documents internes des organisations, tels que les états financiers, les règlements généraux et les outils de formation aux membres. Ces documents ont surtout été utiles pour dresser le portrait de chaque organisation au niveau de la structure de gouvernance et des finances.

3.4 Traduction des informations recueillies dans les coopératives anglophones

Parmi les six coopératives que nous avons étudiées, 4 sont anglophones. Toutes les entrevues que nous avons menées pour les cas de Science'44, WCRI, OSCA et ICC ainsi que celles que nous avons menées avec un employé de la NASCO se sont donc déroulées en anglais. La documentation que nous avons utilisée pour étudier ces organisations était également en anglais.

Les citations présentées dans le présent document qui proviennent de l'une ou l'autre de ces coopératives ont donc fait l'objet d'une traduction libre.

3.5 Rédaction

À l'exception de Coopsco Outaouais, toutes les organisations ont été présentées sur le canevas qui sera décrit au cours des pages suivantes. Le cas de Coopsco Outaouais est présenté de manière plus brève étant donné qu'il ne s'agit pas d'une coopérative d'habitation étudiante, mais d'un cas de sous-traitance de résidences à une coopérative. Dans ce cas, les résidents ne sont pas membres de la coopérative et ne participent pas à la gouvernance de l'organisation. La structure de gestion en perd donc beaucoup de sa complexité et ne génère pas beaucoup d'avantages spécifiques à la nature coopérative. Pour ce cas, nous n'avons donc pas étudié l'organisation du point de vue des membres, mais seulement du point de vue d'une employée de la coopérative.

Pour ce qui est des autres cas, nous avons choisi de les présenter de façon similaire, en les analysant à l'aide des mêmes outils afin de faciliter la comparaison des différents modèles d'organisation.

3.5.1 Mise en contexte

Tout d'abord, nous avons situé chacun des cas dans leur contexte géographique par une brève présentation des villes dans lesquelles ils se trouvent. Nous avons ensuite présenté brièvement les universités ou collèges fréquentés par les étudiants membres de chaque coopérative.

3.5.2 Historique

L'introduction de chaque étude de cas se poursuit par un historique. Les informations rassemblées dans cette section ont été trouvées sur les sites Internet des différentes organisations. Cependant, d'autres sources ont été utilisées dans certains cas.

Dans le cas de ICC, quelques informations ont été recueillies dans l'ouvrage sur l'historique de la coopérative « *In Our Own Hands, A History of Student Housing Cooperatives at the University of Michigan* » (Mericle, Wilson et Jones 1994).

Par rapport au cas de l'Estudiantine, très peu d'informations étaient disponibles sur le site Internet de l'organisation, étant donné le jeune âge de la coopérative. Nous avons donc retracé davantage l'historique de la coopérative lors des entrevues avec des employés de la coopérative (annexe 2) et de l'Université de Sherbrooke.

3.5.3 Description de l'organisation

En ce qui concerne la description des différentes organisations, nous avons trouvé la majorité de l'information sur les sites Internet des coopératives et dans des documents d'information aux membres (rapports annuels, *Owners manual*). Pour quelques cas, des informations ont été recueillies lors des entrevues avec les employés de la coopérative (annexe 2).

3.5.4 Structure de gouvernance

Pour chacun des cas, les informations sur la structure de gouvernance de l'organisation ont été recueillies lors des entrevues avec les membres du conseil d'administration et des entrevues avec les employés des coopératives (annexe 2). Des informations proviennent également de documents internes aux différentes coopératives.

3.5.5 Rapport qualité/prix

L'analyse du rapport qualité prix a été faite avec l'aide d'une grille sur les avantages et les inconvénients des organisations étudiées par rapport à leurs concurrents. Les données qui nous ont permis de faire cette analyse ont surtout été recueillies lors des entrevues avec les membres (annexe 1) et les employés de chaque coopérative (annexe 2) ainsi que sur les sites Internet des coopératives et des établissements d'enseignement fréquentés par leurs membres.

3.5.6 Défis coopératifs et meilleures pratiques

Afin d'évaluer si les organisations étudiées tirent un avantage concurrentiel de leur identité coopérative, nous avons utilisé le modèle des défis coopératifs. Nous n'avons cependant pas fait

une utilisation complète du modèle, suggérant une évaluation détaillée de chaque coopérative par rapport à chaque défi coopératif que nous avons décrit au chapitre précédent. Pour les besoins de cette étude, nous avons jugé suffisant de relever les meilleures pratiques coopératives de chaque organisation. Pour ce faire, nous avons d'abord utilisé une grille d'analyse que vous trouverez en annexe 3. L'objectif de cette grille était de relever l'ensemble des pratiques qui peuvent soutenir un avantage coopératif pour chaque organisation. Les informations nécessaires pour remplir cette grille ont principalement été amassées lors des entrevues avec les membres (annexe 1), les administrateurs et les employés des coopératives (annexe 2). Nous avons ensuite relevé les meilleures pratiques coopératives de chaque organisation dans la section « Défis coopératifs et meilleures pratiques » de chaque cas.

3.5.7 Stratégie de différenciation ou de prix

Pour chacun des cas, nous avons placé la coopérative sur l'horloge stratégique (Johnson et autres 2005, p.292) que nous avons décrite au chapitre 2, section 2.6. L'argumentation sur la stratégie concurrentielle de chaque organisation s'est faite principalement en regard des entrevues avec les membres (annexe 1). Nous nous sommes surtout basés sur les réponses aux questions « *Pourquoi as-tu choisi de vivre dans cette coopérative d'habitation étudiante?* » et « *Quelle est la différence entre les autres résidences et ta coopérative?* ». Ainsi, nous pouvions voir ce qui avait déterminé le choix de la coopérative d'habitation chez les membres.

3.5.8 Analyse des forces et faiblesses

À la fin de chaque étude de cas, nous avons fait la synthèse des forces et faiblesses de chaque organisation. En d'autres mots, nous avons fait la moitié de l'analyse SWOT ou FFMO (Johnson et autres 2005, p.125), en nous limitant à l'analyse interne de l'organisation. Nous avons choisi de ne pas faire l'analyse externe de chaque organisation. Nous avons pris cette décision étant donné la complexité qu'aurait représentée une étude de leurs environnements respectifs et l'utilité limitée de cette étude dans le cadre des objectifs de cette recherche.

3.5.9 Analyse financière

En ce qui concerne l'analyse financière, nous avons analysé les rapports financiers des différentes organisations étudiées à l'aide du système Du Pont tel que décrit au chapitre 2, section 2.9. Pour avoir un portrait évolutif des organisations par rapport à leur secteur, il est généralement de mise de faire cette analyse sur 3 ans. Nous nous limiterons, pour notre part, à donner un portrait actuel des coopératives, en comparaison avec la moyenne des coopératives qui font l'objet de cette étude. Nous avons limité l'analyse puisque nous nous intéressons plus à la structure financière des organisations qu'à leur évolution pendant les dernières années. D'autant plus que, pour deux des coopératives, les rapports financiers des années antérieurs n'étaient pas facilement disponibles.

4 Études de cas

Avant de commencer notre analyse de chacune des coopératives que nous avons eu la chance de visiter, nous voulons faire une légère mise en contexte. Les 6 coopératives qui font l'objet de cette étude se situent sur 3 territoires différents, soit, le Québec, l'Ontario et les États-Unis. Chacun de ces territoires a ses associations ou fédérations de coopératives spécifiques.

Nous allons commencer notre voyage au Québec, avec les cas de Coopsco Outaouais et de l'Estudiantine. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'implication du mouvement coopératif québécois dans le domaine du logement étudiant est plutôt récente et reste marginale. En fait, il y a eu quelques tentatives infructueuses de projets de coopératives d'habitation étudiantes à Montréal. Autour des années quarante, il y avait une coopérative d'habitation étudiante à l'Université Mc Gill. Comme plusieurs coopératives de cette période, la *McGill Student Housing Co-operative* louait ses bâtiments à l'université ainsi qu'à des propriétaires privés. Cette organisation n'a survécu que quelques années. Un autre essai a été tenté avec la Coopérative du Triangle Rose en 1994 (FHCC 2008). Nous n'avons pas trouvé d'information sur cette coopérative, outre que le fait qu'elle a cessé ses activités (Atelier Habitation Montréal 2007). Ces deux expériences nous laissent entrevoir que la gestion d'une coopérative d'habitation étudiante est une entreprise qui comporte bon nombre de défis et de risques.

Les coopératives québécoises que nous allons étudier, Coopsco Outaouais et l'Estudiantine, sont respectivement membre de la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire (FCQMS) et de la Fédération Coop-Habitat Estrie (FCHE). La première regroupe des coopératives en milieu scolaire qui gèrent des services aussi variés que des librairies, des cafétérias, des centres de photocopies et des centres informatiques (COOPSCO, s.d.). La suivante est l'une des 7 fédérations de coopératives d'habitation au Québec dont l'organisme fédérateur est la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH). La plus vaste majorité des coopératives d'habitation québécoises gèrent des immeubles à logements conventionnels (CQCH 2008).

Nous allons ensuite poursuivre notre itinéraire en Ontario, où les coopératives d'habitation étudiantes sont en activité depuis beaucoup plus longtemps qu'au Québec. Effectivement, la *Coop Campus Residence Inc.* (CCRI), première coopérative d'habitation étudiante au Canada s'est établie à Toronto, en 1936. La province compte aujourd'hui cinq coopératives d'habitation étudiantes qui sont fédérées par le biais de la *Ontario Student Co-op Association*. Cette association a pour objectif de réseauter les coopératives membres, de faire du lobby auprès du gouvernement ontarien, de fournir des outils en éducation coopérative et de participer au développement de nouvelles coopératives (Ontario Student Co-op Association, s.d.). Les coopératives ontariennes sont également membres de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC). Depuis 1999, la FHCC gère un fond dédié aux coopératives étudiantes. Ce fond offre des prêts visant à aider le développement de coopératives d'habitation étudiantes (FHCC, s.d.). Dans le passé, les coopératives ontariennes offraient généralement un service alimentaire aux résidents en plus d'une chambre. Science'44 a conservé ce service alimentaire en le rendant optionnel, alors que WCRI s'est tout simplement départie de ce service. Nous verrons comment ce service a eu un impact différent sur la dynamique de ces coopératives et comment le contexte influence la plus value qu'il peut générer.

Notre voyage se terminera aux États-Unis, où nous visiterons une coopérative en Ohio et la dernière, au Michigan. Ces coopératives, qui offrent toutes deux un service alimentaire obligatoire, se caractérisent par un attachement particulier aux valeurs coopératives et par une forte participation des membres. Un des grands objectifs de ces organisations est d'apprendre à vivre selon les valeurs coopératives, et souvent, les acteurs que nous y avons interrogés insistaient sur l'importance de l'éducation et de la formation. En grande partie, les membres de ces coopératives ne veulent pas seulement un logement abordable, ils veulent vivre dans un environnement social stimulant, qui correspond à leurs valeurs. Leur fédération, la *North American Student of Cooperation Organisation* (NASCO), affiche également avec force son adhésion aux valeurs coopératives et promeut la vie en communauté. Principalement, la NASCO organise des colloques, offre des services conseils à ses membres et offre un soutien financier aux nouvelles coopératives (NASCO 2007).

Cette introduction faite sur les grandes différences et le contexte associatif de chaque territoire, nous devons maintenant nous entendre sur quelques définitions de termes. Chaque coopérative utilise des termes différents pour définir des réalités qui s'apparentent. Pour simplifier la compréhension de cet ouvrage, nous utiliserons les termes suivant tout au long du texte :

Conseil d'administration : Conseil composé d'administrateurs élus par les membres d'une coopérative. Le conseil d'administration est imputable des actions de la coopérative devant la loi.

Comité exécutif : Comité généralement composé du président, secrétaire et du trésorier de la coopérative. Le comité exécutif est composé de membres de la coopérative démocratiquement élus par leur pair. Cependant, leur mode d'élection est variable.

Employés salariés : Employés non étudiants occupant un emploi rémunéré dans la coopérative.

Maison ou division : Sous-division d'une coopérative. Une maison ou une division regroupe une partie des membres d'une coopérative d'habitation qui partagent un espace de vie commun.

Membre de l'équipe de gestion : Employé ou administrateur impliqué dans la gestion de la coopérative.

Officier : Membre occupant un poste de responsabilité autre que celle d'administrateur.

Ces quelques précisions faites, nous voilà prêts pour notre première visite, sur le Campus de l'Université du Québec en Outaouais (UQO).

4.1 Les résidences de l'UQO

Au Québec, le plus vieil exemple de coopérative actuellement impliquée dans la gestion de résidence étudiante se situe sur le campus de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) à Gatineau. L'UQO est une jeune université, dont les prémices remontent à 1971, avec la création des Services universitaires dans l'Outaouais (SUO). L'université, en tant que telle, n'a été créée qu'en 1981, sous la dénomination de l'Université du Québec à Hull (UQO 2007b). Petite université de région, l'UQO compte autour de 5600 étudiants. À l'exception de ses programmes de génie informatique et de sciences infirmières, l'UQO se spécialise surtout dans les sciences humaines et l'administration (UQO 2007a).

Les résidences de l'Université comptent deux complexes. Le plus ancien, les résidences Taché, peut loger 92 étudiants dans des appartements de 3 à 4 chambres. Les maisons de ville, plus récentes, peuvent loger jusqu'à 106 étudiants dans des appartements de 2 chambres ou dans des studios (UQO 2006).

4.1.1 Historique

Le premier bloc de résidences de l'UQO a été construit en 1985, par une firme privée qui devait en assumer la gestion. Selon l'entente initiale, la compagnie devait payer un bail à l'UQO, étant donné que ses bâtiments étaient situés sur le campus de l'université. Cette entente n'a eu cours que peu de temps : 2 ans après la construction du bloc de résidences, l'université rachetait les immeubles à la firme qui les avait construites. Plutôt que de gérer elle-même les résidences qu'elle venait d'acquérir, l'université a décidé d'impartir cette tâche à Coopsco Outaouais, une coopérative en milieu scolaire (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1).

Aujourd'hui, Coopsco Outaouais est responsable de la gestion de bon nombre de services auxiliaires de l'UQO et du Cégep de l'Outaouais. La coopérative est effectivement responsable de la gestion de la librairie, d'un centre informatique, du centre de photocopies, des stationnements et des cafés-bars de l'université (Coopsco).

4.1.2 Contrat entre Coopsco et l'Université

En ce qui concerne la gestion des résidences, Coopsco agit à titre de sous-traitant de l'UQO. C'est-à-dire que la coopérative exécute les demandes de l'université et ne détient qu'un pouvoir décisionnel limité à ce qui concerne les opérations quotidiennes. Coopsco effectue les visites, les signatures de baux et l'accueil des étudiants. Sur les heures d'ouverture des bureaux de Coopsco, les 2 employées du service sont là pour répondre aux questions et gérer les conflits entre les colocataires. La coopérative gère également les rénovations et fait des recommandations à l'université à ce sujet (Coopsco Outaouais, Entrevue 1).

Les décisions importantes sont prises par l'UQO. L'administration de l'université décide du prix des loyers et approuve les dépenses majeures. En contrepartie, l'université paie l'ensemble des frais, tant en ce qui a trait à la rénovation, à l'entretien, à l'achat d'équipements qu'à l'assurance des propriétés. Le tableau suivant résume les principales responsabilités des deux organisations (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1).

Tableau 4.1.1 - Responsabilités de Coopsco Outaouais et de l'UQO

Responsabilités de Coopsco	Responsabilités de l'UQO
Gestion des opérations : <ul style="list-style-type: none">• Visites, signatures de baux et accueil• Gestion des clés• Gestion de l'entretien et des rénovations• Résolution de conflits entre les résidents	<ul style="list-style-type: none">• Décider du prix des loyers• Payer l'ensemble des frais (rénovation, entretien, achat d'équipement)• Approuver les dépenses majeures• Assurer les propriétés

L'entente entre Coopsco et l'UQO attribue un taux fixe sur les revenus à la coopérative. C'est-à-dire que pour chaque chambre louée, la coopérative reçoit un pourcentage du prix de la location. (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1).

4.1.3 Forces et faiblesses du modèle

Le modèle de sous-traitance à une coopérative de l'UQO comporte un certain nombre d'avantages et d'inconvénients. Dans le cadre d'une recherche sur les résidences coopératives, nous dirons que la principale faiblesse du modèle, c'est qu'il ne s'agit pas d'un modèle de gestion proprement coopératif. Du point de vue des résidents, le fait que ce soit Coopsco Outaouais qui gère les résidences n'apporte que peu d'avantages perceptibles. Une employée du service nous expliquait que très peu de résidents sont membres de Coopsco Outaouais. Même s'ils étaient membres de la coopérative, leur influence sur la gestion des résidences n'en serait pas vraiment accrue, étant donné que cette dernière ne prend pas de décisions importantes par rapport aux résidences.

L'absence d'implication des étudiants dans la gestion des résidences n'est pas, d'ailleurs, sans causer problème. Le projet des maisons de ville, qui a été mené par l'université, sans trop de consultation étudiante, semble causer problème. Le prix des chambres de ce nouveau développement semble avoir été fixé à un niveau trop élevé par rapport à la demande :

Dans les nouvelles, ce sont des appartements de 2 chambres. Ça commence à 513\$ pour une chambre. Deux amis, s'ils sont biens amis, vont se trouver un appartement en ville pour moins cher que 1000\$! Il y a des studios, aussi, pour les personnes seules ou les couple. Ça c'est à 671\$. Les studios, on trouve preneurs, pour les couples c'est intéressant. [...] Le taux d'inoccupation est d'environ 30% cette année [...] En 2002 quand ils ont construit les nouvelles résidences le taux d'occupation en ville était de presque 100%. Mais ça a changé depuis, donc les étudiants ont plus de chance de trouver un logement ailleurs. (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1)

En outre, dans l'ensemble des résidences, le taux de retour a été d'environ 30% à l'automne 2007 (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1). Afin d'éponger les pertes en lien avec la hausse du taux de vacances, certains appartements des maisons de ville sont désormais loués pour des fins touristiques à l'année longue plutôt que pendant la période estivale seulement. (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1).

Pour les étudiants, les seuls avantages de la gestion de Coopsco Outaouais se trouveraient dans la philosophie de l'organisation. « La Coopsco a toujours eu à cœur les étudiants. C'est un service

personnalisé pour les étudiants. » (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1). Mais cet avantage reste facilement imitable. Rien n'empêche une entreprise privée d'adopter la même philosophie de gestion.

Cependant, Coopsco détient un avantage inimitable par l'entreprise privée en ce qui concerne les objectifs financiers. Effectivement, la coopérative a principalement pour objectif de rendre un service et pas de faire un profit. Il y a quelques années, l'UQO a effectué un appel d'offre afin de voir si elle pourrait impartir la gestion des résidences à une compagnie privée plutôt qu'à la coopérative. Aucune compagnie n'offrait de meilleurs prix que Coopsco Outaouais. « On est probablement les moins chers, pour ce qu'on offre » (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1).

Par rapport à l'administration de l'Université, l'avantage de la coopérative est sans nul doute sa flexibilité. En ce sens, l'absence de syndicat à la coopérative permet des définitions de tâches moins restrictives pour les employés. « On n'est pas syndiqués, donc, je fais peut-être bien des tâches que je ne ferais pas si j'étais syndiquée » (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1). Les heures de bureau peuvent également être plus flexibles : « S'il est 4h, qu'il faut rester jusqu'à 4h30, on reste » (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1).

De son côté, Coopsco Outaouais encaisse tout de même sa part de bénéfices. La simplicité de la gestion du service et le peu de risques encourus par la coopérative sont les principaux avantages rapportés par l'employée que nous avons interviewée :

L'avantage [pour la coopérative], c'est sûr que c'est payant. Parce que nous autres, nous ne vendons rien. Ça ne nous coûte rien d'opération ou à peu près [...] Toutes les factures, c'est l'université qui les paye. Ce qui reste, après que les employés sont payés, c'est les profits (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1).

Le tableau suivant présente un résumé des forces et faiblesses du modèle de sous-traitance de l'UQO :

Tableau 4.1.2 - Résidences de l'UQO : Analyse des forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Faible prix du service de sous-traitance pour l'université • Philosophie de gestion centrée sur les besoins des étudiants • Flexibilité de l'organisation et des employés • Risques restreints pour la coopérative 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'implication des résidants • Prix plus élevés que le marché • Taux de roulement et de vacances élevé

À la lumière de cet exemple, il apparaît que le fait d'allouer la gestion de ses résidences à une coopérative peut comporter des avantages pour l'administration d'une université. Cependant, il semble que dans le cas de l'UQO, cette relation de partenariat n'est pas optimale. Nous verrons, par l'analyse des cas suivants, que la gestion de résidences par une coopérative peut apporter plus qu'un avantage de prix de la gestion des opérations. L'implication des résidants peut, entre autres, permettre de mieux cibler les besoins des étudiants, et d'éviter certaines erreurs, surtout dans le développement de nouveaux complexes de résidences.

4.2 L'Estudiantine

Située au centre-ville de Sherbrooke, l'Estudiantine a été créée afin de procurer des logements abordables et de qualité aux étudiants de l'Université de Sherbrooke. Capitale régionale de l'Estrie, la ville de Sherbrooke compte environ 140 000 habitants dont 20% sont étudiants. Avec 3 collèges et 2 universités, l'éducation est le pôle économique dominant de la ville. (Sherbrooke Ville étudiante 2005).

L'Université de Sherbrooke accueille quelque 35 000 étudiants au sein de ses 6 campus dont 3 sont situés à Sherbrooke. Les 9 facultés de l'établissement se partagent une quarantaine de programmes de baccalauréat, 48 programmes de maîtrise et 27 programmes de doctorat (Université de Sherbrooke 2008).

4.2.1 Historique

Le projet de l'Estudiantine est né suite à la crise du logement du début des années 2000 (Estudiantine 2007a). En 2005, pour mieux cerner les besoins et préférences des étudiants de l'Université de Sherbrooke en matière de logement, la direction des services auxiliaires effectuait un sondage auprès de 3014 étudiants. Parmi les conclusions du sondage, on observait que la majorité des étudiants (55%) préféraient vivre en appartement partagé avec des colocataires. On remarquait également que 214 des étudiants sondés préféreraient habiter au centre-ville (Direction des services auxiliaires 2005, p.6). Suite à cette étude, la Fédération étudiante de l'Université de Sherbrooke (FEUS), a publié un avis recommandant, notamment, la mise sur pied d'une coopérative d'habitation étudiante (FEUS 2005, p.38).

Peu de temps après, un partenariat voyait le jour entre l'Université de Sherbrooke, la Ville de Sherbrooke, la Fédération Coop-Habitat Estrie (FCHE) et les associations étudiantes afin de créer une coopérative d'habitation étudiante (Estudiantine 2007a). De par sa localisation, le projet allait être un facteur de développement du centre-ville, en revitalisant des édifices décrépits et en amenant plus d'une centaine de nouveaux résidents pour le quartier. Le projet a reçu un accueil

positif de la part des étudiants, si bien que l'Estudiantine affichait « complet » pour la session d'automne 2007 (Estudiantine 2007b).

4.2.2 Description de l'organisation

L'Estudiantine compte 34 logements de 3 ou 4 chambres et peut loger un total de 120 étudiants (Estudiantine 2007, Entrevue - équipe de gestion 2). Les appartements sont loués à la chambre et sont entièrement meublés. Il est possible de réserver sa chambre à distance, ce qui attire beaucoup les étudiants provenant de régions éloignées ainsi que les étudiants étrangers.

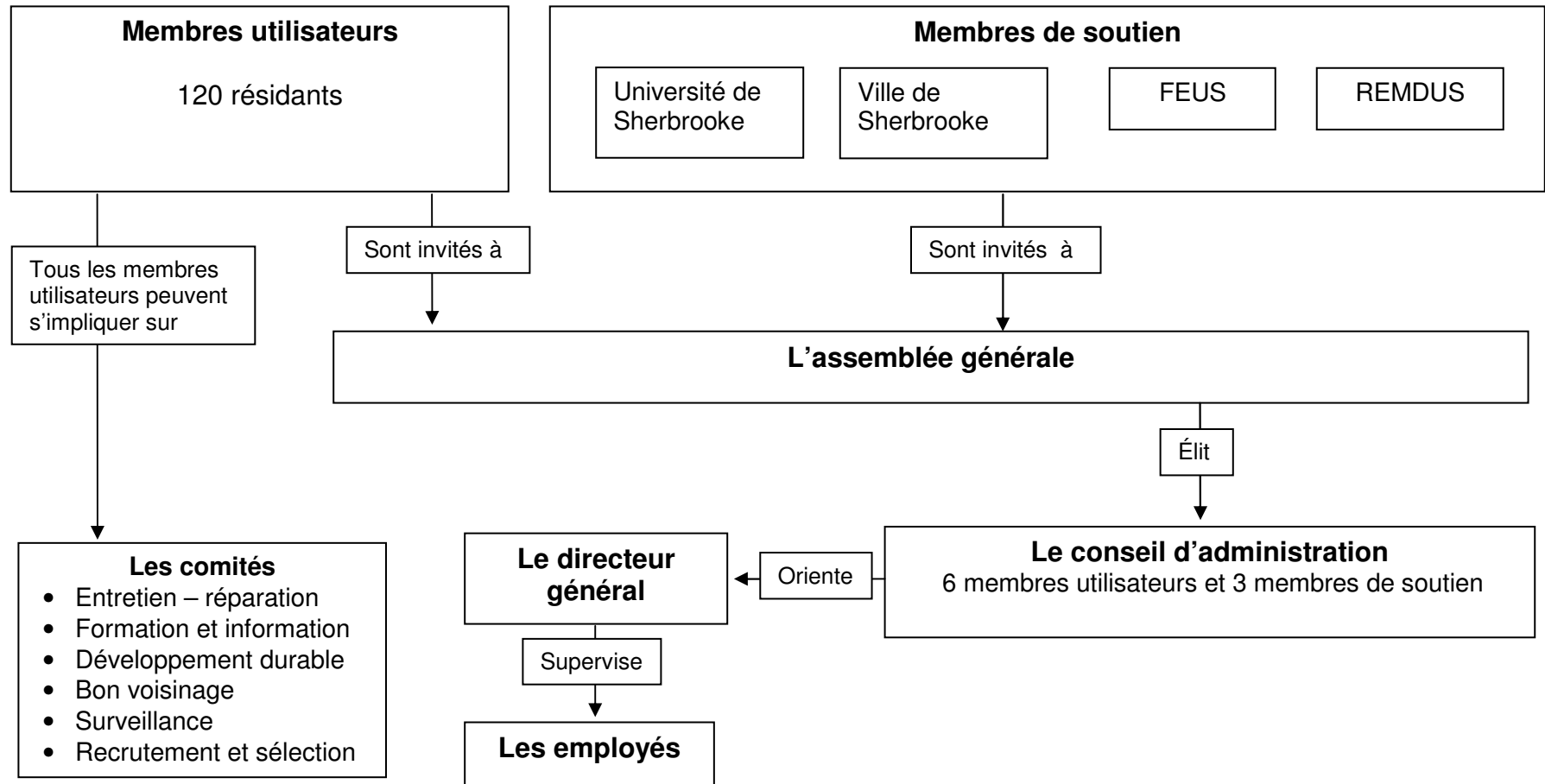
4.2.3 Structure de gouvernance

Si ce n'est de sa particularité de coopérative de solidarité, la structure de gouvernance de l'Estudiantine est plutôt conventionnelle. Une coopérative de solidarité se caractérise par la diversité de son membership. Ainsi, cette forme de coopérative peut avoir plusieurs catégories de membres (MDEIE 2007, p.8). L'Estudiantine compte, quant à elle, 2 catégories, soit les membres utilisateurs et les membres de soutien. À ce jour, la coopérative compte les 4 membres de soutien suivant :

- L'Université de Sherbrooke
- la Ville de Sherbrooke
- la FEUS
- le Regroupement des étudiantes et des étudiants de maîtrise, de diplôme et de doctorat de l'Université de Sherbrooke (REMDUS).

Tel que présenté sur l'organigramme de la page suivante, tous les membres sont invités à participer à l'assemblée générale de la coopérative. L'assemblée générale doit élire un conseil d'administration composé de 6 membres utilisateurs et 3 membres de soutien pour un total de 9 administrateurs. Le conseil d'administration oriente le directeur général qui, lui, supervise les employés qui, pour leurs parts, travaillent pour la coopérative (Estudiantine 2007c). Une employée est principalement responsable des services administratifs et un autre employé s'occupe de l'entretien des bâtiments (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 3). Tous les membres peuvent faire partie de comités. Cependant, bien que ces derniers existent sur papier, ils ne sont pas encore opérationnels (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 3).

Figure 4.1 - Organigramme de l'Estudiantine



Source : Estudiantine (2007) « Structure coopérative » sur le site de l'Estudiantine, <http://www.estudiantine.qc.ca/fr/Structure.asp?ID=>

4.2.4 Relation avec l'administration de l'Université de Sherbrooke

À titre de membre de soutien, l'Université de Sherbrooke entretient des liens d'étroite collaboration avec l'Estudiantine. D'ailleurs, depuis le tout début du projet, l'Université de Sherbrooke s'avère un partenaire important. Un employé de l'université nous a raconté, à ce sujet :

Le défi, au début, c'était de financer à 100% le nouveau projet. Pour ça il a fallu que l'Université prenne certains risques, en disant, on va faire l'étude de faisabilité. On a avancé les quelques dizaines de milliers de dollars que ça prenait. [...] L'université s'est montrée garant en deuxième hypothèque [...] Le gros du rôle de l'université, ça a été de permettre le montage financier, (Université de Sherbrooke 2007, entrevue 1).

Aujourd'hui, à titre de membre de soutien, l'Université de Sherbrooke est représentée sur le CA par un de ses employés. À titre d'administrateur, cet employé peut faire profiter le conseil d'administration, composé majoritairement d'étudiants, de son expertise dans le domaine de la gestion de résidences étudiantes :

L'autre contribution, c'est plus une aide de gestion, pour faire partager l'expérience qu'on peut avoir et de vérifier s'il y a des erreurs qui pourraient compromettre l'existence même de la coopérative. C'est le rôle de conseil qu'on a, les membres de soutien (Université de Sherbrooke 2007, entrevue 1).

4.2.5 Portrait financier

En observant le système Du Pont de l'Estudiantine, en annexe 7, il est facile de comprendre pourquoi le projet a dû être endossé par l'Université de Sherbrooke. La rénovation des immeubles de l'Estudiantine a été particulièrement dispendieuse, autour de 5 millions de dollars et les revenus annuels ne sont que de 140 710\$. La rotation des actifs est donc extrêmement faible. La coopérative a cependant réussi à dégager 9,51% de surplus sur ses opérations. La coopérative étant à sa première années d'opération, elle ne possède à peu près rien, ce qui explique les ratios anormalement élevé au niveau du levier financier et du retour sur l'avoir (ROE) Le projet devrait s'avérer viable si la coopérative réussit à garder un taux de vacances à peu près nul tout en évitant d'augmenter ses frais d'exploitation.

4.2.6 Rapport qualité/prix

Le prix d'une chambre à l'Estudiantine se situe entre 325 et 350\$ par mois. En résidence, pour une chambre à occupation simple, le prix commence à 236\$ pour une très petite chambre à occupation simple, mais les chambres de taille comparables à celles de l'Estudiantine se louent 318\$ avec lit simple et 375\$ par mois avec lit double (Université de Sherbrooke 2008b). En comparaison, le prix des chambres louées par des propriétaires privés autour de l'Université varient entre 160\$ et 320\$ par mois (Uni Logi 2008). Le prix des chambres à l'Estudiantine est donc comparable à celui des résidences, mais se situe au niveau des chambres les plus dispendieuses par rapport au marché hors campus. Cette situation de prix plus élevé que la moyenne du marché embarrasse certains membres de l'équipe de gestion :

La première difficulté, c'est les prix, parce que tout le monde pense qu'en coopérative, tu dois avoir un avantage de prix [...] Nos chambres sont 332\$ tout inclus avec chauffage, téléphone et Internet. C'est pas trop cher, mais ça aurait été le fun que ça soit moins cher [...] Nous sommes plus cher à cause du montage financier (Estudiantine 2008, Entrevue – équipe de gestion 1).

Plusieurs des membres que nous avons interrogés à l'Estudiantine nous ont expliqué qu'ils avaient loué une chambre à la coopérative plus par dépit que par choix, parce qu'il n'y avait plus de place aux résidences de l'Université de Sherbrooke. « Je pensais vivre aux résidences de l'école puis, il ne restait plus de place et je n'avais pas vraiment le temps pour me chercher un appartement » (Estudiantine 2008, Entrevue – membre 8). Cependant, tous se sont montrés heureux de ce concours de circonstances, puisqu'ils estiment maintenant que l'Estudiantine a plus à offrir que les résidences de l'université. L'avantage qui a été nommé en premier par tous les membres que nous avons interrogés concernait la grandeur des chambres et la possibilité d'avoir son espace. À ce propos, un membre nous expliquait : « Ici, c'est beaucoup mieux. Moi, j'ai déjà vécu en résidences sur le campus et je n'ai pas du tout aimé ça. [...] Ici, j'ai mon espace, c'est beaucoup plus spacieux et c'est beaucoup plus confortable (Estudiantine 2008, Entrevue – membre 3). Une autre membre nous expliquait que l'aménagement des bâtiments de l'Estudiantine et que la structure de chambres en appartement comportaient plusieurs avantages :

Il y a beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients. C'est plus facile de créer des contacts, parce que, déjà, on est 4 dans un appartement, donc on a une vie de colocation qui est quand même agréable. On apprend à se gérer dans un appartement alors que les résidences, c'est juste une chambre. On a plus de

place. On a des salles communes, on a un jardin intérieur, on a pleins de choses qu'en résidences, ils n'ont pas. (Estudiantine 2008, Entrevue – membre 8).

Une autre membre mentionnait que les appartements de l'Estudiantine sont plus propres que les espaces communs en résidences (Estudiantine 2008, Entrevue – membre 2). Les immeubles sont également fraîchement rénovés et le fait que tous les appartements soient meublés est un avantage important de l'Estudiantine sur les appartements conventionnels. La localisation a aussi été nommée comme un avantage. En ce sens, une administratrice résidant à l'Estudiantine nous expliquait ce qu'elle considérait être les principaux avantages de la coopérative :

[La coopérative] permet aux gens seuls de juste s'inscrire et de ne pas avoir à se soucier de se chercher des colocataires. C'est neuf [...] c'est meublé, tu n'as pas à acheter une table et un frigo, donc ça coupe des dépenses. Là où c'est situé [...] c'est bien de changer d'air, de sortir du campus. Là, on prend l'autobus pour aller à l'université, mais la fin de semaine, on est déjà là où ça se passe (Estudiantine 2008, Entrevue – équipe de gestion 3).

Cependant, si la localisation de la coopérative offre plusieurs avantages, certains trouvent que la distance avec l'université est un des seuls inconvénients : « Tu es plus loin de l'école, mais, à part ça, c'est beaucoup mieux » (Estudiantine 2008, Entrevue – membre 7).

Quelques étudiants se sont, en outre, plaints de la lenteur de réponse aux demandes des membres et de l'inefficacité du service de la coopérative lorsqu'il y a une urgence. Une résidante nous disait, à ce sujet : « À chaque fois qu'il nous arrive quelque chose [...] dès qu'on appelle, le cellulaire est fermé, ou on nous retourne pas d'appel. » (Estudiantine 2008, Entrevue – membre 1).

Le tableau suivant fait la synthèse des avantages et des inconvénients de l'Estudiantine qui nous ont été mentionnés par les membres lors de nos entrevues. Les avantages et inconvénients qui ont été le plus souvent nommés par les membres sont en caractère gras.

Tableau 4.2.1 - Avantages et inconvénients de l'Estudiantine face à ses concurrents (résidences sur le campus et appartements hors campus)

Indicateur	Avantages	Inconvénients
Prix		<ul style="list-style-type: none"> • Prix comparables aux chambres les plus dispendieuses sur le marché privé
Ameublement	<ul style="list-style-type: none"> • Entièrement meublé • Meubles neufs 	
Chambres	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grandes qu'en résidences 	
Espaces communs	<p>Vie en appartement de 3 à 4 chambres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Plus spacieux qu'en résidences ○ Plus propres qu'en résidences ○ Plus d'intimité qu'en résidences 	
Localisation	<ul style="list-style-type: none"> • Proximité des divertissements du centre-ville 	<ul style="list-style-type: none"> • Loin de l'université
Services aux résidents	<ul style="list-style-type: none"> • Location à la chambre permet aux futurs résidents de ne pas avoir à se chercher des colocataires 	<ul style="list-style-type: none"> • Long délais de réponse aux demandes • Inefficacité du service d'urgence

Sources : Entrevues avec les membres de l'Estudiantine

4.2.7 Défis coopératifs et meilleures pratiques

D'après les entretiens que nous avons menés, la nature coopérative de l'Estudiantine n'est pas une grande source d'avantages aux yeux des membres. Quand nous leur avons demandé s'ils estimaient qu'ils avaient une influence sur la gestion de leur coopérative, nous avons eu deux types de réponses. Certains estimaient qu'ils pouvaient avoir de l'influence, mais que ce n'était pas tellement important pour eux: « Oui, mais ce n'est pas ça qui m'importe le plus » (Estudiantine 2008, Entrevue – membre 7). D'autres estiment qu'ils n'ont pas de vrai pouvoir :

Non, il y a eu comme des votes mais je pense qu'il n'y a pas eu un suivi [...] On a demandé de faire quelque chose à la salle en bas, et il n'y a toujours rien. Les fauteuils, ça pris un an avant qu'ils arrivent! (Estudiantine 2008, Entrevue – membre 7, 3 minutes).

Ces commentaires nous indiquent bien qu'ils ne perçoivent pas que la structure de gouvernance est le principal avantage compétitif de leur coopérative. Le modèle de développement de l'Estudiantine explique cette situation. La coopérative s'est développée selon un modèle

descendant (top-down), c'est-à-dire que sa création n'est pas l'initiative des membres utilisateurs, mais de la FCHE, en partenariat avec l'Université de Sherbrooke, la Ville de Sherbrooke et les associations étudiantes. Dans ce genre de situation, il est tout à fait normal que la mise en place d'une entreprise viable précède la formation d'une vie associative dynamique (Desforges et autre 1979, p.5). Aussi, l'Estudiantine est encore très jeune, et tous les membres de l'équipe de gestion s'entendent pour dire que le processus de prise en charge n'est pas encore accompli : « Je considère que ce n'est pas encore une vraie coopérative, dans le sens que la prise en charge est vraiment encore en processus d'apprentissage » (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 2.).

Ceci dit, les membres de l'équipe de gestion de l'Estudiantine se montrent très préoccupés de développer la participation au sein de la coopérative. En outre, l'organisation se distingue d'une entreprise privée par la qualité de ses relations avec son milieu. Dans les lignes qui suivent, nous verrons les pratiques déjà en vigueur à l'Estudiantine afin de lui permettre de faire valoir sa différence coopérative.

Défi de la gouvernance coopérative

Bien que la prise en charge de la coopérative par les membres utilisateurs ne soit pas encore une réalité, nous avons répertorié plusieurs pratiques de gestion en lien avec la gouvernance coopérative. Par rapport à la diffusion de l'information, une administratrice nous énumérait quelques moyens utilisés par la coopérative :

Du CA aux membres, on a la liste de diffusion sur courriel. Sinon, dans l'Estudiantine, il y a des babillards qui ont été installés et ça arrive quelque fois qu'on fasse du porte à porte, entre autres, pour les assemblées générales (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 1).

En ce qui concerne la représentativité des membres, nous avons vu, par notre étude de la structure de gouvernance, que les membres utilisateurs sont majoritaires sur le conseil d'administration. Cette majorité permet aux membres utilisateurs de conserver un bon niveau d'influence sur les décisions prises par le conseil (Estudiantine 2008, Entrevue – équipe de gestion 3).

Concernant les pratiques de participation élargie, les membres de l'équipe de gestion explorent présentement des moyens d'attirer le plus grand nombre possible de membres aux assemblées générales. « L'assemblée générale extraordinaire, on l'a faite sous forme de 5 à 7. C'est la

première fois qu'on a fait ça, en fait. L'assemblée générale annuelle a été plus conventionnelle et ça n'avait pas super bien marché ». (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 1).

En outre, la coopérative a créé une structure de comités pour permettre aux membres qui ne font pas partie du conseil d'administration de s'impliquer. Malheureusement, ces comités n'ont pas reçu l'intérêt espéré de la part des membres. « La principale difficulté concerne les comités [...] l'année passée, on voulait que ça commence, mais finalement ça n'a jamais commencé » (Estudiantine 2008, Entrevue – équipe de gestion 3). L'équipe de gestion se questionne actuellement sur les moyens de favoriser la participation des membres aux comités.

Défi de l'intercoopération

Au niveau du défi de l'intercoopération, l'organisation entretient des liens très étroits avec la plus grande coopérative d'habitation en Estrie. « La coop. des Cantons a une entente avec l'Estudiantine. On a signé un contrat [de gestion] qui fait que moi, je suis directeur de l'Estudiantine. » (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 2). L'Estudiantine bénéficie ainsi de l'expérience et des contacts d'un gestionnaire très impliqué dans le milieu. En outre, l'Estudiantine est membre de la FCHE, qui, comme nous l'avons mentionné précédemment, a apporté un support important à la naissance du projet. (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 2, 26 minutes).

Au niveau des relations d'affaires, l'Estudiantine est, bien sûr, membre de Desjardins et entretient des liens avec une coopérative en télécommunication : « Cooptel, pour le téléphone, on a une entente particulière avec eux autres pour Internet et le téléphone » (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Défi de la capitalisation et de l'investissement

Au niveau de la capitalisation, l'Estudiantine a fixé à 200\$ le prix des parts de qualifications requis pour être membre. Cette part sert, en quelques sortes, de dépôt pour assurer que les résidents entretiennent correctement leur logement. Il s'agit d'un avantage de la coopérative, puisque les pratiques de dépôts ne sont pas permises pour les propriétaires privés.

Pour être membre, c'est 200\$, soit 20 parts sociales de 10\$ [...] Pour réserver ton loyer, il faut que tu déposes 200\$ [...] Quand tu signes ton bail, ils se transforment en parts sociales. Et quand tu quittes la coopérative, on te les remboursent après avoir visité l'appartement pour s'assurer que tout est correct.

[...] Selon la régie du logement, il est interdit de demander un dépôt sauf quand on est une coopérative, pour le membership (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

En outre, comme la coopérative est reconnue en tant qu'organisme sans but lucratif, il n'y a pas de ristournes aux membres en cas d'excédents. Un des employés nous explique :

Dans notre charte, on n'a pas le droit de ristourner [...] Le gouvernement considère que les coopératives sont des organismes à buts non lucratif, à condition que tu t'interdises de ristourner et de payer des intérêts sur tes parts sociales privilégiées (sic) (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Étant donné le jeune âge de la coopérative, il n'y a pas encore de pratiques de vulgarisation de l'information financière (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Défi des valeurs coopératives

Nous avons répertorié peu de pratiques en lien avec la promotion des valeurs coopératives. Cependant, les visées de prise en charge de la part des étudiants sont affichées dans le site Internet de l'Estudiantine (Estudiantine 2007a).

Défi du développement de la communauté

Lorsque nous avons posé la question de l'implication dans la communauté, on nous a répondu que la coopérative était trop jeune pour avoir développé des pratiques en ce sens. Cependant, le projet, en tant que tel, a des impacts positifs sur la communauté. Effectivement, depuis plusieurs années, la revitalisation du centre-ville est une préoccupation importante de la communauté de Sherbrooke. Une corporation a même été créée afin de redynamiser le centre-ville (Ville de Sherbrooke 2008). En développant un milieu de vie intéressant pour les étudiants, l'Estudiantine s'inscrit dans cette dynamique. D'ailleurs, l'ancrage dans le milieu de l'Estudiantine est considéré comme sa principale force par un membre de l'équipe de gestion que nous avons interrogé :

Les forces c'est que, vraiment, l'Estudiantine, c'est un projet qui est dans le milieu. Vraiment, on est enracinés dans le milieu, ce qui fait que c'est un projet, qui va bénéficier du soutien de tout le monde, si jamais il chambranle. Nous avons l'Université de Sherbrooke et la ville de Sherbrooke comme partenaires et c'est les partenaires que tout le monde rêve d'avoir (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Défi de la relation d'usage

Au niveau du défi de la relation d'usage, nous n'avons pas répertorié de pratiques singulièrement coopératives. Sans doute s'agira-t-il d'un des plus grands défis à relever par la coopérative, si elle a la volonté de renforcer l'implication des membres et l'identité coopérative de l'organisation.

Défi de l'éducation coopérative

Dans la coopérative, la formation se fait de manière informelle, au cours des assemblées générales et des conseils d'administration. Pour ce qui est de la formation formelle, les membres de l'équipe de gestion comptent s'en remettre aux services de la Fédération Coop-habitat Estrie (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 2). Le tableau suivant fait la synthèse des pratiques coopératives que nous avons relevées à l'Estudiantine.

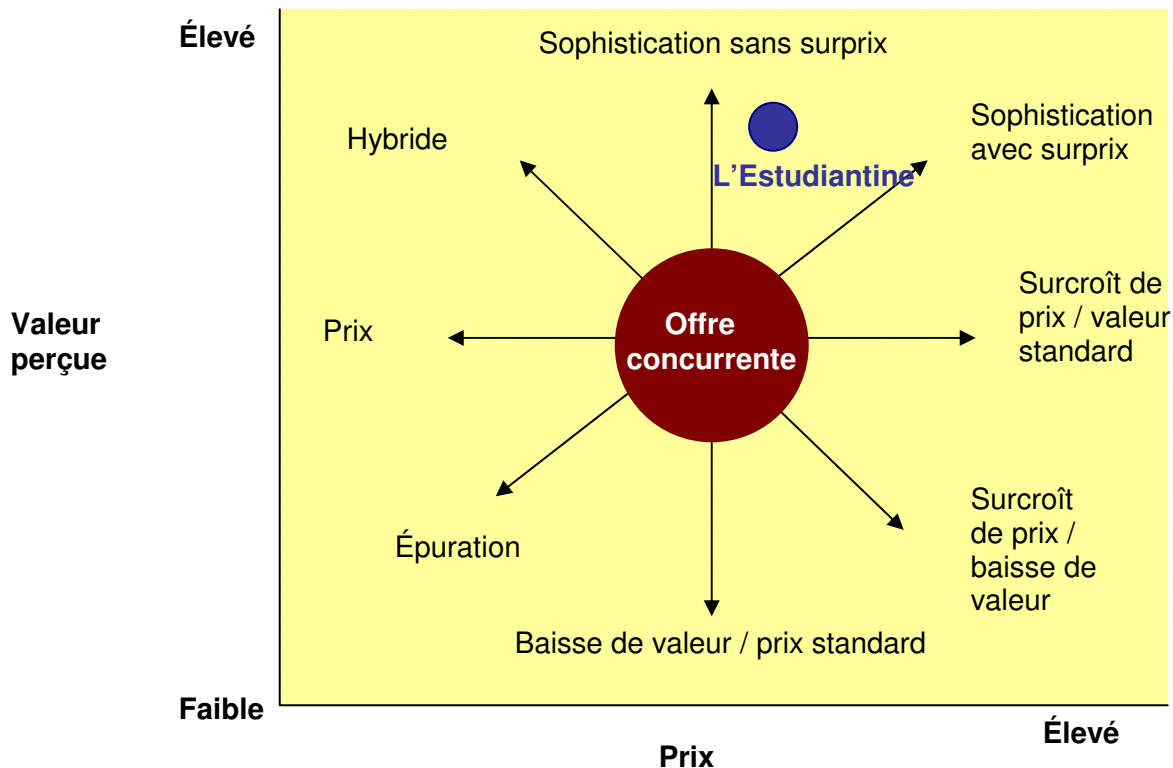
Tableau 4.2.2 - Meilleures pratiques coopératives à l'Estudiantine

Défi de la gouvernance coopérative
<ul style="list-style-type: none">• Liste de diffusion de courriels• Babillard dans les corridors• Porte à porte, de façon occasionnelle• Majorité des membres du CA sont des utilisateurs
Défi de l'intercoopération
<ul style="list-style-type: none">• Partenariat important avec la Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est• Membre de la FCHE• Entente spéciale avec Cooptel pour la téléphonie et Internet
Défi de l'investissement et de la capitalisation
<ul style="list-style-type: none">• Part de qualification à 200\$• Pas le droit de ristourner
Défi des valeurs coopératives
<ul style="list-style-type: none">• Promotion faite en lien avec les valeurs de prise en charge
Défi du développement de la communauté
<ul style="list-style-type: none">• Fort ancrage dans le milieu : L'Université de Sherbrooke et la Ville de Sherbrooke sont membres de soutien
Défi de l'éducation coopérative
<ul style="list-style-type: none">• Mentorat informel• Appel au service de formation de la FCHE

4.2.8 Stratégie de différenciation

À la lumière des commentaires que nous avons recueillis, il apparaît clair que les membres de l'Estudiantine considèrent que sur plusieurs aspects, leur coopérative fait mieux que les concurrents. L'Estudiantine offre des chambres plus grandes que dans les résidences et le concept d'appartements loués à la chambre semble plaire beaucoup aux membres. En ce sens, les membres accordent une valeur plus élevée à leur chambre à l'Estudiantine qu'à une chambre en résidences ou une chambre détenue par un propriétaire privé. Le taux de satisfaction moyen des membres interrogés est d'ailleurs assez bon à 3.94 sur 5. Cependant, comme nous l'avons vu, le prix de la chambre est comparable à celui des résidences et légèrement plus élevé que la moyenne des chambres louées par des propriétaires privés. Sur l'horloge stratégique, nous placerons donc l'Estudiantine entre l'axe de la sophistication sans surprise et l'axe de la sophistication avec surprise.

Figure 4.2 - L'Estudiantine sur l'horloge stratégique



Sources : Johnson et autres 2005, p.141

4.2.9 Analyse des forces et faiblesses

Si nous résumons, nous pouvons dire que ce qui a permis la réalisation du projet, sa principale force, c'est l'ancrage dans le milieu. Avec l'Université de Sherbrooke et la Ville de Sherbrooke comme membre de soutien, le projet a bénéficié de partenaires de taille dès le début. Ce support, d'abord financier, se poursuit par un partage d'expérience au conseil d'administration. « Le fait que ce soit une coopérative de solidarité avec des membres de soutien, c'est vraiment excellent. Le membre de soutien de l'université apporte vraiment un expérience que nous, les jeunes, on n'a pas » (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 1).

Nous avons également vu que le concept de chambre en appartement partagé plaît beaucoup aux membres. Les étudiants qui vivent à l'estudiantine considèrent qu'ils ont plus d'espace et plus d'intimité qu'en résidences et apprécient la vie de colocation ainsi que le partage de la gestion de l'entretien de leurs appartements. Plusieurs membres nous ont également dit apprécier le fait de vivre dans un immeuble neuf ou fraîchement rénové. Cependant, ces constructions et rénovations ont été dispendieuses, ce qui laisse la coopérative avec peu de marge de manœuvre au point de vue financier. « La faiblesse, c'est que financièrement, c'est serré. La caisse nous a financés parce qu'on est bien endossés » (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Si les membres sont généralement satisfaits, l'Estudiantine ne tire pas vraiment avantage de son identité coopérative. Tant que les comités ne seront pas effectifs, la structure de gouvernance restera plutôt centralisée, avec seulement 6 membres utilisateurs sur 120 qui participent aux décisions. La structure opérationnelle est également centralisée autour d'une personne qui reçoit les demandes des membres. Cette situation fait que plusieurs membres se plaignent des délais que les employés de la coopérative prennent pour répondre à leurs demandes. Le tableau suivant fait le résumé de l'analyse des forces et faiblesses que nous venons d'élaborer.

Tableau 4.2.3 - Estudiantine : Analyse des forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Bon ancrage dans la communauté • Concept de chambre en appartement qui plaît aux étudiants • Bâtiments neufs et attrayants 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de marge de manœuvre au niveau financier • Structure de gouvernance et des opérations très centralisées • Faible implication des membres • Lenteur du service aux membres

En conclusion, nous dirons que l'Estudiantine répond certainement à un besoin des étudiants et réussit à se démarquer par la qualité du produit qu'elle offre. Les prix des chambres restent assez élevés, mais la coopérative dégage peu de surplus de ses opérations. On peut donc extrapoler qu'il serait improbable qu'un promoteur privé soit intéressé à mener un projet de cette envergure sans en retirer suffisamment de bénéfices. Soit la qualité du projet réalisé par un entrepreneur privé serait moindre ou les prix des loyers seraient beaucoup plus élevés. En outre, une firme privée n'aurait peut-être pas pris le risque d'installer un immeuble de résidences étudiantes au centre-ville. Un excellent rapport qualité prix et le souci du développement du milieu sont donc, déjà, deux avantages considérables de l'Estudiantine sur ses concurrents.

Il reste à développer des moyens de favoriser l'implication des utilisateurs et faire de leur passage à l'Estudiantine une expérience originale, riche des avantages que peuvent offrir les coopératives. Pour mieux comprendre quels pourraient être ces avantages, nous allons maintenant quitter le Québec et étudier comment se distinguent les coopératives d'habitation étudiantes de l'Ontario.

4.3 Science'44

La coopérative d'habitation Science'44 se trouve dans la ville de Kingston, à proximité de l'Université Queen's. L'histoire de Kingston, petite ville nichée aux abords du lac Ontario, remonte à l'établissement du Fort Frontenac en 1673. En 1758, le fort tombait aux mains des Anglais mais la communauté de Kingston a réellement commencé à se dessiner avec l'immigration des loyalistes dans les années 1780. Pendant un bref moment capitale du Canada (1841-1844), Kingston est devenue la ville hôte de plusieurs institutions et services gouvernementaux. Aujourd'hui Kingston compte approximativement 113 000 habitants et son économie s'articule surtout autour du collège militaire, des pénitenciers et de l'Université Queen's (Kingston Historical society 2008).

Fondée en 1841, l'Université Queen's est la plus vieille université en Ontario (Queen's University 2008a). Au sein de ses 18 facultés, l'Université Queen's offre une large variété de programmes aux quelques 20 000 étudiants qu'elle accueille chaque année (Queen's University 2006).

4.3.1 Historique

Science'44 a été fondée en 1941 en réponse à une pénurie de logement dans la ville de Kingston. La coopérative doit son nom à ses 9 fondateurs, qui étaient étudiants de la 44^{ème} classe de science de l'Université Queen's. À l'origine, cette coopérative offrait le logement à 17 étudiants. En 1943, la coopérative achetait une autre maison qui pouvait loger 18 autres étudiants et, en 1944, la première maison pour étudiantes ouvrait ses portes (Science'44, p.15).

En 1967, la coopérative rencontrait des difficultés financières et vendait l'une de ses maisons. Peu de temps après, un autre groupe d'étudiants, mené par Scott Wilson, travaillait pour la création d'une nouvelle coopérative, celle-ci d'une taille plus imposante que la première. Les deux groupes ont alors fusionné et une coopérative de 60 places a été inaugurée. À l'aide, notamment, de fonds octroyés par l'Université Queen's et de prêts provenant de la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL), la coopérative a alors acheté plusieurs maisons, si bien que son nombre de membres atteignait 180 en 1968 (Science'44, p.15).

En 1987, la coopérative vendait une de ses maisons et aménageait une grande cuisine et une salle à manger communautaire avec l'argent de la vente. Cette salle à manger est toujours utilisée par les étudiants inscrits au service alimentaire de la coopérative (Science'44, p.15).

4.3.2 Description de l'organisation

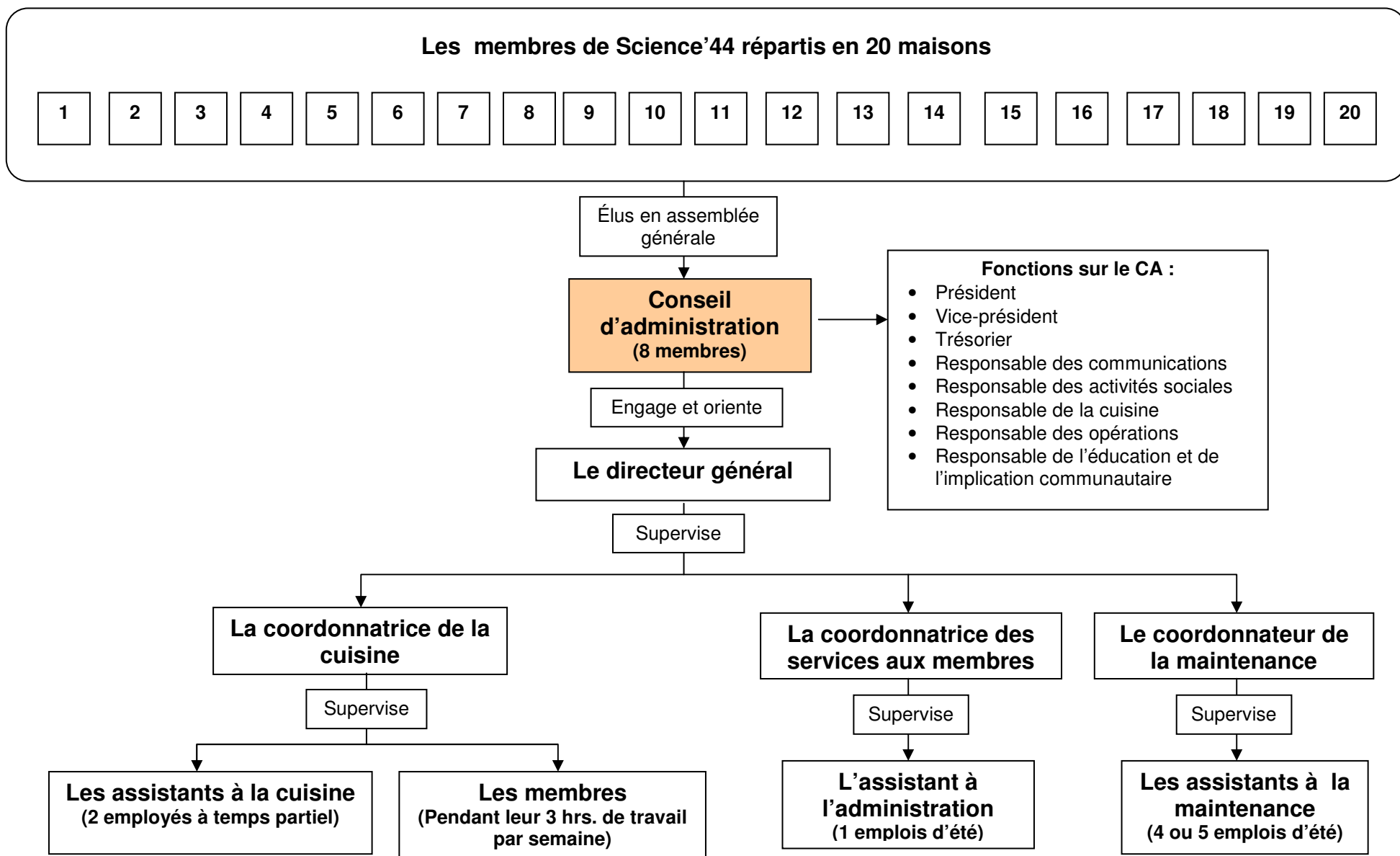
Science'44 peut loger jusqu'à 158 étudiants dans ses 20 maisons, situées à proximité du Campus de l'Université Queen's. Chacune des 20 maisons compte autour de 8 chambres, ce qui permet aux étudiants membres de profiter d'un milieu de vie plus intime et chaleureux qu'en résidences (Science'44, 2004). Étant optionnel, le service alimentaire de Science'44 dessert 118 membres. Ceux qui participent à ce service alimentaire mangent la plupart de leur repas à la salle à manger communautaire située au rez-de-chaussée d'une des maisons de la coopérative. Lorsque les membres adhèrent au service alimentaire, ils doivent travailler 3 heures à la cuisine par semaine (Science'44, 2008b).

4.3.3 Structure de gouvernance

En apparence, la structure de gouvernance de Science'44 semble relativement conventionnelle. En septembre, l'assemblée générale doit élire un conseil d'administration composé de huit membres. Comme dans la plupart des coopératives, le conseil d'administration engage et oriente le directeur général. Ce dernier supervise les opérations de la coopérative et fait le lien entre les employés et le conseil d'administration (Science'44, p.3).

La forte implication des membres du conseil d'administration constitue la plus importante particularité de la structure de gouvernance de Science'44. « L'année dernière, nous avons établi de meilleurs liens entre les employés et les administrateurs, ainsi, l'administrateur responsable de la cuisine rencontre la coordonnatrice de la cuisine, l'administrateur responsable des opérations rencontre la coordonnatrice de la maintenance une fois par semaine » (Science'44 2007, Entrevue – Équipe de gestion 3). Différentes responsabilités sont donc réparties entre les membres du conseil. Sur l'organigramme illustré à la page suivante, les différents postes occupés par les administrateurs sont énumérés.

Figure 4.3 - Organigramme de Science'44



Source : organigramme modifié; SCIENCE '44 (2007a) « 2.15 Organisation chart » *Science '44 Co-operative Inc. Strategic Plan*

Afin d'assurer un suivi régulier des activités de la coopérative, les membres du conseil se rencontrent sur une base hebdomadaire (Science'44 2007, Entrevue – Équipe de gestion 4). Les administrateurs interrogés estiment qu'ils ont beaucoup d'influence sur ce qui se passe à la coopérative (Science'44 2007, Entrevue – Équipe de gestion 3). Le montant des dépenses qui peut être fait sans l'accord du conseil d'administration est d'ailleurs relativement faible. « Les dépenses, si c'est en dessous de 800\$, le directeur général peut décider, si c'est au dessus de 800\$, le conseil décide » (Science'44 2007, Entrevue – Équipe de gestion 3).

Pour assurer le fonctionnement au niveau des opérations, la coopérative engage 3 autres employés. La coordonnatrice de la cuisine supervise les étudiants membres des services alimentaires dans leur travail ainsi que deux assistants à la cuisine qui sont engagés à temps partiel. La coordonnatrice des services aux membres est surtout responsable de la réception, des communications et de la signature des baux. La coordonnatrice de la maintenance est responsable de l'entretien des bâtiments de la coopérative. Un assistant à l'administration et 4 ou 5 assistants à la maintenance sont engagés pendant l'été (Science'44, p.3). Enfin, pour assurer leur bon fonctionnement, chacune des maisons a un responsable pour assurer le lien avec le bureau :

Toutes les maisons ont un responsable de maison. Cette personne est responsable de garder une bonne communication avec le bureau. [...] Nous avons des règles en terme de propreté, des règlements par rapport à ce que tu peux faire et ce que tu ne peux pas faire dans la maison. C'est le rôle du responsable de maison d'informer le bureau si les règles ne sont pas respectées (Science'44 2007, Entrevue – Équipe de gestion 1).

4.3.4 Liens avec l'Université de Queen's

Selon un membre de l'équipe de gestion, malgré une histoire de bonne entente et de partenariat, Science'44 n'entretient désormais que peu de liens avec l'Université de Queen's : « Nous avons été plus en relation avec l'université dans le passé. Deux fois, dans le passé, l'université nous a financé, mais maintenant, les relations sont plus distantes » (Science'44 2007, Entrevue –équipe de gestion 1). Cependant, l'université et la coopérative travaillent ensemble pour permettre aux étudiants internationaux de trouver un logement : « Le contact que j'utilise à l'université est le centre pour les étudiants internationaux. Nous travaillons seulement ensemble pour s'assurer que les étudiants internationaux ont une place où rester » (Science'44 2007, Entrevue –équipe de

gestion 1). La coopérative entretient également une bonne relation avec l'association étudiante de l'université (Science'44 2007, Entrevue –équipe de gestion 2).

Récemment, la coopérative a fixé pour objectif d'améliorer ses liens avec l'université : « Maintenant, nous essayons d'avoir de meilleures relations avec l'université. Nous travaillons actuellement avec des gens de l'université sur un projet de plantation d'arbres. » (Science'44 2007, Entrevue –équipe de gestion 1).

4.3.5 Portrait financier

Comme nous l'indique le système Du Pont en annexe 8, Science'44 bénéficie d'une marge brute importante après le paiement des hypothèques, de l'électricité et de la nourriture. La plus ample partie des dépenses de l'organisation a trait aux frais d'administration, qui incluent une masse salariale particulièrement imposante pour une coopérative de cette taille. En outre, Science'44 affiche un faible taux d'endettement par rapport aux autres coopératives que nous avons étudiées. OSCA, qui ne possède pas d'immeuble, est la seule coopérative moins endettée que Science'44 (annexe 10).

4.3.6 Rapport qualité/prix

Les résidences de l'Université Queen's coûtent 9627\$ pour une chambre à occupation simple pour deux sessions incluant les repas (Queen's University 2008b). Les frais pour résider à la coopérative varient de 3714\$ à 4465\$, selon la grandeur de la chambre et on doit ajouter 1800\$ pour profiter du service alimentaire, pour un total d'un maximum de 6265\$ (Science'44 2008a). En choisissant Science'44, un étudiant économise donc un minimum de 3362\$ dollars par année scolaire pour profiter d'un service analogue à celui des résidences de Queen's. Cependant, le coût moyen d'une chambre à Kingston est autour de 425\$ par mois, soit 3400\$ pour 2 sessions. Le prix moyen d'une chambre à la coopérative (environ 500\$ par mois) est donc un peu plus élevé que dans les autres chambres à louer hors campus (Queen's University 2008c).

Par ailleurs, la coopérative offre la possibilité aux étudiants de signer des baux d'une durée variée. « Dans la coopérative, tu peux avoir un bail d'un mois, ou d'une session plutôt que de 8

mois ou un an » (Science'44 2007, Entrevue – membre 6). Cet avantage a été nommé par plusieurs membres et profite surtout aux étudiants internationaux qui peuvent louer une chambre à la coopérative pour seulement une session.

En contrepartie de frais moins élevés, les membres de Sciences 44' doivent donner quelques heures de travail :

Comme je participe au service alimentaire, j'ai 3 heures par semaine à donner dans la cuisine. Nous avons aussi à peu près une heure de ménage par semaine à faire dans notre maison. Et chaque session, nous avons trois heures de travail à faire pour la coopérative. (Science'44 2007 Entrevue – membre 1).

Pour ce qui est du service alimentaire de la coopérative, l'ensemble des membres que nous avons interviewés estiment qu'il est vraiment plus satisfaisant que celui des résidences de l'université. En outre, l'un des membres nous expliquait que, dans la coopérative, la qualité de vie est meilleure que dans les résidences parce que la vie en maison partagée permet à chacun d'avoir plus d'espace vital que dans un immeuble à résidences :

Les résidences sont beaucoup plus difficiles à vivre [...] En coopérative, tu vis dans une maison de 8 ou 9 personnes, l'ambiance est beaucoup plus détendue et il y a plus un sens de communauté [...] dans la coopérative, tu peux juste aller dans ta chambre et fermer la porte et tout le monde respecte ton intimité (Science'44 Entrevue – membre 4).

Selon plusieurs membres que nous avons interrogés, la qualité de l'entretien constitue un des avantages de la coopérative par rapport à un appartement loué à un propriétaire :

Dans la coopérative [...] c'est mieux que dans un appartement, parce que les propriétaires ne font pas toujours les rénovations et les réparations qu'ils disent qu'ils vont faire [...] Ici, tout le monde voit à ce que les choses à faire pour la maintenance soient faites (Science'44 Entrevue – membre 6).

Le tableau suivant indique les avantages et les inconvénients de Science'44 par rapport à ses concurrents. Les éléments qui sont ressortis le plus souvent lors de nos entrevues sont en caractère gras.

**Tableau 4.3.1 - Avantages et inconvénients de Science'44
à ses compétiteurs (résidences sur le campus et
appartements hors campus)**

Indicateur	Avantages	Inconvénients
Prix	<ul style="list-style-type: none"> • Économie d'un minimum de 3362\$ par année par rapport aux résidences 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix des chambres plus élevé que les autres chambres hors campus
Durée du bail	<ul style="list-style-type: none"> • Durée du bail variable selon les besoins des étudiants 	
Nourriture	<ul style="list-style-type: none"> • La nourriture est meilleure qu'en résidences • Le service alimentaire est optionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 heures de travail à faire dans la cuisine
Milieu de vie	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'espace personnel et d'intimité que dans les résidences 	
Entretien des espaces communs	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure qualité d'entretien que dans un appartement appartenant à un propriétaire 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 heures de tâches ménagères à faire par semaine

4.3.7 Défis coopératifs et meilleures pratiques

Nous avons vu que Science'44 offre un service d'une qualité que les membres considèrent meilleure que celui des résidences pour un prix beaucoup moins élevé. Cependant, l'avantage compétitif de la coopérative repose aussi, en grande partie, sur la nature coopérative de l'organisation. Une ambiance conviviale constitue l'un des premiers signes d'une vie coopérative bien active. À ce sujet, une membre nous confiait : « J'ai choisit de vivre en coopérative parce que je vivais en résidences et que je n'aimais pas ça [...] Les gens dans les coopérative sont vraiment plus sociables ». (Science'44 2007 Entrevue – membre 3).

Un autre indice qui nous laisse supposer que Science'44 tire partie de sa nature coopérative, c'est que les membres que nous avons interrogés considèrent qu'ils ont un pouvoir d'influence sur la gestion de leur coopérative. L'une d'elle, qui habite à la coopérative depuis plusieurs années expliquait : « Je trouve que nous avons beaucoup d'influence. Beaucoup de changements ont été mis en place après que des membres aient fait des suggestions » (Science'44 2007 Entrevue – membre 5). Dans les lignes qui suivent, nous verrons les pratiques qui permettent aux membres de percevoir l'avantage coopératif de leur organisation.

Défi de la gouvernance coopérative

Science'44 relève le défi de la gouvernance coopérative de plusieurs façons. Afin de tenir les membres informés, la coopérative dispose d'une pléiade d'outils de communication :

Pour transmettre l'information du conseil d'administration aux membres, nous avons plein de systèmes en place. Les membres reçoivent un courriel par semaine. S'il y a un quart de travail ouvert, ou s'il y a une activité sociale, c'est annoncé par courrier électronique. Il y a aussi un journal hebdomadaire, qui indique le menu de la salle à manger, ce qui se passe cette semaine, des informations à propos de l'inspection des maisons et les activités sociales. Nous avons aussi le babillard du conseil d'administration à la salle à manger. On y affiche les choses qui se rattachent au conseil, des événements [...] Il y a aussi une liste de courriels accessible à tous les membres afin qu'ils puissent communiquer entre eux par rapport aux choses qui ne sont pas en lien avec le conseil. (Science'44 2007, Entrevue –équipe de gestion 1).

Afin de permettre une participation élargie des membres, les réunions du conseil d'administration de Science'44 sont toujours ouvertes aux membres et ces derniers peuvent y faire des propositions :

S'il y a un projet que tu veux proposer, tu n'as pas à être administrateur [...] Ceux qui ont un projet, généralement, vont à la réunion du conseil et le proposent aux administrateurs. Alors les administrateurs votent par rapport à ce projet et prennent une décision (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 1).

Cependant, tous ne savent pas qu'ils peuvent assister aux réunions du conseil. « Tout le monde peut assister au conseil d'administration et proposer des choses, mais la plupart des membres ne le savent pas, donc, ils n'utilisent pas le pouvoir d'influence qu'ils pourraient avoir » (Science'44 2007, Entrevue – Membre 4). À la demande des membres qui veulent participer plus activement à la vie démocratique de la coopérative, Science'44 tient désormais des assemblées générales à tous les mois. Un des membres interrogés nous exprimait son enthousiasme par rapport à cette nouvelle pratique :

Nous avons un conseil d'administration, mais je n'ai jamais voulu en faire parti. Je préfère participer aux assemblées générales [...] Cette année, nous allons avoir des assemblées générales chaque mois et je crois que ça fera une grosse différence. (Science'44 2007 Entrevue – membre 1).

Défi de l'intercoopération

En ce qui concerne les pratiques d'intercoopération, Science'44 est membre de la *Ontario Student Cooperatives Association* ainsi que de quelques autres fédérations, notamment la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC). En outre, les assurances de la coopérative sont fournies par *The cooperator* (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 1).

Défi de la capitalisation et de l'investissement

En ce qui concerne la capitalisation et l'investissement, les nouveaux adhérents doivent souscrire à une part sociale de 50\$, remboursable après 4 ans. Il est, par ailleurs, assez rare qu'il y ait des ristournes sur les trop-perçus, étant donné que la coopérative est en droit de garder un bon pourcentage de ces dernières :

Nous sommes autorisés à garder 1% de nos revenus et nous pouvons garder un autre 3% pour la croissance, 5% à 8% pour les rénovations majeures [...] Sur 900 000\$ de chiffre d'affaires, ça nous fait 75 000\$ que nous pouvons garder. Si nos gains dépassent ce pourcentage, ils retournent aux membres [...] Mais nous pouvons demander aux membres s'ils veulent plutôt donner le surplus pour investir dans la coopérative (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Au niveau de la vulgarisation des informations financières, l'exposé des états financiers lors des assemblées générales est la seule pratique que nous avons relevée. Cependant, le directeur général se montre toujours disponible pour donner de plus amples explications à ce sujet (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Défi des valeurs coopératives

En ce qui concerne le défi des valeurs coopératives, la coopérative s'affiche clairement en tant qu'organisation gouvernée démocratiquement sur son site Internet (Science'44 2004). En outre, la coopérative se distingue par sa préoccupation pour l'environnement. « Nous avons un gros souci pour l'environnement. Donc nous prenons des décisions qui ne sont pas très payantes au point de vue financier, mais qui sont vraiment rentables au point de vue social » (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 2). Les valeurs coopératives se traduisent aussi beaucoup par les pratiques d'implications dans la communauté que nous allons présenter dans les lignes qui suivent.

Défi du développement de la communauté

En ce qui concerne les liens avec le milieu, un des administrateurs est responsable de bâtir des relations entre la communauté de Kingston et la coopérative (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 1, 42 minutes). Pendant ces dernières années, les membres de Science'44 se sont montrés particulièrement intéressés par rapport au développement de la communauté. Cette préoccupation se traduit particulièrement par des pratiques d'achats locaux :

Nous achetons la plupart de nos aliments chez des fermes locales [...] La personne qui gère notre cuisine a une petite ferme et tous nos déchets de cuisine vont à la ferme pour nourrir les porcs et ces porcs vont chez le boucher et se retrouvent dans nos réfrigérateurs. Donc, c'est du vrai commerce local! Et il y a plein de fermes maraîchères et de vergers dans les environs. Nous achetons nos pommes d'un producteur biologique local. [...] Et nous avons des soupers spéciaux qu'on appelle les soupers de 100 miles où tous les aliments doivent avoir été produits à 100 miles d'ici ou moins (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

La coopérative établit également des relations avec la ville de Kingston en ce qui concerne l'aménagement du paysage. « Nous développons des partenariats avec les organisations de la place pour revitaliser le paysage de la municipalité » (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Pour que les actions de Science'44 en faveur du développement de la communauté se perpétuent, la coopérative a créé un fond dédié aux organismes de la région. « L'année dernière, nous avons mis en place un règlement qui nous impose de faire un don d'un certain montant à des organismes de charité » (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 1). Un règlement a également été mis en place afin d'offrir l'opportunité à la communauté de Kingston d'utiliser la salle à manger communautaire de la coopérative. « Nous avons aussi mis en place un règlement qui nous incite à prêter notre salle à manger communautaire à des organismes du milieu ou à la louer pour très peu de frais » (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 1).

Malgré toutes les pratiques de partenariat avec la communauté en place chez Science'44, plusieurs personnes nous ont exprimé le désir que la coopérative soit encore plus active sur ce point. « Il y a de la place pour plus de relation avec la communauté. Nous travaillons actuellement à renforcer cette relation » (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Défi de la relation d'usage

Lorsque nous avons demandé à une administratrice de Science'44 quelles sont les priorités du conseil, elle nous a répondu : « Nos priorités sont de nous assurer que la coopérative fonctionne bien et que nos membres soient heureux » (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 4). Cette affirmation exprime clairement que le lien d'usage est vraiment au cœur des préoccupations des administrateurs de la coopérative. Afin de mieux connaître les besoins des membres, plusieurs sondages ont été effectués pendant les dernières années :

Durant les 3 dernières années, nous avons fait deux sondages pour vérifier le niveau de satisfaction des étudiants par rapport à nos services alimentaires. Nous avons aussi fait un sondage pour connaître la satisfaction des membres en général (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 1).

Selon un employé interrogé, le service alimentaire de la coopérative est l'un des éléments les plus forts pour créer la cohésion entre les membres de la coopérative :

Une des grosses raisons de notre bonne réputation est notre service de salle à manger communautaire. C'est un excellent produit que nous offrons. Notre nourriture est très bonne. [...] L'interaction sociale, à la cuisine, offre une très bonne expérience (Science'44 2007, Entrevue –équipe de gestion 2).

Cette opinion a été validée par plusieurs membres lors des entrevues : « Le services alimentaires est très pratique [...] Tu a aussi la chance de vivre des nouvelles expériences, tu travailles à la cuisine et tu travaille avec les autres personnes. » (Science'44 2007, Entrevue – membre 5).

Science'44 fait cependant face à une problématique de fort taux de roulement. Pour inciter les membres à revenir d'une année à l'autre, la coopérative offre désormais un incitatif financier. « Nous offrons un incitatif financier pour revenir, je crois que c'est 250\$ pour ceux qui reviennent. » (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 1).

Défi de l'éducation coopérative

En ce qui concerne l'éducation coopérative, Science'44 a récemment établi une formation pour les nouveaux membres :

Cette année, nous avons eu une session d'information pour les nouveaux membres. Comme ça, les membres ont pu savoir ce qu'est une coopérative, à quoi ressemble une assemblée générale, qu'est-ce qu'un conseil d'administration [...] Cette formation est d'une durée d'environ une heure (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Le tableau suivant expose brièvement les pratiques que nous avons expliquées au cours des pages précédentes :

Tableau 4.3.2 - Meilleures pratiques coopératives chez Science'44

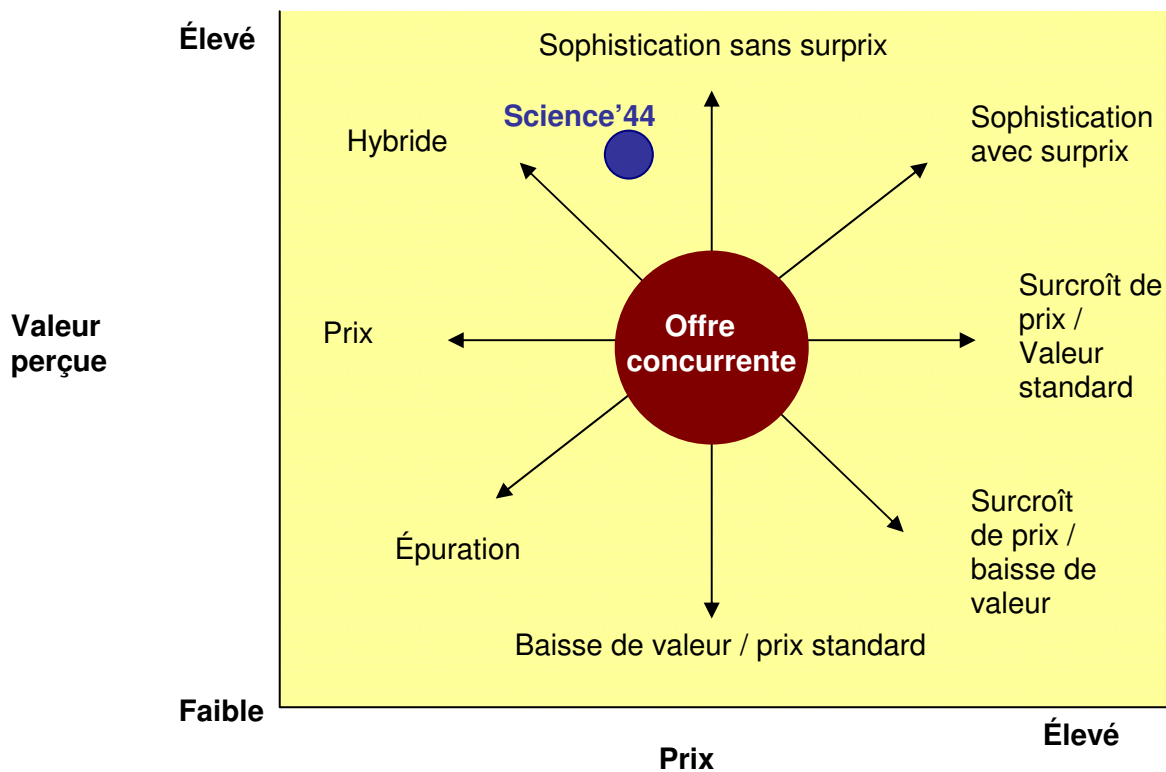
Défi de la gouvernance coopérative
<ul style="list-style-type: none"> • Courriel hebdomadaire envoyé aux membres • Journal hebdomadaire sur les activités de la coopérative • Babillard du conseil d'administration dans la salle à manger • Liste de courriels accessibles aux membres • Assemblée générale mensuelle • Réunions du conseil d'administration ouvertes aux membres • Évaluation annuelle du directeur général
Défi de l'intercoopération
<ul style="list-style-type: none"> • Membre de la OSCA • Membre de la FHCC • <i>The cooperator</i> fournit les assurances
Défi de l'investissement et de la capitalisation
<ul style="list-style-type: none"> • Parts sociales de 50\$ remboursables après 4 ans
Défi des valeurs coopératives
<ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs coopératives sont affichées sur le site Internet • Fortes valeurs environnementales qui se traduisent par de multiples actions
Défi du développement de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> • Poste de responsable du lien avec la communauté au conseil d'administration • Pratiques d'achat local • Partenaire de la revitalisation du paysage dans la ville de Kingston • Fond dédié aux organismes communautaires • Prêt ou location de la salle à manger à peu de frais
Défi de la relation d'usage
<ul style="list-style-type: none"> • Sondages pour évaluer le taux de satisfaction des membres • Service alimentaire • Incitatif financier pour les anciens membres
Défi de l'éducation coopérative
<ul style="list-style-type: none"> • Formation aux nouveaux membres

Stratégie de différenciation

Selon les analyses que nous venons de faire, il apparaît clair que les membres de Science'44 considèrent que les services offerts par leur coopérative sont meilleurs que ceux des résidences de l'université et que ces services sont offerts pour un plus faible prix. Cependant, les chambres de

la coopérative sont plus dispendieuses que la moyenne des chambres louées par des propriétaires privés. Nous dirons donc que la stratégie de Science'44 se situe entre la stratégie hybride et celle de sophistication sans surprise. Cette position s'illustre comme suit sur l'horloge stratégique :

Figure 4.4 - Science'44 sur l'horloge stratégique



Sources : Johnson et autres 2005, p.141

La stratégie employée par Science'44 semble plutôt efficace, si on en croit un taux de satisfaction moyen assez élevé, à 4.31 sur 5, chez les membres que nous avons interrogés.

4.3.8 Analyse des forces et faiblesses

En conclusion de cette analyse, nous pouvons avancer que Science'44 tire son avantage concurrentiel à la fois de son très bon rapport qualité/prix et de sa différence coopérative. Le prix de la coopérative est abordable pour une chambre si proche du campus. En plus d'être bien entretenues, les propriétés de la coopérative ont un cachet ancestral, ce qui leur confère une ambiance chaleureuse. Cette caractéristique les distingue nettement des résidences de

l'université. Une employée nous disait, en ce sens : « Je pense que la force, c'est la localisation de la coopérative, nous avons toutes ces belles maisons où les membres peuvent vivre ». (Science'44 2007, Entrevue équipe de gestion 1). Nous avons aussi vu que le service alimentaire, tant par sa qualité que par l'interaction qu'il suscite, est fortement apprécié des membres.

Au niveau de la gestion, la taille restreinte de la coopérative permet l'établissement d'une structure de gouvernance simple et efficace. Concernant ce point, un employé de l'organisation expliquait :

Une des forces de la coopérative, c'est que nous sommes petits, nous avons la possibilité de prendre des décisions plus rapidement que les plus grosses organisations. Nous avons un très bon réseau et un organigramme très fonctionnel [...] Notre conseil d'administration se rencontre 1 fois par semaine, ce qui nous permet de bouger rapidement (Science'44 2007, Entrevue équipe de gestion 2).

Cependant, selon un membre de l'équipe de gestion que nous avons interviewé, la nouvelle structure de gouvernance a le désavantage de demander beaucoup de temps aux administrateurs. « Maintenant le problème entre les employés et le conseil, c'est peut-être une sur implication du conseil » (Science'44 2007, Entrevue – Équipe de gestion 3). Selon une administratrice de la coopérative, une autre lacune de cette structure serait le manque d'implication des membres qui ne font pas partie du conseil. « Ce serait bien qu'il y ait plus de liens entre le conseil d'administration et les membres en général afin que les membres s'impliquent plus ». (Science'44 2007, Entrevue – Équipe de gestion 4).

Par ailleurs, selon plusieurs personnes que nous avons interrogées, la coopérative offre une vie communautaire enrichissante et multiculturelle :

Nous offrons un groupe d'appartenance très ouvert au sein duquel les gens peuvent se sentir à l'aise et développer de nouvelles amitiés. Nous avons beaucoup d'étudiants internationaux ici, et c'est très chouette. Donc nous pouvons apprendre de personnes qui viennent d'ailleurs. (Science'44 2007, Entrevue - équipe de gestion 4).

Une autre force qui nous a été mentionnée lors de nos entrevues a trait aux préoccupations de l'organisation par rapport à l'environnement. Les pratiques environnementales de l'organisation

attirent effectivement certaines personnes à la coopérative. « J'ai été attirée par l'aspect environnemental de la coopérative » (Science'44 2007, Entrevue – Membre 9).

Malgré toutes les forces et le taux de satisfaction relativement élevé de ses membres, Science'44 doit gérer un taux de roulement élevé. « Cette année, seulement 60 à 70 étudiants sont des anciens sur 161 étudiants. Des années, c'est plus, ça dépend du nombre d'étudiants internationaux, parce que les étudiants internationaux ne reviennent pas » (Science'44 2007, Entrevue - équipe de gestion 1). Dans le passé, la coopérative a été confrontée à un problème de chambres vacantes. Depuis quelques années, l'équipe de gestion travaille donc à trouver des moyens d'augmenter le taux de rétention des membres. Selon une des employées, ces efforts commencent à porter leurs fruits : « Cette année, nous sommes pleins et l'année dernière, nous étions aussi pleins, j'espère que la situation va perdurer (Science'44 2007, Entrevue - équipe de gestion 1).

Pour conclure notre étude, le tableau suivant résume les forces et faiblesses que nous avons répertorié chez Science'44.

Tableau 4.3.3 - Science'44 : Analyse des forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Prix abordable • Service alimentaire • Vie communautaire et multiculturalisme • Structure de gouvernance • Petite taille de l'organisation • Maisons avec cachet bien entretenues • Pratiques environnementales 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil d'administration trop impliqué • Manque d'opportunité d'implication pour les membres qui ne sont pas membres du conseil d'administration • Taux de roulement élevé

4.4 WCRI

Deuxième plus grande coopérative d'habitation étudiante en Amérique du Nord, la *Waterloo Cooperative Residence Inc.* (WCRI) se situe à Waterloo, une ville du sud de l'Ontario, qui compte quelques 114 700 habitants. Parmi ces habitants, 22 860 sont étudiants à l'Université de Waterloo (City of Waterloo 2008). Fondée en 1957, l'Université de Waterloo se démarque surtout dans le domaine des hautes technologies. Avec ses nombreux programmes en sciences appliquées, Waterloo offre le plus important programme d'éducation coopérative³ dans le monde (University of Waterloo 2008).

4.4.1 Historique

On retrace le début de l'histoire des résidences coopératives de Waterloo en 1963, seulement 6 ans après la fondation de l'Université de Waterloo. Cet automne là, Richard Rowe, étudiant en génie, passait une session à Toronto pour un stage. Lors de ce séjour, il habitait la *Campus Cooperative Residence Inc.* (CCRI), une coopérative d'habitation étudiante qui a été fondée en 1938. Avec l'aide du directeur général de la CCRI, Richard Rowe, appuyé par une vingtaine d'étudiants impliqués dans le *Student Christian Movement*, fondait une petite cafétéria coopérative (27 couverts) et faisait l'achat d'une première maison. Cette maison devenait la première division de la CCRI à Waterloo (WCRI 2006).

Les deux premières maisons coopératives, une pouvant loger 9 femmes et une autre, 27 hommes, ont été ouvertes en septembre 1964. Rapidement, les résidences coopératives ont pris de l'expansion, si bien qu'en novembre 1965, elles comptaient 140 membres répartis dans 10 maisons, dont la plupart étaient louées. Vers la fin de la même année, les maisons coopératives de Waterloo rompaient les liens avec la CCRI et étaient incorporées sous le nom de *Waterloo Cooperative Residence Incorporated* (WCRI). En 1966, la coopérative faisait l'acquisition de 2 maisons supplémentaires et construisait le premier immeuble à résidences géré et appartenant à des étudiants en Amérique du Nord. La WCRI pouvait désormais loger 220 étudiants.

³ Les programmes coopératifs se caractérisent par une alternance entre les sessions d'études et les sessions de stages rémunérés en milieu de travail.

L'expansion s'est si bien poursuivie qu'en 1969, WRCI logeait quelques 600 résidants (WCRI 2006).

En 1976, dû à des raisons financières, WRCI vendait ses deux dernières maisons et se concentrait sur la gestion de résidences. En 1993, la coopérative ouvrait un pub coopératif étudiant au sous-sol d'une de ses résidences. Ce pub a maintenant cessé ses activités mais son local est toujours utilisé comme salle communautaire lors des activités sociales (WCRI 2006).

Aujourd'hui, WRCI est propriétaire d'un complexe de résidences qui offre le logement à 972 membres, ce qui en fait la deuxième plus grosse coopérative d'habitation étudiante coopérative en Amérique du Nord⁴ et la plus importante au Canada (WCRI 2006).

4.4.2 Description de l'organisation

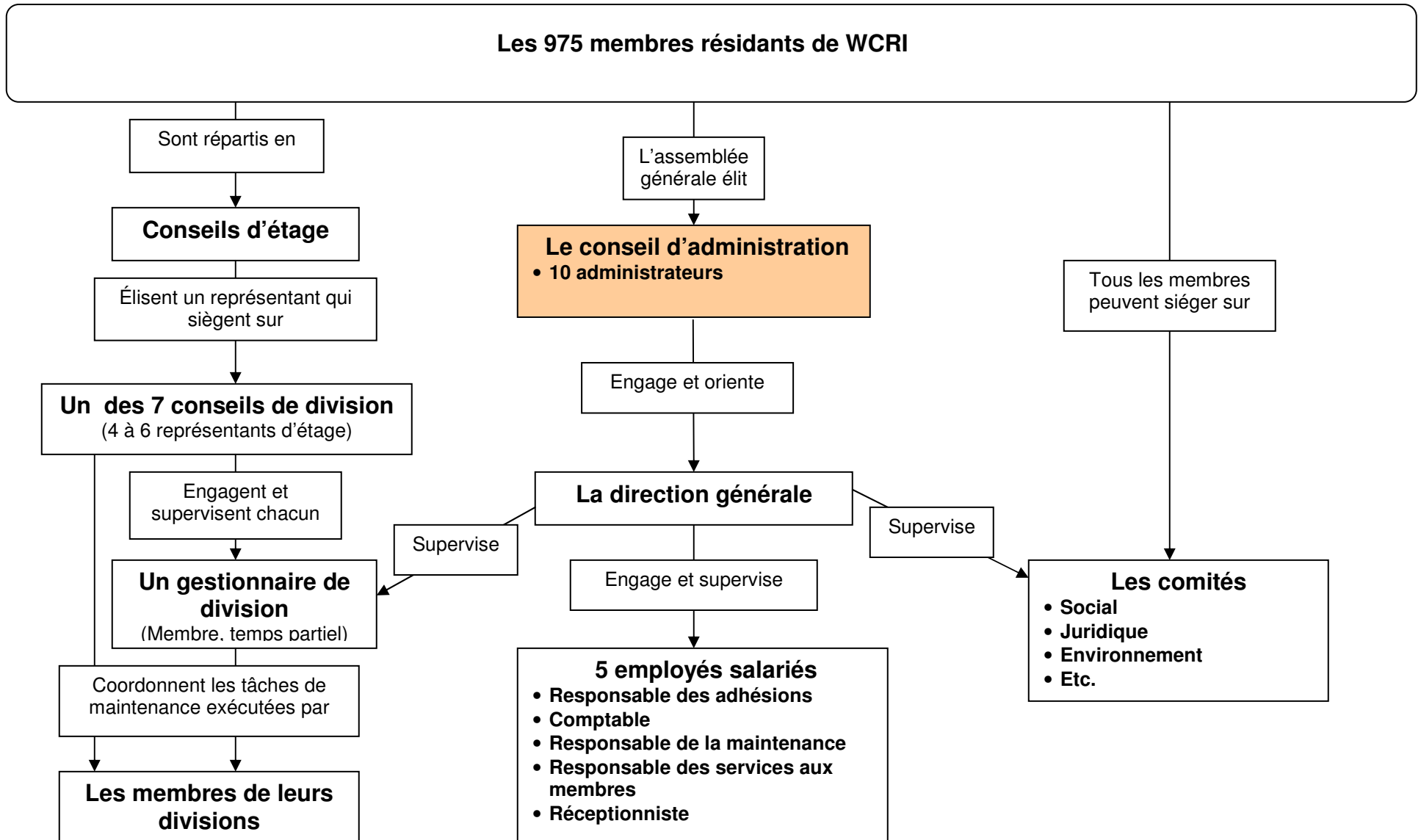
Les résidants de la WCRI sont répartis dans 7 divisions (WCRI 2005). Trois de ces sept divisions sont des immeubles de résidences qui offrent des chambres à occupation simple ou double. Ces trois bâtiments logent environ 100 étudiants chacun. Les autres immeubles abritent des appartements qui comptent de 1 à 4 chambres. Une partie des appartements à 3 et 4 chambres sont réservés pour la location à la chambre. Les pièces communes de ces appartements sont meublées et les résidants se font assigner des colocataires par l'administration de la coopérative. Le reste des appartements à 3 et 4 chambres et les appartements à 1 et 2 chambres sont loués de façon conventionnelle (WCRI 2007).

4.4.3 Structure de gouvernance

La structure de gouvernance de WRCI a récemment été retravaillée afin de préciser et de clarifier les rôles du conseil d'administration et de la direction générale. Lors de notre visite à la coopérative, les documents relatifs à cette toute nouvelle structure n'étaient pas encore imprimés. À l'aide d'une employée largement impliquée dans la restructuration de l'organisation, nous avons cependant pu reconstituer le nouvel organigramme, qu'on retrouve à la page suivante.

⁴ La *University Students' Cooperative Association* (USCA) à Berkeley, en Californie, est la plus imposante coopérative d'habitation étudiante en Amérique du Nord avec près de 1300 membres (USCA 2008).

Figure 4.5 - Organigramme WCRI



Source : WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 1

L'organigramme de WCRI représente une structure relativement conventionnelle, du moins, pour ce qui est des liens entre l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction générale. Le conseil d'administration est élu en assemblée générale et engage et oriente la direction générale. La direction générale, quant à elle, engage les employés et joue un rôle de supervision par rapport à tout ce qui touche les opérations (WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 1).

Au niveau des opérations, il existe divers comités où les membres qui le désirent peuvent s'impliquer. Par exemple, un comité s'occupe d'organiser des activités sociales, un autre de sensibiliser les membres par rapport à l'environnement (WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 1). Le comité judiciaire, quant à lui, se charge de tout ce qui concerne les différends entre la coopérative et les membres. Le fait que ce comité soit composé d'étudiants n'est pas sans causer certains problèmes. « Notre processus judiciaire est dirigé par les membres. Si les membres ne participent pas ou ne se coordonnent pas bien, ou s'il n'y a pas de leadership, les contrevenants ne sont pas poursuivis » (WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 4).

En plus d'élire un conseil d'administration, les membres de WCRI doivent participer aux opérations en ce qui concerne l'entretien et la sécurité des bâtiments. Pour faciliter la coordination de ce travail, il existe une autre structure de gouvernance au niveau des bâtiments. Le niveau de base de cette structure est le conseil d'étage, composé de l'ensemble des membres qui vivent sur l'étage d'un bâtiment. Ce conseil procède à l'élection d'un représentant d'étage. L'ensemble des représentants d'étage élus aux conseils d'étage d'un bâtiment forme le conseil de division. Quant à lui le conseil de division engage un employé, le gestionnaire de division, qui travaille sous la supervision de la directrice générale et du conseil de division qui l'a engagé. Ce gestionnaire coordonne les tâches de nettoyage exécutées par les membres de sa division (WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 1). Le tableau suivant expose les tâches et responsabilités qui reviennent aux divisions et à l'organisation centrale de WCRI.

**Tableau 4.4.1 - Pouvoirs et responsabilités des divisions
et de l'organisation centrale de WCRI**

Divisions	Organisation centrale
<ul style="list-style-type: none"> • Établir les règlements de la division (Couvre-feu, sécurité) • Superviser les tâches de nettoyage dans leurs bâtiments 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir les grandes orientations de la coopérative • Gérer les finances de la coopérative • Gérer, la publicité, les adhésions et collecter les loyers • Gérer la maintenance générale et la rénovation des bâtiments

Source : WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 1

4.4.4 Liens avec l'Université de Waterloo

Selon une employée interrogée sur le sujet, WCRI n'a pas de relation avec l'Université de Waterloo. « Nous n'avons pas de relations avec l'université. Le service de résidences hors campus va nous référer des étudiants si les résidences n'ont plus de place, mais c'est le plus loin que ça va. (WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 1). L'employée explique cette presque absence de collaboration entre les deux organisations de la manière suivante :

Je pense que l'université nous voit comme un compétiteur direct [...] J'imagine que l'Université de Waterloo fait beaucoup d'argent avec ses résidences. [...] Le prix des résidences est presque le double du nôtre. Ils ont des dépenses en plus, car ils font le ménage, mais, je crois qu'ils font encore beaucoup d'argent (WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 1).

4.4.5 Portrait financier

Le système Du Pont de la WCRI (annexe9) indique un revenu annuel de plus de 3 millions de dollars. Le pourcentage de marge brute de la coopérative est plus faible que la moyenne des coopératives que nous avons étudiées. Cependant, le pourcentage de dépenses en frais d'administration est plutôt bas, ce qui fait que le pourcentage de marge nette se situe légèrement au dessus de la moyenne. L'actif total de la coopérative est de plus de 12 millions de dollars dont plus du deux tiers est financé par l'emprunt.

4.4.6 Rapport qualité prix

Les options de logement offertes par WCRI ressemblent beaucoup à celles qu'offrent les résidences de l'Université de Waterloo, mais WCRI offre ses logements à un prix beaucoup plus abordable. Les prix des deux organisations sont comparés dans le tableau suivant.

Tableau 4.4.2 - Comparaison des prix de WCRI par rapport à ceux de l'Université de Waterloo

Type de chambre	WCRI	Résidences
Chambre à occupation simple dans un immeuble à résidences	3275\$ / 2 sessions	4616\$ / 2 sessions
Chambre à occupation double dans un immeuble à résidences	2533\$ / 2 sessions	4142\$ / 2 sessions
Chambre à occupation simple dans un appartement de 3 à 4 chambres	2976\$ / 2 sessions	4713\$ / 2 sessions
Appartement à 2 chambres	820\$ / mois	1059\$ / mois

Sources : University of Waterloo 2007 et WCRI 2007

Un résidant de WCRI nous a expliqué qu'il avait choisit de vivre à la coopérative « parce que c'est proche de l'Université et que c'est relativement moins dispendieux que les autres places » (WCRI, Entrevue – membre 2). Cette opinion est partagée par l'ensemble des membres que nous avons interrogés. Le premier facteur qui a influencé leur choix de vivre à la WCRI était la proximité au campus et, tout de suite après, le prix.

Cependant, les membres de la WCRI considèrent généralement que la valeur du service de logement rendu à la coopérative est moins élevée que celle des résidences : « Ici, tu as à faire tout toi-même [...] Tandis qu'en résidences tout est fait pour toi! Tu as de la nourriture, il y a des femmes de ménages qui nettoient pour toi, donc, c'est définitivement plus pratique de rester en résidences » (WCRI, Entrevue – membre 3). Effectivement, selon l'employée que nous avons interrogée :

Tout le monde doit faire 8 heures pour 4 mois. Ce n'est pas grand-chose, mais nous avons des problèmes à arriver à ce que tout le monde fasse son travail. Ils peuvent faire du nettoyage, ils peuvent être sur des comités ou sur une équipe

de gestion pour obtenir ces heures (WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 1).

La coopérative n’offre plus de service alimentaire depuis quelques années. La disparition de ce service est due à une baisse de demande. « Parce que nous avons une division qui avait un service alimentaire, nous ne vendions pas cette division [...] Nous avons fermé le service alimentaire et notre nombre de membres a augmenté immédiatement après » (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 1).

Par ailleurs, un membre nous a confié que, selon lui, la coopérative manque d’équipement de loisir : « Il n’y a rien à faire, comme activité de loisir, ici. Dans les résidences de l’université, il y a des tables de billard, des tables de baby-foot. Ici, il n’y a rien de tout ça » (WCRI, Entrevue – membre 2).

Le tableau suivant présente un résumé des principaux avantages et inconvénients que les membres de WCRI perçoivent par rapport aux résidences de l’Université de Waterloo.

Tableau 4.4.3 - Avantages et inconvénients de WCRI par rapport aux résidences de l’Université de Waterloo

Indicateurs	Avantages	Inconvénients
Prix	<ul style="list-style-type: none"> • Moins dispendieux que les résidences du campus 	
Entretien des espaces communs		<ul style="list-style-type: none"> • 8 heures de travail par session par membre pour faire le ménage des espaces communs • À plusieurs endroits, les espaces communs sont mal entretenus car les étudiants ne font pas leurs tâches
Localisation	<ul style="list-style-type: none"> • Proche du campus 	
Activités de loisir		<ul style="list-style-type: none"> • Absence d’équipement de loisir
Service alimentaire		<ul style="list-style-type: none"> • Pas de service alimentaire disponible

4.4.7 Défis coopératifs et meilleures pratiques

Nous avons vu que pour les membres, les principaux avantages de WCRI sont la proximité de l'université et le prix. Lors de nos entrevues, très peu d'entre eux ont mentionné que la nature coopérative de WCRI était à la source d'avantages. Un membre nous a seulement mentionné qu'à WCRI, « tu as plus de liberté que dans les résidences » (WCRI, Entrevue – membre 5). Cet avantage peut, en quelque sorte être lié à la nature coopérative de WCRI, mais pas nécessairement. En louant un logement à un propriétaire privé, on peut considérer qu'on est également plus libre que dans les résidences.

La plupart des membres interrogés étaient d'accord sur l'idée qu'il y a des moyens d'influencer la gestion de leur coopérative, mais, selon eux, leur influence reste plutôt limitée. « Il y a des moyens de s'impliquer, par les conseils de division ou en occupant un poste de gestion, mais vraiment influencer la gestion, je pense que c'est plus difficile, c'est plutôt bureaucratique » (WCRI, Entrevue - membre 4).

En fait, il semble que ce soit surtout les membres les plus impliqués qui perçoivent vraiment les avantages relatifs à la nature coopérative de l'organisation. Un des gestionnaires de division interrogé sur les forces de la coopérative nous répondait : « Notre structure est démocratique et demande beaucoup de participation de la part des membres » (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 3). Malgré qu'elles ne soient pas toujours appréciées par la majorité des membres, il existe donc des pratiques spécifiques à la nature coopérative de WCRI. Mais selon certains membres de l'équipe de gestion il y a effectivement un manque d'engouement, chez les membres actuels, pour l'implication dans la coopérative :

Notre population semble être ici principalement pour étudier et pas pour socialiser, ce qui nous cause un problème de participation [...] La population de l'université a connu des changements majeurs durant les 10 dernières années. Avant, il y avait moins de personnes qui venait d'Asie (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 1).

Selon une administratrice de la coopérative, aller chercher la participation des étudiants internationaux constitue souvent un problème : « Beaucoup de nos membres utilisent la barrière de la langue pour ne pas venir aux réunions et pour ne pas participer. » (WCRI 2007, Entrevue -

équipe de gestion 4). Les manques au niveau de la participation peuvent donc, entre autres, être dus à une population étudiante de plus en plus multiculturelle.

Les difficultés au niveau de la participation rencontrées par WCRI ne diminuent en rien l'intérêt qu'on peut porter à l'étude des pratiques coopératives de l'organisation. De tous les cas que nous avons étudiés, WCRI est ce qui ressemble le plus à une résidence conventionnelle. Comprendre les pratiques coopératives de cette organisation est donc élémentaire si l'on a pour objectif d'impartir la gestion d'un complexe de résidences à une coopérative.

Défi de la gouvernance coopérative

Notre étude du système de gouvernance nous a montré que la participation démocratique des membres au sein de la coopérative se fait surtout par l'élection de représentants : « C'est dirigé démocratiquement, nous avons tous un vote pour élire les gens qui vont être nos officiers pour la prochaine session et c'est la même chose pour l'élection du conseil d'administration » (WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 3). Cependant, la séparation des résidents en 7 divisions permet une participation élargie en ce qui concerne l'établissement de règlements d'immeuble. Les réunions de conseil de divisions permettent aussi de transmettre l'information plus efficacement à l'ensemble des membres. « L'information se passe surtout à travers les différentes réunions au sein des divisions » (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 1).

En outre, les procès verbaux de toutes les réunions sont disponibles pour l'ensemble des membres. Pour les rendre plus accessibles aux membres, l'administration travaille actuellement à les insérer sur le site Internet. « Nous essayons maintenant de développer une section du site s'adressant seulement aux membres afin de mettre tous les rapports sur notre site Internet » (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 1).

D'autres informations sur ce qui se passe dans l'organisation sont transmises par le biais du journal des membres :

Les membres ont un journal, nous avons un comité qui s'en occupe. [...] Ce comité décide du contenu. Par exemple, les gestionnaires de divisions font un rapport pour chaque publication. Généralement, il y a 4 publications par session. (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 1).

Défi de l'intercoopération

En terme d'intercoopération, WCRI s'implique au sein de ses fédérations « Nous sommes membres de la *Ontario student cooperative association*. À travers cette association, nous sommes membres de la FHCC» (WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 2).

Au niveau local, WCRI héberge une coopérative d'alimentation locale : « Nous logeons une coopérative d'aliments locaux au prix coûtant, c'est-à-dire que nous leur chargeons, à peu près seulement le coût de l'électricité » (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 2).

Défi de la capitalisation et de l'investissement

Au niveau de la capitalisation et de l'investissement, nous avons relevé quelques pratiques qui s'apparentent au mouvement coopératif. On nous a dit que les membres n'avaient pas à acheter de parts sociales. Cependant, les membres doivent faire un dépôt qui est remboursable lors de leur départ de la coopérative : « Quand tu deviens membre, tu donnes 200\$ de dépôt » (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 4).

En outre, pour faciliter la compréhension des membres par rapport aux états financiers, une brève formation est donnée lors de la session d'orientation. « Quand nous avons notre session d'orientation, nous expliquons le principe du budget et où va l'argent. » (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 2).

Enfin, WCRI a récemment investi dans une nouvelle coopérative d'habitation étudiante. Il n'y a cependant pas encore de politique qui encadre les investissements de la coopérative afin qu'ils soient faits, en priorité, dans des projets coopératifs. « Nous avons investi dans une nouvelle coopérative à Cambridge, mais nous le faisons au cas par cas, pour l'instant » (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 2).

Défi des valeurs coopératives

Chez WCRI, la transmission des valeurs coopératives s'inscrit dans les règlements même de la coopérative : « Une des choses qui est claire, dans nos règlements, c'est que nous voulons que les membres comprennent les principes et les valeurs coopératives » (WCRI 2007, Entrevue -

équipe de gestion 1). La formation d'introduction est le moyen utilisé par la coopérative pour transmettre ces valeurs : « Lors des sessions d'orientation, un membre de la coopérative forme les nouveaux membres par rapport aux valeurs coopératives et, en retour, les membres ont une opportunité pour poser des questions et donner du feed-back [...] » (WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 1).

Défi du développement de la communauté

WCRI n'est pas particulièrement impliqué dans le développement de la communauté. L'organisation a cependant un comité qui vise à sensibiliser les membres aux besoins des organisations communautaires de la région :

Nous avons un comité et son but est de faire du bénévolat dans la communauté ou de faire des campagnes de financement ou d'information à WCRI pour faire connaître les autres organisations communautaires [...] Habituellement, à peu près 8 ou 10 membres sont impliqués (WCRI 2007, Entrevue équipe de gestion 2).

Défi de la relation d'usage

Le défi qui semble causer davantage problème, chez WCRI, est celui de la relation d'usage. À la lumière des entrevues que nous avons menées, les membres ne semblent pas considérer que le fait de vivre dans une coopérative comporte des avantages qui ne sont pas reproductibles ailleurs. Il n'est donc pas étonnant que les pratiques en lien avec la différenciation coopérative ou la création d'une plus-value coopérative soient difficiles à répertorier à WCRI. Dans certaines coopératives d'habitation étudiantes que nous avons visitées, le fait d'être impliqués dans les opérations quotidiennes de la coopérative est perçu comme un avantage. À WCRI, il semble qu'une grande partie des membres voient plutôt le travail à la coopérative comme un inconvénient.

On nous a, néanmoins, mentionné une pratique coopérative qui tend à différencier la coopérative en ce qui concerne l'organisation d'activités pour les membres. Le comité social est chargé d'organiser ces activités. « Nous avons des sports, un « party » costumé, des tournois, des repas collectifs et des barbecues » (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 3).

Défi de l'éducation coopérative

Pour bien comprendre le fonctionnement de la coopérative, tous les nouveaux membres sont invités à une session d'orientation au début de chaque session :

« Tous les membres doivent participer à une session d'éducation aux membres de base. Nous tenons généralement ces sessions au début de chaque session. Nous engageons un de nos membres pour donner cette formation [...] Elles sont d'une durée d'environ une heure » (WCRI 2007, Entrevue - équipe de gestion 1).

Le tableau suivant souligne les pratiques coopératives que nous venons d'expliquer, selon le défi auquel elles se rapportent. WCRI relève assez bien l'ensemble des défis, mais ne s'implique que très peu dans la communauté locale et éprouve de la difficulté avec le défi de la relation d'usage. Le défi d'établir une plus-value coopérative est d'autant plus difficile lorsqu'une coopérative est de taille imposante et que sa population de membres a des intérêts très diversifiés.

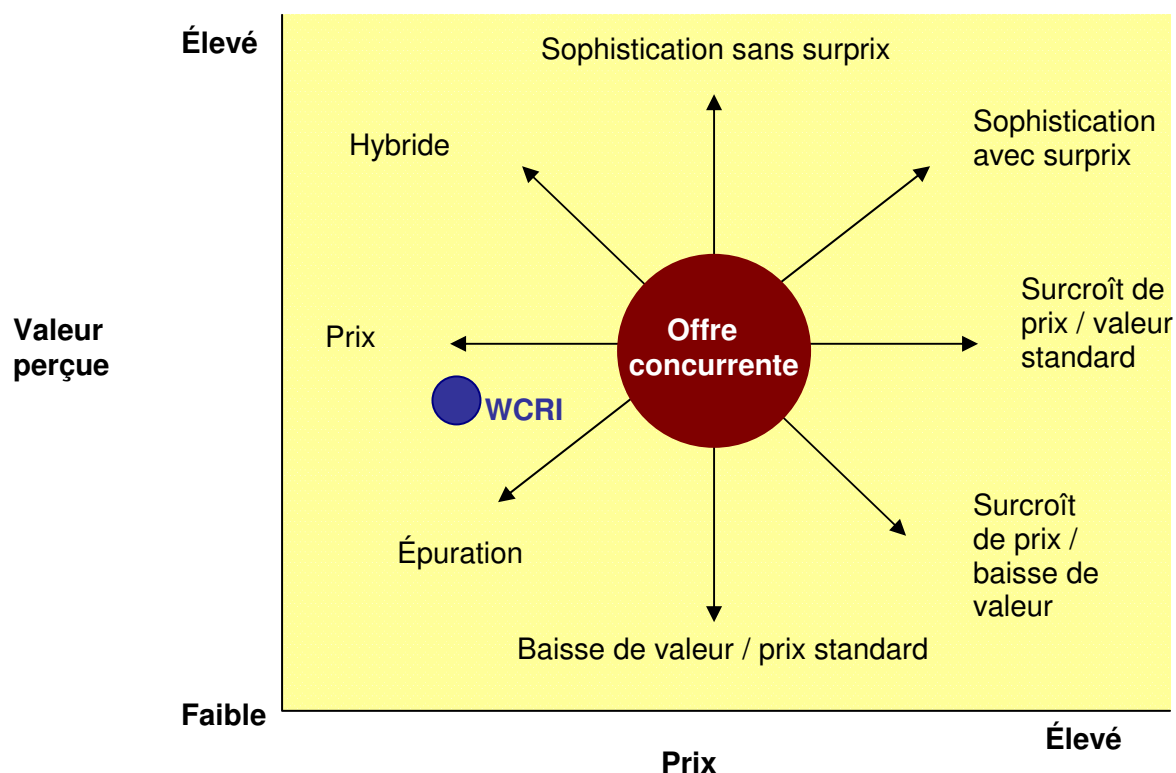
Tableau 4.4.4 - Meilleures pratiques coopératives chez WCRI

Défi de la gouvernance coopérative
<ul style="list-style-type: none">• Les conseils de division permettent une représentation élargie des membres• Accessibilité des procès-verbaux sur le site Internet• Journal des membres comme outil de transmission de l'information
Défi de l'intercoopération
<ul style="list-style-type: none">• Membre de la Ontario Student Co-operative Association• Hébergement d'une coopérative d'alimentation locale
Défi de l'investissement et de la capitalisation
<ul style="list-style-type: none">• Dépôt de 200\$ qui s'apparente à la pratique de la part sociale• Introduction aux états financiers lors de la session d'orientation• Investissement dans la coopérative d'habitation étudiante de Cambridge
Défi des valeurs coopératives
<ul style="list-style-type: none">• Introduction aux valeurs coopérative lors de la session d'orientation• Information sur les valeurs coopératives sur le site Internet
Défi du développement de la communauté
<ul style="list-style-type: none">• Comité d'implication dans la communauté
Défi de la relation d'usage
<ul style="list-style-type: none">• Le comité social organise diverses activités
Défi de l'éducation coopérative
<ul style="list-style-type: none">• Session d'orientation pour les nouveaux membres

Stratégie de prix

À la lumière des analyses du rapport qualité/prix et des pratiques coopératives de WCRI, il apparaît clairement que la coopérative met en place une stratégie de prix. La WCRI est l'option la moins dispendieuse pour habiter à proximité du campus de l'Université de Waterloo. La valeur perçue par les membres est, pour plusieurs, moins élevée que celle des résidences de l'université. Sur l'horloge stratégique, WCRI se situerait donc entre la stratégie de prix et la stratégie d'épuration, tel qu'illustré par le schéma 4.4.1.

Figure 4.6 - WCRI sur l'horloge stratégique



Sources : Johnson et autres 2005, p.141

La stratégie menée par WCRI est viable étant donné le fait que cette coopérative se situe dans un environnement où les prix sont maintenus très élevés par les compétiteurs. Ainsi, à l'automne, alors que la demande pour des logements près du campus est à son maximum, WCRI

opère à pleine capacité. Cependant, ce genre de stratégie pourrait difficilement fonctionner dans un milieu où le prix de l'offre concurrente est moins élevé.

Analyse des forces et faiblesses

En conclusion de cette brève analyse de la stratégie concurrentielle de la WCRI, nous pouvons affirmer que l'avantage concurrentiel de la coopérative repose essentiellement sur deux forces : sa proximité avec le campus de l'Université de Waterloo et son prix peu élevé. Son prix est plus bas que celui de la compétition parce que la coopérative ne vise pas à faire du profit avec ses résidences et parce que les membres participent à l'entretien des bâtiments. Dans cet ordre d'idées, nous pouvons estimer que la structure de gouvernance qui permet aux membres de s'impliquer dans la gestion et les opérations de l'organisation constitue une force. Le revers de cette force, c'est que beaucoup de membres choisissent la WCRI seulement parce que c'est moins dispendieux, et ne sont pas intéressés à participer. En outre, beaucoup d'étudiants internationaux, qui forment une proportion grandissante des membres, se montrent peu intéressés à participer. Lorsque les membres ne font pas les tâches qui leur sont assignées, le niveau de propreté des lieux devient variable. « Parce que c'est une coopérative, nous faisons le ménage nous-mêmes. Tu peux tomber sur un étage où les gens ne se soucient pas du ménage. Sur un autre étage, si les gens font leurs tâches, ça peut être plutôt propre. » (WCRI 2007, Entrevue - membre 3).

En outre, la faible participation des membres semble coïncider avec un faible niveau de satisfaction. Le taux de satisfaction moyen des membres interrogés est de 3.35 sur 5, ce qui est le plus faible taux de satisfaction que nous avons rapporté dans les 5 coopératives où nous sommes entretenus avec des membres. Cependant, le taux de satisfaction moyen des étudiants qui vivent en appartement est plus élevé que celui des immeubles à résidences. Le taux de satisfaction moyen des 4 personnes interrogées dans les résidences était de 2.75 contre 3.75 chez les 6 membres interviewés qui vivent en appartement. Les appartements semblent donc être une option plus satisfaisante que les chambres en résidences.

Le tableau suivant offre une synthèse de la brève analyse des forces et faiblesse de WCRI que nous venons de faire.

Tableau 4.4.5 - Analyse des forces et faiblesses de WCRI

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Proximité avec le campus • Prix très concurrentiels • Structure de gouvernance démocratique • Structure organisationnelle participative • Immeubles à appartement appropriés aux besoins des étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> • Population de membre peu intéressée à s'impliquer dans la coopérative • Niveau de propreté variable • Niveau de satisfaction des membres plutôt faible • Immeubles à résidences

Nous avons dit plus haut que WCRI ressemble beaucoup aux complexes de résidences qu'on retrouve sur les campus des universités québécoises. Il s'agit d'une coopérative que les membres choisissent parce qu'elle offre un logement près du campus et non pour vivre une expérience de vie communautaire. Ainsi, les difficultés au niveau de la participation devraient être similaires, si, par exemple, les résidences d'une université étaient gérées ou vendues à une coopérative.

Par opposition au modèle de WCRI, les deux dernières coopératives que nous allons visiter ont une stratégie de promotion qui vise à attirer des membres qui sont les plus susceptibles d'adhérer à la philosophie coopérative. Pour les membres des deux coopératives que nous allons vous présenter, le choix d'une coopérative d'habitation étudiante rime avec une forte implication dans la vie communautaire. Avec des structures de gouvernance particulièrement décentralisées, les membres de la *Oberlin Student Cooperative Association (OSCA)* et de l'*Inter-Cooperative Council (ICC)* sont régulièrement appelés à participer aux décisions qui concernent leur milieu de vie. Notre premier arrêt, chez OSCA, va d'ailleurs nous montrer la structure de participation des membres la plus intense parmi celles que nous avons rencontrées.

4.5 OSCA

Oberlin Student Cooperative Association (OSCA) se situe dans une petite ville du nord de l'Ohio, Oberlin, qui compte 8600 habitants dont 2800 sont étudiants. Charmante petite ville où l'authenticité des bâtiments d'antan a été scrupuleusement préservée, Oberlin affiche fièrement son histoire, qui a été marquée par le mouvement pour l'abolition de l'esclavage. En 2006, la ville a d'ailleurs été reconnue par le *National Trust of Historical Preservation* comme une des 12 destinations historiques par excellence aux États-Unis (City of Oberlin 2008).

Créé en 1833, *Oberlin College* était, en 1835, le premier établissement post-secondaire aux États-Unis à admettre les personnes de couleur. Quelques années plus tard, en 1841, Oberlin était le premier collège à émettre des diplômes de baccalauréat aux femmes. Au niveau académique, le collège se spécialise dans l'enseignement de la musique, des sciences humaines, des arts et des sciences de l'environnement (Oberlin College 2007). La petite taille de sa communauté, sa philosophie d'ouverture, de mise en valeur des différences et de l'engagement communautaire ont fait d'Oberlin un terrain fertile pour le mouvement coopératif.

4.5.1 Historique

La première coopérative d'habitation étudiante du *Oberlin College* a été fondée en 1950 par un groupe d'une dizaine d'étudiantes. Cette petite résidence pouvait loger 28 étudiantes et offrait le couvert à autant de jeunes hommes. La coopérative a été créée afin d'offrir une alternative moins coûteuse par rapport au logement et au service alimentaire déjà offerts sur leur campus. Dès sa création, le modèle a suscité l'enthousiasme, si bien qu'une autre coopérative de taille comparable était mise sur pied l'année suivante. Par contre, pendant la décennie suivante, la direction du collège s'est opposée au développement de nouvelles coopératives, de peur que leur culture plus permissive ne ternisse la réputation du collège (OSCA 2000a).

En 1962, les deux coopératives du collège s'associaient et fondaient la *Oberlin Student Cooperative Association* (OSCA), dont le conseil d'administration était composé d'étudiants, de membres de l'administration du collège et d'habitants de la ville. Cette organisation allait

devenir la base sur laquelle allait s'ériger les coopératives étudiantes d'Oberlin jusqu'à aujourd'hui (OSCA 2000a).

En 1975, on assistait à l'amorce d'un mouvement pour départir la coopérative de ses employés. Les cuisiniers ont été mis à pied et on cherchait des moyens de s'émanciper du besoin de coordonnateurs, afin que la coopérative soit autogérée par les étudiants. Cette gestion complète par les étudiants entraînera cependant des problèmes au niveau du suivi des finances, amenant OSCA proche de la faillite en 1987. Heureusement, l'organisation recevait alors le support de la NASCO dont elle était membre depuis 1978. Sous les conseils des intervenants de sa fédération, OSCA procédait alors à l'embauche d'un directeur des finances. En 1996, l'organisation se séparait en deux, OSCA et OSCA *properties*, le dernier étant un organisme à but non lucratif exempt de taxe (OSCA 2000a). Cette mesure permet encore aujourd'hui à l'organisation de bénéficier de plusieurs avantages au niveau fiscal. Bien que les salles à manger coopératives constituent la majorité des opérations de l'organisation, pour les besoins de cette étude, nous nous concentrerons à étudier le volet coopérative d'habitation de OSCA.

4.5.2 Description de l'organisation

Avec ses huit salles à manger coopératives, OSCA offre le couvert à ses 630 membres. Quatre de ces salles à manger se situent dans des maisons coopératives qui louent des chambres à 176 étudiants au total. Pour faciliter la compréhension de la structure de OSCA, nous dirons que la coopérative est divisée en 8 sous organisations, soit, 4 salles à manger, qui n'offre que le couvert à leurs membres et 4 maisons, qui offrent couvert et logis. La répartition des membres résidants par maison se fait comme suit :

Tableau 4.5.1 - Répartition des résidants dans les maisons de OSCA

Maisons	Nombre de résidants
Harkness	64 membres
Keep	54 membres
Tank	42 membres
Old Barrows	15 membres

Sources : (OSCA 2000d)

Selon l'équipe de gestion de OSCA, le tiers des places dans la coopérative sont réservées à des étudiants de première année au Collège, et la majorité des membres en sont à leur 2^{ème} année d'étude. Généralement, les membres y demeurent de 1 à 2 ans. (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 4).

4.5.3 Structure de gouvernance

De par son histoire imprégnée du désir d'autonomie de ses membres, la structure de gouvernance de OSCA est particulièrement décentralisée. Cette décentralisation a pour conséquence de multiplier le nombre de membres impliqués dans l'organisation, tant au niveau décisionnel qu'opérationnel. Pour simplifier la compréhension de cette structure de gouvernance complexe, disons que l'organisation compte deux niveaux de gouvernance. Le premier palier de décision se situe au niveau des 8 maisons et salles à manger, le second, au niveau de l'organisation centrale de OSCA. Chaque palier détient un certain nombre de pouvoirs et de responsabilités, qui sont énumérés dans le tableau suivant :

Tableau 4.5.2 - Pouvoirs et responsabilités des maisons, des salles à manger et de l'organisation centrale de OSCA

Maisons et salles à manger	OSCA
<ul style="list-style-type: none"> • Animer la vie démocratique par les réunions de maison. • Gérer le budget de la salle à manger • Approvisionner la salle à manger en nourriture • Cuisiner • Répartir les tâches liées au ménage et à la cuisine entre les membres • Animer la vie sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir les statuts et règlements de la coopérative • Gérer les finances générales • Collecter les loyers • Être en relation avec le Collège Oberlin et négocier les ententes • S'assurer que les règlements de OSCA et du Collège sont respectés dans l'ensemble des maisons et salles à manger • Établir des partenariats avec d'autres organisations

Sources : OSCA 2007, *Entrevue - équipe de gestion 4*

Au niveau des maisons et des salles à manger, la majorité des décisions se prennent en assemblée de maison, où tous les membres sont invités à être présents. Lors de ces rencontres,

les membres prennent des décisions sur la gestion de leur maison et procèdent à l'élection de personnes qui occuperont des postes de gestions dans leur maison et de représentation pour l'organisation centrale de OSCA.

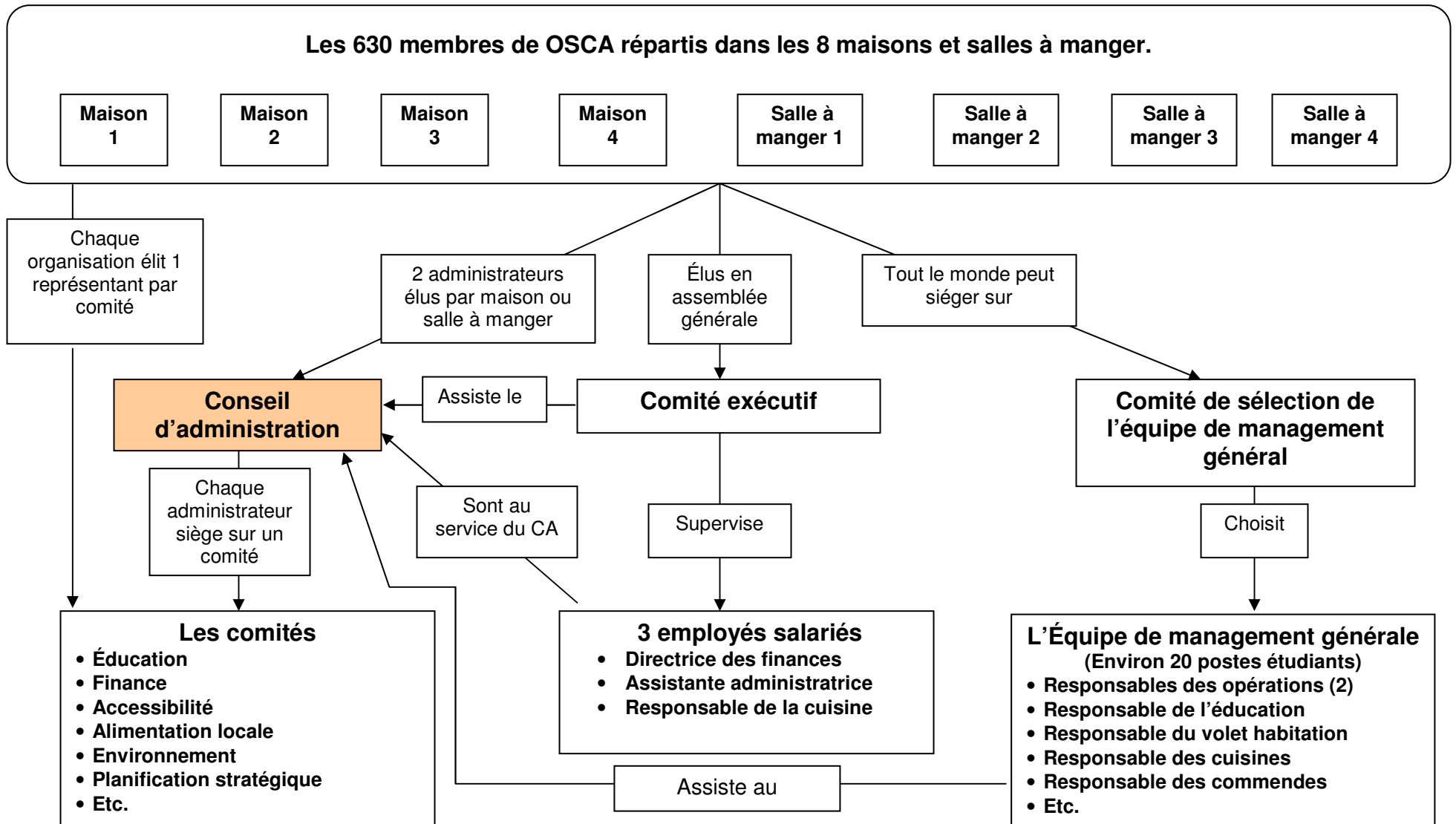
L'organigramme présenté à la page suivante nous montre que chaque maison ou salle à manger doit élire 2 représentants pour siéger au conseil d'administration de OSCA. Le comité exécutif, quant à lui, est élu par l'assemblée générale des membres et a principalement pour rôle de superviser les employés de l'organisation ainsi que de prêter assistance au conseil d'administration. La directrice des finances est la seule employée à temps plein de l'organisation, appuyée dans sa tâche par une coordonnatrice administrative, employée à temps partiel. Comme la coopérative offre le couvert à ses membres, elle emploie également un responsable des services alimentaires qui conseille les étudiants dans la planification de menus équilibrés.

La philosophie autonomiste qui prédomine chez OSCA induit une structure où les membres sont très impliqués dans les opérations quotidiennes de l'organisation, et où les employés salariés occupent surtout un rôle de support. Ainsi, une vingtaine de membres de OSCA occupent des positions d'officiers au sein de l'équipe de management général. Cette équipe assume des responsabilités variées qui vont des relations avec l'administration du Collège Oberlin à la maintenance, en passant par l'approvisionnement en nourriture jusqu'à la sécurité ou l'éducation coopérative. Souvent, les membres qui occupent un poste sont assistés dans leur tâche par un comité.

Pour donner un maximum de pouvoir à chaque membre impliqué dans la coopérative, toutes les instances décisionnelles de OSCA utilisent le processus du consensus⁵. Ainsi, chaque membre est considéré avoir un droit de veto sur les décisions prises dans les instances décisionnelles auxquelles il participe. L'idée que chaque membre ait un droit de veto peut sembler un obstacle à toute prise de décision efficace. Cependant, il faut savoir que, selon les règles du consensus, il est important que le veto soit utilisé seulement lorsque la décision que le groupe s'apprête à prendre peut nuire aux objectifs du groupe. C'est-à-dire qu'il ne faut pas s'opposer pour des

⁵ À l'annexe 6, vous trouverez une ébauche simplifiée du processus du consensus utilisé chez OSCA

Figure 4.7 - Organigramme de OSCA, Oberlin



Source : Organigramme modifié; OSCA (2004), *HLEC Manual*, Oberlin, p.19.

raisons de simples préférences individuelles (Leaf Christian 2006, p.129-133). De plus, toute opposition doit être expliquée afin que le groupe puisse prendre en compte l'interrogation majeure soulevée par un membre. Pour que les réunions atteignent un certain niveau d'efficacité, les membres reçoivent une formation au processus du consensus dès leur arrivée à la coopérative. Les réunions sont également animées par des anciens membres, qui ont acquis une bonne maîtrise du processus. D'après les observations que nous avons faites lors des réunions des différentes instances, le processus du consensus y est assez bien maîtrisé pour donner lieu à des prises de décisions assez efficaces.

Cependant, plusieurs des membres interrogés considéraient que le temps qu'ils doivent consacrer aux réunions est l'un des principaux inconvénients de la vie dans la coopérative. À ce sujet, un des membres de l'équipe de gestion mentionnait « qu'il faut donner beaucoup de temps quand on veut être membre de OSCA. Je connais plusieurs personnes qui aimeraient devenir membres, mais qui trouvent que ça demande trop de temps » (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 2). Une membre a également confié : « comment fonctionnent les réunions, je sens que c'est... pas une perte de temps, mais je crois que ce n'est pas aussi efficace que ça pourrait l'être » (OSCA 2007, Entrevue - membre 7).

4.5.4 Relations avec l'administration du collège

En contre partie de la structure décisionnelle de OSCA, nous ne pouvons négliger de mentionner l'influence de l'administration du Collège Oberlin sur la coopérative. Comme les bâtiments dans lesquels la coopérative opère appartiennent au Collège Oberlin, ce dernier est responsable de la maintenance générale des immeubles. En outre, son administration a le pouvoir d'imposer des normes auxquelles la coopérative doit se conformer. Le tableau 4.5.3 présente les grandes lignes de l'entente entre OSCA et le Collège Oberlin.

À chaque 3 ans, une entente est signée entre le collège et la coopérative pour déterminer le prix du loyer et les pouvoirs et responsabilités qui lient les deux organisations. Selon l'équipe de gestion de OSCA, la négociation de cette entente triennale est un processus qui généralement s'étend sur une année scolaire complète (OSCA 2007, Entrevue- équipe de gestion 1).

Tableau 4.5.3 - Responsabilités de OSCA et du Collège Oberlin

OSCA	Collège Oberlin
<ul style="list-style-type: none"> • Payer au Collège le loyer pour les immeubles utilisés par la coopérative. • S'assurer que les règlements de OSCA et du Collège sont respectés dans l'ensemble des maisons et salles à manger 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien des bâtiments et des équipements de la cuisine • Fournir tous les meubles aux coopératives • Établir des normes d'hygiène • S'assurer que les membres de la coopérative respectent les règlements du Collège

Source : OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 1

Pour assurer que les relations entre le collège et la coopérative demeurent harmonieuses, des représentants de OSCA et des employés de l'administration du collège se rencontrent minimalement 3 fois par semaine. Lors de ces rencontres, on traite des questions en lien avec la maintenance, avec le respect des règlements du collège ainsi qu'en lien avec l'ambiance des maisons coopératives et la vie communautaire (OSCA 2007, Entrevue- équipe de gestion 1).

4.5.5 Portrait financier

Un coup d'œil sur le système Du Pont de OSCA, en annexe 10, nous montre que le chiffre d'affaires de la coopérative se situe à plus de 2 millions de dollars par années. Ces revenus sont principalement attribuables au service alimentaire. La location des immeubles et l'achat de nourriture constituent la plus grande partie des dépenses de OSCA. Après ces dépenses, l'organisation bénéficie d'une marge brute de 20%, dont 10,5% sont octroyés au frais d'administration. Comme la coopérative ne possède pas de bâtiments, son taux d'endettement est le plus faible parmi les 5 coopératives dont nous avons étudié la structure financière.

4.5.6 Rapport qualité/prix

OSCA, comme les résidences du collège, offre à ses locataires des chambres meublées à occupation simple, double ou triple dans des édifices situés directement sur le campus du collège. Cependant, la coopérative offre ce service pour 3135\$ par session plutôt que pour 4640\$⁶ (OSCA 2007b), ce qui représente une économie d'environ 3000\$ pour deux sessions. Par contre, la solution de logement la moins dispendieuse pour les étudiants reste de louer un appartement hors campus avec des colocataires. Le prix d'une chambre en appartement dans la ville d'Oberlin

⁶ Prix du service alimentaire additionné du prix d'une chambre à occupation double.

varie entre 250 et 450\$, dépendamment du nombre de colocataires (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 2). Pour une session, un loyer moyen (350\$) serait donc de 1400\$, pour une chambre non meublée, ce à quoi on devrait ajouter des dépenses en nourriture.

Fort apprécié, le service alimentaire autogéré est un autre élément qui attire des membres à la coopérative :

J'ai choisi de vivre à la coopérative parce qu'on m'a dit que la nourriture est vraiment meilleure que celle du service alimentaire du collège. J'ai pensé que ce serait une bonne place pour rencontrer des gens et que ce serait amusant d'être impliqué dans le processus de préparation de mes repas » (OSCA 2007, Entrevue - Membre 4).

Nous avons dit plus haut que le temps à investir dans la coopérative peut constituer un frein à l'adhésion. Par contre, la plupart des membres interrogés voient positivement leur implication dans la cuisine : « J'apprécie le fait qu'ici, nous cuisinons avec les autres et que nous sommes responsables de nous-mêmes » (OSCA 2007, Entrevue - Membre 10). En plus des repas, les membres doivent faire une heure de ménage par semaine. Comme les étudiants sont généralement moins assidus à cette tâche que les concierges du collège, le niveau de propreté des maisons coopératives est moins élevé que dans les résidences conventionnelles.

Parmi les inconvénients de la coopérative par rapport à ses concurrents, nous devons mentionner et expliquer le système de distribution des chambres. Chaque année, ceux qui veulent être membres de la coopérative doivent s'inscrire à une loterie. Cette loterie détermine, au hasard, qui pourra choisir sa chambre en premier. Ce système donne une chance égale à tous les aspirants membres d'obtenir une chambre dans la maison coopérative de leur choix. Ce faisant, quelqu'un qui, par exemple, vivait dans la maison *Tank* depuis un an est presque certain de ne pas pouvoir garder la même chambre et n'est pas assuré de pouvoir rester dans la même maison l'année suivante (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 4). Ce système accélère davantage le taux de roulement dans les maisons.

Le tableau suivant dresse le portrait des avantages et inconvénients relatif au rapport qualité/prix du service offert par OSCA. Les éléments qui différencient le plus la coopérative des résidences de ses concurrents sont ressortis en caractère gras :

Tableau 4.5.4 - Avantages et inconvénients de OSCA par rapport à ses concurrents (résidences sur le campus et appartements hors campus)

Indicateurs	Avantages	Inconvénients
Prix	<ul style="list-style-type: none"> • Environ 3000 dollars de moins par année que les résidences 	<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup plus dispendieux que de vivre hors campus
Nourriture	<ul style="list-style-type: none"> • Nourriture de meilleure qualité (biologique ou locale) • Les heures des repas plus flexibles que dans les salles à manger des résidences • Possibilité de rencontrer des gens en cuisinant 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite au moins 4 heures de travail par semaine pour chaque membre. • La plupart des repas sont végétariens, ce qui ne plaît pas à tout le monde.
Chambres	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de chambre à occupation simple, double ou triple, semblable aux résidences du campus • Chambre meublée 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de réservation d'une année à l'autre. Système de loterie pour la distribution des chambres
Entretien des espaces communs		<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite 1 heure de travail par semaine à chaque membre • Niveau de propreté moins élevé que dans les résidences du collège

4.5.7 Défis coopératifs et meilleures pratiques

Nous avons défini plus haut la notion de compétence fondamentale, c'est-à-dire un processus à travers lequel une organisation génère un avantage concurrentiel difficilement imitable. Nous basant sur cette idée, nous pouvons affirmer qu'OSCA utilise ses structures et son processus décisionnel pour générer un avantage concurrentiel. Selon un des membres de l'organisation, « dans la coopérative, nous créons notre propre environnement, j'aime le sentiment d'appartenance [...] oui, je sens qu'il y a des moyens [d'influencer la gestion de la coopérative], il y a beaucoup de possibilités » (OSCA 2007, Entrevue – membres 3). Voyons maintenant quelles sont les pratiques qui sous-tendent l'avantage coopératif chez OSCA.

Défi de la gouvernance coopérative

La culture organisationnelle de OSCA est empreinte d'une forte préoccupation par rapport à l'habilitation de ses membres (OSCA 2000b). Cette préoccupation se manifeste par le nombre d'occasions où les membres peuvent participer aux décisions qui concernent leur maison et OSCA dans son ensemble. Pour assurer une gestion décentralisée de l'organisation, chaque maison tient des assemblées de maison où tous les membres sont convoqués (OSCA 2004, p.4). Ces réunions ont pour but de gérer démocratiquement les responsabilités des maisons énoncées

au tableau 4.5.2, de faire circuler de l'information provenant de l'organisation centrale de OSCA et de consulter les membres sur certaines décisions que doit prendre le conseil d'administration.

Afin de donner le maximum de pouvoir d'influence à chaque membre qui participe aux différentes réunions de la coopérative⁷, le consensus est le processus décisionnel en vigueur chez OSCA. Le consensus est décrit sur le site Internet de l'organisation comme un processus moins susceptible de générer des conflits et des relations « gagnants/perdants » et plus susceptible de favoriser des relations de confiance que le vote à majorité (OSCA 2000b). Au début de l'année, tous les membres sont informés sur les règles du consensus lors d'une formation. Ensuite, l'ensemble des membres utilise le consensus lors des assemblées de leurs maisons. (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 2). Ainsi, par la pratique, les membres maîtrisent rapidement le processus du consensus. À ce sujet, un membre interrogé sur son pouvoir d'influence dans la coopérative répondait : « Nous utilisons le processus de décision par consensus et je pense que ça permet à tout le monde qui veut apporter un changement de le faire » (OSCA 2007, Entrevue - Membre 6). Des administrateurs aux simples membres, le consensus constitue un élément important de la culture organisationnelle de OSCA et les membres interrogés disent apprécier ce processus.

Défi de l'intercoopération

L'idéologie coopérative très ancrée dans la culture de OSCA en fait une organisation enthousiaste de relever le défi de l'intercoopération. En plus d'être membre de la NASCO, OSCA travaille en partenariat avec plusieurs autres coopératives. Au niveau local, OSCA permet à une coopérative de recyclage de vélo d'utiliser un de ses locaux par la somme symbolique de 1\$ par année. Au niveau national, une politique encadre les investissements financiers de OSCA afin qu'ils servent en priorité à soutenir des coopératives étudiantes en faisant des prêts à faible taux d'intérêt (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 5). Enfin, au niveau international, OSCA soutient une coopérative de travailleuses au Nicaragua (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 3).

Défi de la capitalisation et de l'investissement

En ce qui concerne la capitalisation et l'investissement, OSCA demeure fidèle à sa philosophie éminemment démocratique. Pour permettre une gestion des finances relativement décentralisée, OSCA sépare son budget en deux : une partie du budget est gérée par l'organisation centrale et

⁷ Ces réunions peuvent être des assemblées de maison, des réunions de comités ou du conseil d'administration.

l'autre partie est gérée par les maisons. Chaque maison se voit ainsi allouer un budget. Les membres sont responsables de la gestion de leur budget de maison, qui est principalement utilisé pour l'achat de nourriture et l'entretien ménager. Si les membres des maisons dépensent moins que le budget qui leur a été alloué, ils peuvent décider de faire un don à des organisations communautaires ou de s'allouer une ristourne. La trésorière de l'organisation nous expliquait que « Pour aider les membres à gérer leur budget, un graphique illustrant leurs dépenses est affiché sur le babillard communautaire de leur maison » (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 5). En outre, OSCA dispose d'un cahier de vulgarisation des finances qui est disponible pour tout membre qui veut en savoir plus sur les finances de l'organisation (Hunt 2007).

Défi des valeurs coopératives

Comme les valeurs coopératives sont au cœur de la culture de OSCA, l'organisation n'est pas timide lorsqu'il s'agit d'en faire la promotion. Notamment, son site Internet affiche les principes de Rochdale (OSCA 2000c). Les valeurs coopératives sont également expliquées lors de la formation des membres (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 1). Cependant, à notre avis, le système de gouvernance de OSCA constitue son meilleur outil de promotion des valeurs coopératives. C'est à travers les réunions et les projets qu'ils mènent ensemble que les étudiants expérimentent concrètement les valeurs de démocratie, de solidarité et d'autonomie.

Défi du développement de la communauté

Pour remplir son rôle d'acteur du développement de sa communauté, OSCA a établi une politique d'investissement local :

Nous prêtons d'abord aux coopératives qui ont de faibles revenus, coopératives locales et organismes sans but lucratif locaux, c'est la première catégorie d'organisation que nous priorisons. Ensuite, nous priorisons les autres coopératives étudiantes aux États-Unis. Puis, nous pouvons prêter à des coopératives ou organisations sans but lucratif à travers le monde et, enfin, nous pouvons décider de prêter à des entreprises locales. Mais ce dernier cas est rare, nous ne supportons que très peu l'entreprise privée, nous préférons soutenir des coopératives (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 5).

En outre, pour l'approvisionnement de leurs cuisines, OSCA favorise l'achat de nourriture aux producteurs locaux : « Pour la nourriture, l'objectif que nous nous donnons est d'acheter le plus local possible [...] Il y a une communauté Amish à proximité [...] nous achetons leur nourriture (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 3). La coopérative fournit également des bénévoles à

une petite ferme à proximité de la ville : « Il y a aussi une ferme locale où les membres vont faire du jardinage, en été, et vont aider à la récolte en automne » (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 3). Finalement, au niveau de la communauté étudiante, OSCA s'implique en octroyant quelques bourses à des étudiants en difficulté économique (OSCA 2000a)

Défi de la relation d'usage

Pour l'équipe de gestion de OSCA, répondre aux besoins des membres est une priorité. Quand nous avons demandé à un administrateur quelles étaient les priorités du conseil d'administration, il nous a répondu « Ça dépend de ce que veulent nos membres » (OSCA 2007, Entrevue - équipe de gestion 1). Pour permettre aux membres de se sentir « maîtres chez eux », la structure de OSCA permet aux résidents de chaque maison de choisir leurs règles de vie : « J'aime beaucoup que ce soit nous qui choisissons nos propres règles » (OSCA 2007, Entrevue - membre 3).

Pour favoriser la cohésion et la convivialité, des activités sociales organisées par les membres sont planifiées au calendrier annuel : « Je suis une des organisatrices de « party », par exemple, dans notre maison, nous avons un énorme party d'Halloween, à tous les ans » (OSCA 2007, Entrevue- Membre 10).

Défi de l'éducation coopérative

Les valeurs coopératives étant au cœur du fonctionnement de OSCA, on accorde une place importante à la formation des nouveaux membres. En fait, aucune autre coopérative que nous avons visitée n'offre une formation aussi complète à l'ensemble de ses membres.

Nous avons des réunions, une réunion de maison le premier soir. Ils nous ont envoyé le "Owner's manual" cet été [...] Et nous avons eu 4 ateliers sur le fonctionnement de la cuisine, des tâches, sur l'histoire de la coopérative [...] peut-être 5 heures [de formation] en tout. Et puis il y aussi eu un pique-nique pour nous présenter toute l'organisation de OSCA, avec les membres du conseil d'administration et l'équipe de management général (OSCA 2007, Entrevue-membre 10).

Dans le bureau de OSCA, nous avons également observé un centre de documentation contenant de nombreux ouvrages sur la coopération. Ainsi, les membres qui veulent en savoir plus au sujet de la coopération peuvent consulter des documents et les emprunter. Le tableau suivant présente une synthèse des pratiques coopératives que nous avons relevées et qui, selon nous, permettent à OSCA de relever plusieurs défis coopératifs avec succès.

Tableau 4.5.5 - Meilleures pratiques coopératives chez OSCA

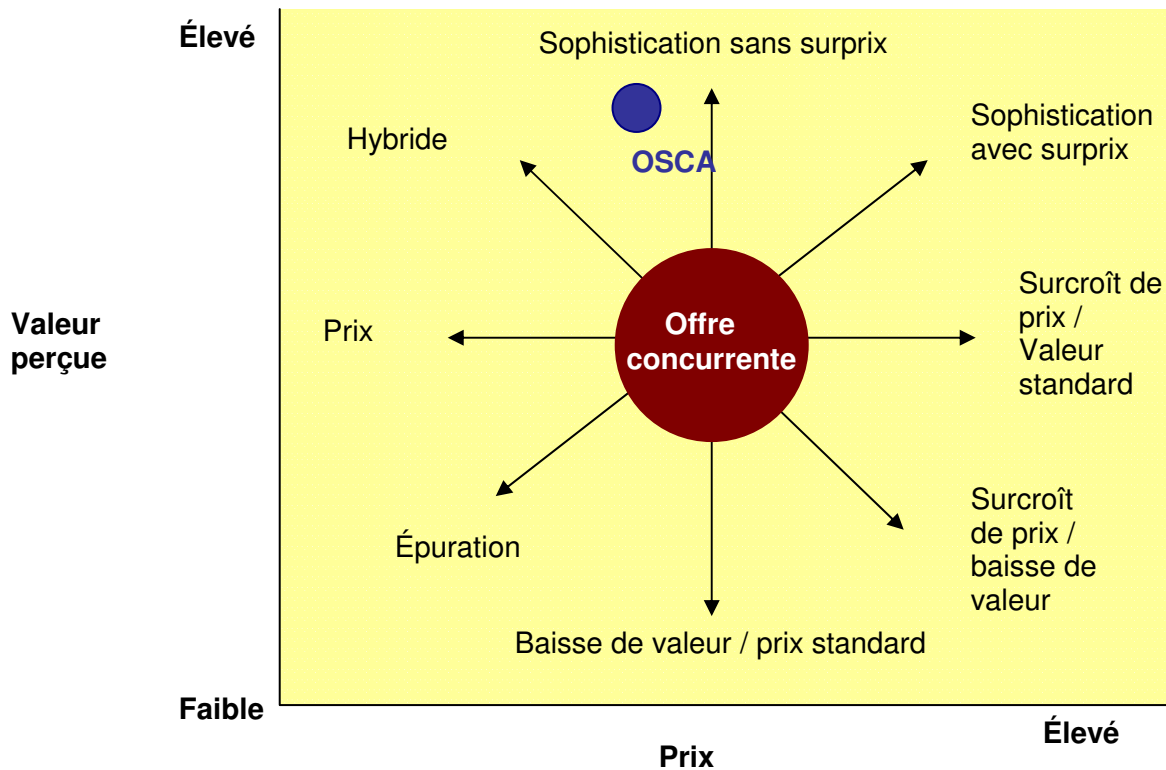
Défi de la gouvernance coopérative
<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée de maison où tous les membres sont convoqués régulièrement pour : <ol style="list-style-type: none"> 1. Prendre des décisions par rapport à l'organisation de la maison 2. Faire circuler de l'information sur l'ensemble de OSCA 3. Consulter les membres sur les orientations de OSCA • Utilisation efficace du consensus
Défi de l'intercoopération
<ul style="list-style-type: none"> • OSCA est membre de la NASCO • Politique d'investissement dans des coopératives sous forme de prêts à faible intérêt • OSCA permet à la « bike co-op » d'utiliser les locaux d'une des maisons pour 1\$ par année • Soutien à une coopérative de travail au Nicaragua.
Défi de l'investissement et de la capitalisation
<ul style="list-style-type: none"> • Des budgets sont alloués à chaque maison ou salle à manger. Un suivi est assuré de semaine en semaine pour être certain que les dépenses ne surpassent pas le budget. • Un cahier de vulgarisation de la gestion financière est disponible pour l'ensemble des membres
Défi des valeurs coopératives
<ul style="list-style-type: none"> • Principes et valeurs coopératives sur le site Internet • Les valeurs coopératives sont expliquées aux membres lors des formations
Défi du développement de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> • Politique d'investissement qui priorise le développement local et les coopératives dans l'octroi de prêts • Partenariat avec des fermes locales • OSCA offre des bourses à quelques étudiants ayant besoin d'aide financière
Défi de la relation d'usage
<ul style="list-style-type: none"> • Les habitants de chaque maison fixent leurs propres règles de vie. • Les membres sont tous impliqués dans les opérations de la coopérative (cuisine, approvisionnement, ménage). • Organisation d'activités sociales
Défi de l'éducation coopérative
<ul style="list-style-type: none"> • Au début de chaque année, une formation d'une durée d'environ 6 heures, étalée sur plusieurs jours, est donnée à l'ensemble des nouveaux membres. • Centre de documentation sur la gestion et l'éducation coopérative

Stratégie de différenciation

Si nous voulons décrire brièvement la stratégie de OSCA, nous dirons qu'elle offre un service analogue à celui des résidences du collège, mais pour un prix substantiellement plus bas. Les membres interrogés estiment aussi que les services de OSCA sont meilleurs que ceux des résidences du collège. Cependant, le prix des chambres de OSCA est plus élevé que celui des

chambres louées chez des propriétaires privés de la municipalité d'Oberlin. Comme l'indique le schéma suivant, il s'agit d'une stratégie qui se situe entre l'hybride et la sophistication sans surprise, qui consiste à augmenter la valeur perçue d'un produit ou d'un service tout en gardant des prix relativement moins élevés que la concurrence.

Figure 4.8 - OSCA sur l'horloge stratégique



Sources : Johnson et autres 2005, p.141

4.5.8 Analyse des forces et faiblesses

Pour résumer cette brève étude de la capacité stratégique de OSCA, soulignons les principales ressources et compétences de l'organisation ainsi que ses lacunes à l'aide d'un tableau synthèse. Cette analyse des forces et faiblesses met l'accent sur certains éléments déjà énoncés plus haut et est également teintée de commentaires des étudiants impliqués dans l'organisation centrale de la coopérative.

Lors de nos entretiens, nous avons constaté que les membres considèrent généralement que la possibilité de participer aux décisions de leur organisation constitue un des principaux avantages de la coopérative par rapport aux résidences du collège. En outre, ce sentiment d'être maître chez

soi relatif à la pratique de la démocratie génère une pléiade d'autres avantages. Parmi ceux-ci, le sentiment d'appartenir à une communauté est sans doute le plus déterminant. Une étudiante qui se disait parfaitement satisfaite de la coopérative nous confiait :

J'ai d'abord choisi OSCA parce que je savais que ça allait être moins dispendieux [...] mais je l'ai re-choisie parce que c'est tellement une communauté géniale! Et je me suis fait tellement de bons amis [...] Dans la coopérative, tout le monde se connaît, on se dit « bonjour » quand on se croise, tandis que dans les résidences, on dirait que tout le monde est plus isolé (OSCA 2007, Entrevue - membre 2).

En contrepartie, le temps que les membres doivent donner à l'organisation constitue sans aucun doute le plus gros inconvénient de cette communauté démocratique. En outre, si l'idée de confier l'entretien des lieux aux étudiants membres de la coopérative semble une bonne façon de les responsabiliser, en pratique, nous avons observé que tous n'exécutent pas leurs tâches. Le niveau de propreté est donc beaucoup moins élevé que dans les résidences, où des concierges sont en charge du ménage. Nous avons aussi vu que le système de répartition des chambres par le biais d'une loterie cause un haut taux de roulement dans les maisons de la coopérative et constitue un autre inconvénient pour les membres.

Au niveau de la gestion, on doit mentionner l'impact intéressant des liens avec le Collège Oberlin. Ce partenariat impose des règles à la coopérative, ce qui n'est pas toujours apprécié par les jeunes membres en quête d'autonomie. Mais le fait que les bâtiments appartiennent au collège évite à la coopérative d'avoir à assumer leur maintenance et diminue grandement les risques financiers de l'organisation.

Dans l'ordre des lacunes, notons le manque de compétences au niveau de la planification stratégique. Remarquons que la coopérative n'emploie pas de directeur général. Or, dans toutes les autres coopératives étudiantes que nous avons analysées, le directeur général apporte un support considérable au conseil d'administration lorsque vient le temps d'élaborer une planification stratégique. Bien que l'organisation jouit d'une culture coopérative fortement ancrée et que la plupart s'entendent sur les objectifs généraux de l'organisation, la planification du « comment » arriver à ces objectifs semble plus difficile. Cette difficulté cause particulièrement problème quand vient le temps de négocier l'entente générale avec le Collège Oberlin. Conscient

de cette difficulté, le conseil d'administration de OSCA est actuellement en recherche de solutions.

Tableau 4.5.6 - OSCA : Analyse des forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Structure très participative • Processus décisionnel très démocratique • Sentiment de communauté • Bon partenariat avec le Collège Oberlin • Situé sur le Campus de l'Université • Service alimentaire adapté aux besoins et aux préférences des membres 	<ul style="list-style-type: none"> • La structure organisationnelle demande beaucoup de temps de la part des membres (minimum 5 heures par semaine par membre, peut aller jusqu'à 25 heures) • Niveau de propreté moins élevé que dans les résidences • Système de loterie qui accélère le taux de roulement par maison • Manque de compétences en planification stratégique

Observant cette analyse, nous pouvons affirmer que les principales capacités stratégiques de OSCA proviennent de sa nature coopérative. Malgré que le fonctionnement de la coopérative exige beaucoup de travail de la part des membres, son taux de satisfaction reste remarquablement élevé avec une moyenne de 4.5/5 chez les 10 membres interrogés. Parmi les 5 coopératives où nous avons interrogé les membres, OSCA remporte le premier rang en ce qui concerne la satisfaction de ses membres.

4.6 ICC

L'*Inter Cooperative Council (ICC)* a pour mission de fournir des logements étudiants où qualité de vie s'allie à un esprit d'égalité sociale et communautaire propre au mouvement coopératif (ICC 2007a, p.20). La coopérative offre le logement et le couvert à quelques 600 étudiants. Le cas de l'ICC comporte un intérêt particulier en raison de sa grande taille et de la variété des options de logement offertes par la coopérative. En effet, les maisons de l'organisation se caractérisent par leur diversité, tant au niveau de l'ambiance, de la localisation que de la capacité de ses immeubles, qui varie de 10 à plus de 100 locataires.

L'ICC se situe à Ann Arbor, une ville de quelques 114 000 habitants (City of Ann Arbor), dont 38 000 étudient à l'Université du Michigan (Université du Michigan 2007c). Fondée en 1817 dans la ville de Détroit, l'Université du Michigan connaît une relocalisation en 1937, dans ce qui était alors le village d'Ann Arbor (Ann Arbor District Library 2003). Aujourd'hui, l'Université du Michigan offre plus de 200 programmes au sein de ses 12 facultés et accueille des étudiants de partout aux États-Unis ainsi que de plus de 80 pays à travers le monde. Institution renommée, l'Université du Michigan s'est qualifiée 2^{ème} meilleure université publique aux États-unis en 2006 (Université du Michigan 2007b).

4.6.1 Historique

C'est en 1932, dans le contexte de la grande dépression, que le Club socialiste de l'Université du Michigan fondait l'une des premières coopératives d'habitation étudiantes aux États-Unis. Pour réduire au maximum le coût de leur logement et de leur nourriture, les étudiants du Club socialiste ont alors loué une maison dont ils assumaient la maintenance et où ils préparaient des repas communautaires (Mericle, Wilson et Jones 1994, p.11). Ce modèle d'habitation étudiante n'a pas été sans susciter l'intérêt des étudiants et, un peu moins de 10 ans plus tard, il y avait 11 coopératives d'habitation à proximité du campus, toutes installées dans des maisons louées.

En 1937, par soucis de coordination entre les maisons, qui sont alors des coopératives indépendantes, l'*Inter-cooperative Council (ICC)* voyait le jour. Lorsque les États-Unis sont entrés en guerre en 1942, Ann Arbor a connu une explosion du prix de ses loyers, puisqu'il s'agissait d'une ville industrielle où l'on fabrique de l'armement. En 1946, seulement 3

coopératives avaient survécu à cette flambée des prix du logement (ICC 2003). En 1944, l'ICC était incorporé légalement en tant qu'organisation sans but lucratif. La même année, le conseil devenait propriétaire de sa première maison coopérative (Mericle, Wilson et Jones 1994, p.115-116).

Entre 1953 et 1965, l'ICC a connu une période d'expansion qui mènera à 6 le nombre de ses propriétés. L'expansion s'est accentuée entre 1968 et 1971 et le nombre de membres des maisons coopératives de l'ICC passait de 200 à 600. Cette forte expansion est notamment due à la construction du complexe de résidences de North Campus, en 1969 (Mericle, Wilson et Jones 1994, p.117). Entre 1978 et 1981, le développement de l'ICC ralentissait, puisque les ressources étaient davantage octroyées à la rénovation de ses propriétés. Pendant les mêmes années, l'organisation a connu une période de fusion au niveau administratif. Les 11 coopératives de l'ICC se sont alors fusionnées pour ne former que deux coopératives détenant plusieurs maisons. Possédant toujours autant d'immeubles, le nombre de membres a cependant connu une décroissance car il était maintenant possible de choisir une chambre à occupation simple plutôt qu'une chambre partagée (ICC 2003).

Entre 1986 et 1994, l'ICC connaît une nouvelle phase d'expansion qui ramènera son nombre total de membres à près de 600. Depuis un peu plus d'une dizaine d'années, les ressources de l'organisation sont consacrées à la maintenance et à la rénovation des bâtiments plutôt que sur des objectifs d'expansion (ICC 2003).

4.6.2 Description de l'organisation

L'ICC est propriétaire de 21 immeubles dont 19 sont des maisons coopératives où logent environ 575 étudiants. Les deux immeubles qui ne sont pas habités par les étudiants servent de bureau pour les employés de l'organisation et de salle de réunion à disponibilité de l'ensemble des membres de la coopérative. La répartition des étudiants par maison se fait comme suit :

Tableau 4.6.1 - Répartition des résidents dans les maisons de l'ICC

Maisons	Capacité
Eugene V. Debs	23
Black Elk	22
Karl D. Gregory	29
Baker (pour étudiants gradués)	43
Correta Scott King	6 appartements de 1 ou 2 chambres (+ ou - 10 membres)
Murial Lester	15
Benjamin Linder	20
Luther Buchele	49
Michigan	19
Minnie's	24
John Nakamura	29
Osterweil	12
Robert Owen	23
Ruths'	12
Sojourner Truth	53
Stephan T. Vail	23
Zeno	19
Complexe du North Campus	150
Total	575 membres

Source : ICC 2003b

Pendant notre séjour à Ann Arbor, nous avons visité une dizaine de maisons de l'ICC ainsi que le complexe coopératif du North Campus. Ce faisant, nous avons constaté que l'ICC propose aux étudiants 3 modèles différents d'habitation coopérative. Le modèle dominant est celui des grandes maisons partagées où habitent de 12 à 53 étudiants. Les groupes d'étudiants qui vivent dans ces maisons constituent des communautés relativement restreintes, dont la majorité des membres sont d'origine américaine. Les membres de ces maisons partagent les espaces communs et font la cuisine ensemble. Deux maisons font exception à ce modèle.

La première, Correta Scott King, offre quelques appartements conventionnels. Seulement une dizaine de membres y habitent. Comme, dans le cadre de cette recherche, nous avons déjà étudié plusieurs coopératives qui louent des appartements à des étudiants, nous nous limiterons ici à mentionner la présence de ce modèle.

Le deuxième modèle qui fait exception, le complexe coopératif du North Campus, à quelques différences près, ressemble davantage à un immeuble à résidences conventionnel. Pour des raisons d'efficacité au niveau de la structure de gouvernance, les étudiants qui habitent ce complexe sont divisés en deux groupes autonomes, qui possèdent chacun leur cuisine et salle à manger. Le complexe du North Campus se situe à quelques kilomètres du campus principal, à proximité de la faculté d'ingénierie. Les étudiants qui y habitent sont en grande partie des étudiants gradués et une bonne proportion d'entre eux sont des étudiants internationaux. D'après les entrevues que nous avons menées avec les membres, les éléments qui attirent les étudiants au complexe du North Campus sont relativement différents de ceux qui intéressent les étudiants qui restent dans les autres maisons de l'ICC. Nous distinguerons donc le North Campus des autres maisons de l'ICC lors de notre analyse en lien avec les défis coopératifs.

4.6.3 Structure de gouvernance

De par son origine où les différentes maisons constituaient des coopératives indépendantes, la structure de gouvernance de l'ICC se caractérise par une assez forte décentralisation. Comme dans le cas de OSCA que nous avons étudié précédemment, il existe deux niveaux de gouvernance chez ICC, soit, le niveau des maisons et le niveau de l'organisation centrale. Les pouvoirs et responsabilités des deux niveaux de gouvernance sont énumérés dans le tableau suivant :

Tableau 4.6.2 - Pouvoir et responsabilités des maisons et de l'organisation centrale du ICC

Maisons	ICC
<ul style="list-style-type: none"> • Animer la vie démocratique par les réunions de maison. • Respecter les statuts et règlement de ICC • Gérer le budget de la cuisine et de l'entretien ménager • Approvisionner la cuisine en nourriture • Répartir les tâches liées au ménage et à la cuisine entre les membres • Animer la vie sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir les statuts et règlements de la coopérative • Gérer les finances générales de l'organisation • Collecter les loyers • Outiller les responsables des maisons pour qu'ils puissent adéquatement remplir leurs responsabilités • Mettre les différentes maisons en réseau • Établir des partenariats avec d'autres organisations

Sources : ICC 2006

Les responsabilités à accomplir dans les maisons sont imparties à des officiers. Selon un employé interrogé, « dans chaque maison, il y a plein de postes différents. Au début de chaque session, les résidants tiennent une réunion pour procéder à l'élection des responsables des différentes tâches ». (ICC 2007, Entrevue - équipe de gestion 1). Tel qu'indiqué sur l'organigramme de la page suivante, le président est généralement en charge de représenter la maison au conseil d'administration d'ICC. Les 19 présidents des maisons procèdent à l'élection du comité de coordination (ICC 2006, p.7).

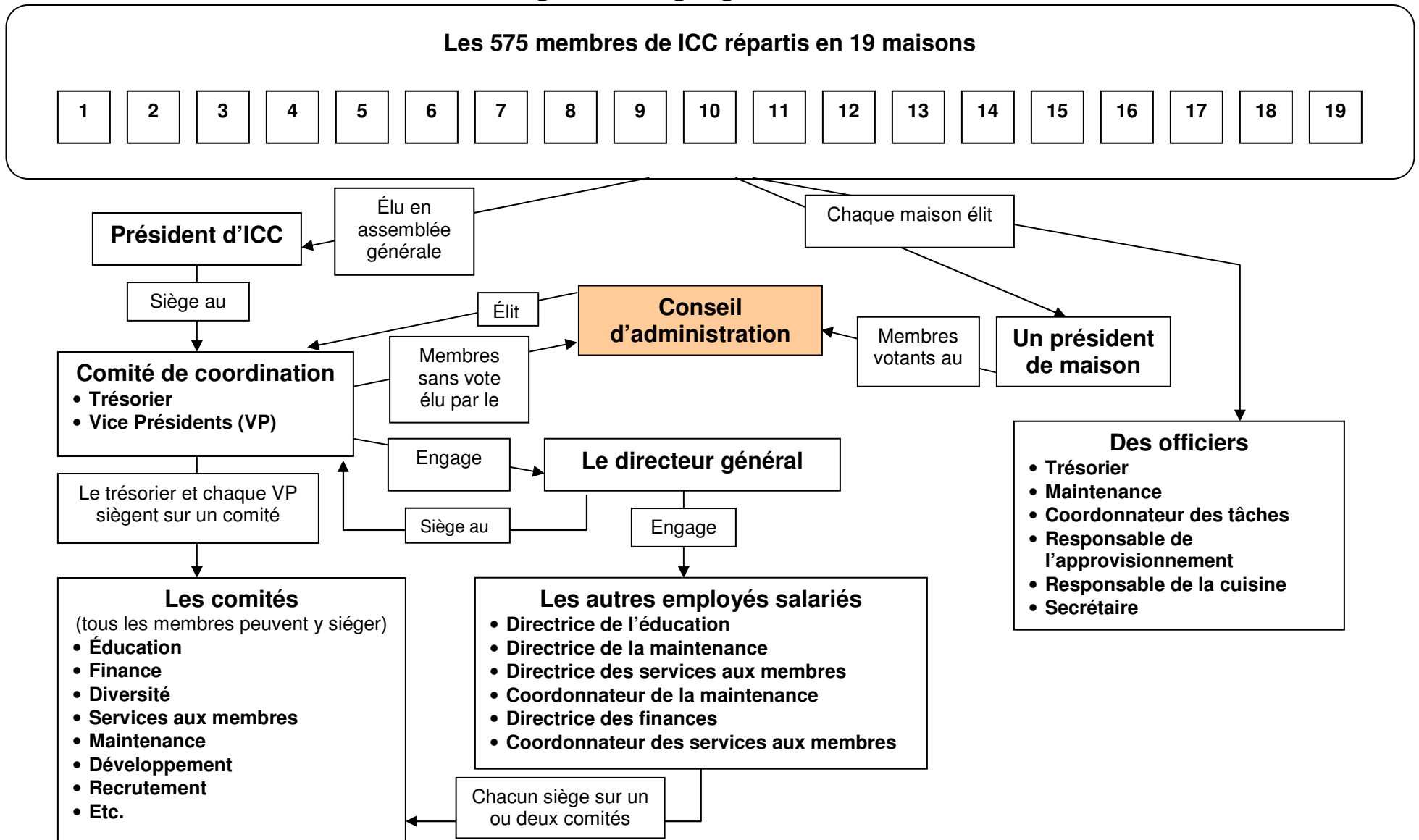
Les principales responsabilités du conseil d'administration sont de prendre des décisions quant à la modification des règlements de la coopérative et de superviser la gestion générale (ICC 2007a, p.2). Pour l'aider dans cette tâche, le conseil d'administration procède à l'élection d'un trésorier et de vice-présidents qui siègent au comité de coordination. Le président est également membre du comité de coordination, mais est, quant à lui, élu en assemblée générale des membres. (ICC 2007 p.3). Selon l'une de ses membres, le comité de coordination a les responsabilités suivantes :

Le comité de coordination décide de ce qui doit être discuté au CA, de ce qui relève de la responsabilité des différents comités et de ce qui peut être simplement discuté informellement. Le comité de coordination doit donc préparer l'ordre du jour du CA. Il est aussi responsable d'engager et de coordonner le travail du directeur général. (ICC 2007, Entrevue - équipe de gestion 4)

Le directeur général a pour fonction de superviser l'équipe d'employés, fait le lien entre les employés et le conseil d'administration et joue un rôle de surveillance par rapport au budget général de la coopérative. En outre, la coopérative compte une dizaine de comités où tous les membres peuvent s'impliquer, selon leurs intérêts. Chacun de ces comités est sous la responsabilité d'un vice-président qui siège au comité de coordination (ICC 2007a, p.3). Pour guider les étudiants impliqués dans leurs tâches, chaque employé salarié de l'ICC est responsable d'un ou deux comités (ICC 2007, Entrevue – équipe de gestion 5).

Figure 4.9 - Organigramme ICC

Les 575 membres de ICC répartis en 19 maisons



Source : Organigramme modifié; ICC (2007). *ICC Board of Directors Training manual 2007-08*, Ann Arbor, p.3

4.6.4 Liens avec l'administration de l'Université du Michigan

L'ICC est une organisation indépendante de l'Université du Michigan. Cependant, la coopérative est reconnue comme groupe étudiant par l'Université du Michigan. En tant qu'organisation étudiante, l'ICC profite d'une collaboration avec les organisations suivantes :

Tableau 4.6.3 - Collaboration entre l'Université du Michigan et l'ICC

- Le **Département des activités et du leadership étudiant** donne accès à des formations concernant l'animation de réunion et la médiation. L'organisation organise également le *Festifall* et la *Winterfest*, et invite l'ICC à recruter des membres lors de ces événements.
- L'**organisation pour l'hébergement hors campus** fait la promotion de l'ICC.
- Le **bureau étudiant pour la résolution des conflits** permet aux membres de l'ICC d'assister à ses formations.
- L'ICC a un siège au conseil d'administration de l'**Association étudiante de l'Université du Michigan**.
- Les cuisines sont inspectées par les **inspecteurs sanitaires de l'université**.
- Opportunité d'héberger des gens pour les **programmes spéciaux de l'université**, ce qui permet une source de revenu supplémentaire à l'ICC.

Source : ICC 2007, ICC Board of Directors Training Manual, p.15

4.6.5 Portrait financier

Le système Du Pont de ICC, présenté en annexe 11, nous montre que pour l'année 2006-2007, l'organisation affiche un léger déficit. La coopérative a un chiffre d'affaires de plus de 1,7 million de dollars et montre un assez faible niveau d'endettement, avec un actif représentant 1,82 fois l'avoir de la coopérative. Nous n'avons pas pu faire le calcul de la marge brute et des autres frais d'administration pour ce cas, étant donné que les états financiers dont nous disposons pour notre analyse n'affichaient pas précisément les postes de dépenses.

4.6.6 Rapport qualité prix

À première vue, les services de l'ICC ressemblent à ceux offerts par les résidences de l'Université du Michigan. Cependant, l'ICC offre ces services pour un prix beaucoup plus abordable. Le prix d'une place en résidences de l'Université du Michigan varie entre 6 750\$ et 10 838\$ pour 2 sessions, selon le type de chambre choisi⁸ (University of Michigan 2007). Le prix d'une place à la coopérative se situe autour de 500\$ par mois, soit 4000\$ pour 2 sessions. Selon un membre interrogé, le prix d'une place à la coopérative s'avère même très concurrentiel par rapport au prix moyen d'une chambre en appartement partagé dans la ville de Ann Arbor :

C'est vraiment très abordable de vivre ici [...] Je dirais qu'en appartement, pour avoir une chambre, ça coûte environ 400\$ par mois [...] À la coopérative, nous avons fixé le prix à 500\$ par mois, ce qui inclus la nourriture, le câble, l'électricité et le chauffage. (ICC 2007, Entrevue – membre 1)

À ce sujet, 7 membres sur les 12 interviewés ont mentionné le prix comme élément déterminant dans leur choix de vivre à la coopérative. En contrepartie d'un loyer modique, les étudiants doivent donner des heures de travail à leur coopérative. Comme le mentionnait l'un des membres, « dans une coopérative, tu fais beaucoup du travail toi-même plutôt que de payer quelqu'un pour le faire ». (ICC 2007, Entrevue – membre 8).

Un autre avantage mentionné par quelques uns des étudiants interrogés concerne la qualité de la nourriture. « La nourriture est meilleure. Nous achetons notre nourriture chez de meilleurs fournisseurs, par exemple, nous achetons de la nourriture biologique et locale. » (ICC 2007, Entrevue – membre 2) Il est également possible, chez ICC, de choisir sa maison selon ses habitudes alimentaires : « Je voulais de la nourriture végétarienne et j'ai donc choisit une maison végétarienne. » (ICC 2007, Entrevue – membre 2)

En ce qui concerne le complexe coopératif de North Campus, 3 des 5 étudiants interrogés ont indiqué que la localisation de la coopérative avait été un facteur influant lorsqu'ils ont choisit de vivre chez ICC. « Principalement, pour la localisation, c'est plus proche de ma faculté ». (ICC 2007, Entrevue – membre 8)

⁸ Les chambres sont plus ou moins spacieuses et peuvent être à occupation simple, double ou triple.

Le tableau suivant dresse le portrait des principaux avantages et inconvénients mentionnés par les membres que nous avons interviewés lors de notre visite à Ann Arbor. Les éléments en caractères gras sont ceux qui ont été le plus souvent mentionnés par les membres lors de nos entrevues.

Tableau 4.6.4 - Avantages et inconvénients de ICC par rapport à ses compétiteurs (résidences sur le campus et appartements hors campus)

Indicateur	Avantages	Inconvénients
Prix	<ul style="list-style-type: none"> • 500\$ par mois nourriture incluse. Option la moins dispendieuse pour un étudiant qui veut vivre à Ann Arbor. 	
Nourriture	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres choisissent la nourriture qu'ils veulent consommer, donc elle est souvent de meilleure qualité que dans les résidences 	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres doivent donner 3-4h minimum de travail/semaine à la cuisine.
Entretien des espaces communs		<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite 1 heure de travail par semaine à chaque membre
Localisation	<ul style="list-style-type: none"> • La proximité du complexe de North Campus de certaines facultés attire des étudiants 	

Défis coopératifs et meilleures pratiques

Comme nous l'avons vu, l'ICC bénéficie d'un avantage de prix. Cependant, à cet avantage s'ajoutent plusieurs autres avantages propres à la nature coopérative de l'organisation. Selon un membre qui avait déjà fait l'expérience de la vie en résidence, l'ambiance chaleureuse est un trait distinctif des maisons de la coopérative :

Les gens étaient tellement sympathiques et accueillants que je me suis dit que c'est le genre de place où je veux vivre! [...] Je pense que ce n'est vraiment pas comme en résidences. Nous mangeons ensemble et tout mais, c'est plus comme une famille. (ICC 2007, Entrevue – membre 4)

Nous avons vu également, en résumant la structure de gouvernance de l'ICC, que les maisons disposent d'une assez grande marge d'autonomie par rapport à l'organisation centrale. Cette autonomie permet aux membres de sentir qu'ils ont du pouvoir sur leur milieu, malgré le fait qu'ils fassent partie d'une grande organisation. L'une des membres nous confiait :

Tu n'as pas de contrôle dans les résidences, ici il y a une mentalité de « s'il y a quelque chose que tu n'aimes pas, changes-le ». Ici, nous avons une sorte de contrôle sur notre environnement. Nous pourrions peindre un mur, nous pourrions commander de la nourriture différente, ou avoir un « party » si ça nous plaît. (ICC 2007, Entrevue – membre 7)

Dans les paragraphes suivants, nous verrons certaines des pratiques coopératives qui permettent à l'ICC d'être à la fois une communauté d'appartenance et une organisation habilitante.

Défi de la gouvernance coopérative

Comme nous l'avons déjà vu, la structure de gouvernance de l'ICC partage les responsabilités de l'organisation entre le niveau des maisons et de l'organisation centrale. Comme dans le cas d'OSCA⁹, tous les membres des maisons sont régulièrement invités à participer à des assemblées de maisons où ils prennent des décisions sur ce qui concerne leur milieu de vie immédiat (ICC 2006, p.6). Toujours comme chez OSCA, le processus décisionnel en vigueur à l'ICC est inspiré du consensus. Pour assurer la représentation de toutes les maisons au conseil d'administration, les présidents de chaque maison occupent un poste d'administrateur (ICC 2006, p.7). Enfin, pour permettre une participation élargie au sein de l'organisation centrale, tous les membres qui le désirent peuvent s'impliquer sur un comité (ICC 2006, p.3).

Pour l'ensemble des membres, il est également très facile d'avoir accès à l'information. Le bureau d'ICC produit un petit journal hebdomadaire et il y a de l'information sur le fonctionnement de l'ICC partout : « C'est facile d'avoir de l'information, c'est affiché partout, même dans les salles de bains! [...] L'information est facile à avoir, on connaît tout le monde, donc, si on a une question, c'est facile d'avoir une réponse. » (ICC 2007, Entrevue – membre 12)

En outre, pour faciliter les communications entre les responsables des différentes maisons et faciliter l'archivage de l'information, l'ICC développe présentement des outils sur son site Internet, comme nous l'a mentionné un des employés de la coopérative : « J'ai créé le site Internet de la maintenance, ce qui permet de partager beaucoup plus facilement l'information » (ICC 2007, Entrevue- équipe de gestion 1).

⁹ En fait, comme l'ICC, créé en 1937, est l'une des plus vieilles coopératives d'habitation en Amérique du nord, sa structure décisionnelle a sans aucun doute servi d'inspiration pour créer celle de OSCA qui a été mise sur pied en 1962.

Défi de l'intercoopération

En ce qui concerne le défi de l'intercoopération, nous répertorions quelques pratiques. D'abord, l'ICC entretient des liens étroits avec la NASCO. En plus d'être membre, l'ICC partage ses locaux avec l'association de coopératives. La proximité entre les deux organisations permet une collaboration, notamment lors du NASCO Institute, un colloque qui rassemble des membres de coopératives étudiantes qui proviennent de partout en Amérique du Nord (NASCO 2007). Lors de cet événement, les quelques 400 participants se font offrir le logement par les maisons de l'ICC. L'édifice à bureau de l'ICC héberge également la *Student Buyer's Association* (SBA), une association par le biais de laquelle les maisons de l'ICC participent à des achats de groupe au niveau des produits alimentaires (ICC 2003c).

Défi de la capitalisation et de l'investissement

Nous avons relevé peu de pratiques de capitalisation et d'investissement proprement coopératives lors de notre étude de l'ICC. La seule que nous pouvons citer concerne la part sociale, dont le prix est de 500\$, remboursable au départ du membre (ICC 2003d).

Défi des valeurs coopératives

Depuis sa fondation, les valeurs coopératives ont toujours eu une grande importance dans l'organisation. L'importance des valeurs de démocratie et d'autonomie se traduit dans la structure de gouvernance particulièrement décentralisée que nous avons décrite plus haut. En outre, dans bon nombre des publications de la coopérative, on trouve une référence aux valeurs coopératives. C'est le cas, notamment, sur le site Internet (ICC 2003e) ainsi que dans « The ICC Owner's Manual », qui est distribué à l'ensemble des membres de l'organisation (ICC 2006, p.2). Enfin, selon un des membre de l'équipe de gestion, l'adhésion aux valeurs du mouvement coopératif « est un critère de sélection des employés [...] Tous nos employés ont une expérience des coopératives et des organisations sans but lucratif. » (ICC 2007, Entrevue- équipe de gestion 3).

Défi du développement de la communauté

Lorsque nous avons abordé le sujet du développement de la communauté avec des membres de l'équipe de gestion, on nous a confié que l'implication dans la communauté était l'une des lacunes de l'organisation. Ce peu d'implication de la coopérative dans le développement local

peut s'expliquer par le fait que, généralement, les membres du conseil d'administration sont plus intéressés à maintenir les prix les plus bas possibles plutôt qu'à dépenser des ressources dans le développement de la communauté d'Ann Arbor (ICC 2007, Entrevue- équipe de gestion 5). Néanmoins, certaines maisons favorisent les fournisseurs locaux au niveau de l'achat de nourriture (ICC 2007, Entrevue – membre 2).

Défi de la relation d'usage

Afin de mieux répondre aux besoins de ses membres, l'ICC offre des milieux de vie diversifiés. Chaque maison a une personnalité propre (ICC 2003b). Suivant la structure de gouvernance, les membres de chaque maison sont impliqués dans la gestion quotidienne de leur maison et fixent leurs règles de vie (ICC 2006, p.6). Comme dans le cas de la plupart des coopératives que nous avons étudiées, si l'ICC connaît un surplus budgétaire, l'organisation le redistribue sous forme de ristourne ou investi le trop-perçu dans l'entretien des bâtiment, ce qui améliore la qualité des logements (ICC 2007, Entrevue – équipe de gestion 3). Enfin, pour augmenter son taux de rétention des membres, l'ICC a établi une politique selon laquelle les membres les plus anciens choisissent leur chambre en premier (ICC 2007, Entrevue- équipe de gestion 5).

Défi de l'éducation coopérative

Lors de toutes les entrevues que nous avons faites avec les employés de l'ICC, l'importance de l'éducation a été soulignée. Les employés de la coopérative considèrent que l'éducation fait partie de sa mission :

L'autre partie [de la mission] est éducative. Parce que c'est une coopérative, les étudiants doivent apprendre comment gérer une entreprise qui a 2 millions de chiffre d'affaires par année. Donc, nous avons cette composante éducative; c'est pourquoi notre budget pour l'éducation est élevé. Parce que, chaque année, nous avons des nouveaux étudiants qui ont à apprendre comment l'organisation fonctionne incluant de faire des budgets pour les différentes maisons et pour l'organisation centrale (ICC 2007, Entrevue – équipe de gestion 3).

Pour atteindre les objectifs en lien avec cette mission éducative, les employés de la coopérative accompagnent et guident les comités et les officiers dans l'accomplissement de leurs responsabilités (ICC 2007, Entrevue – équipe de gestion 5). En ce qui concerne plus

spécifiquement l'éducation coopérative, l'ICC engage une employée responsable de l'éducation qui est assistée dans sa tâche par un comité éducation (ICC 2006, p.4).

En guise de récapitulation, le tableau suivant fait le résumé des pratiques coopératives que nous avons relevées à l'ICC.

Tableau 4.6.5 - Meilleures pratiques coopératives chez ICC

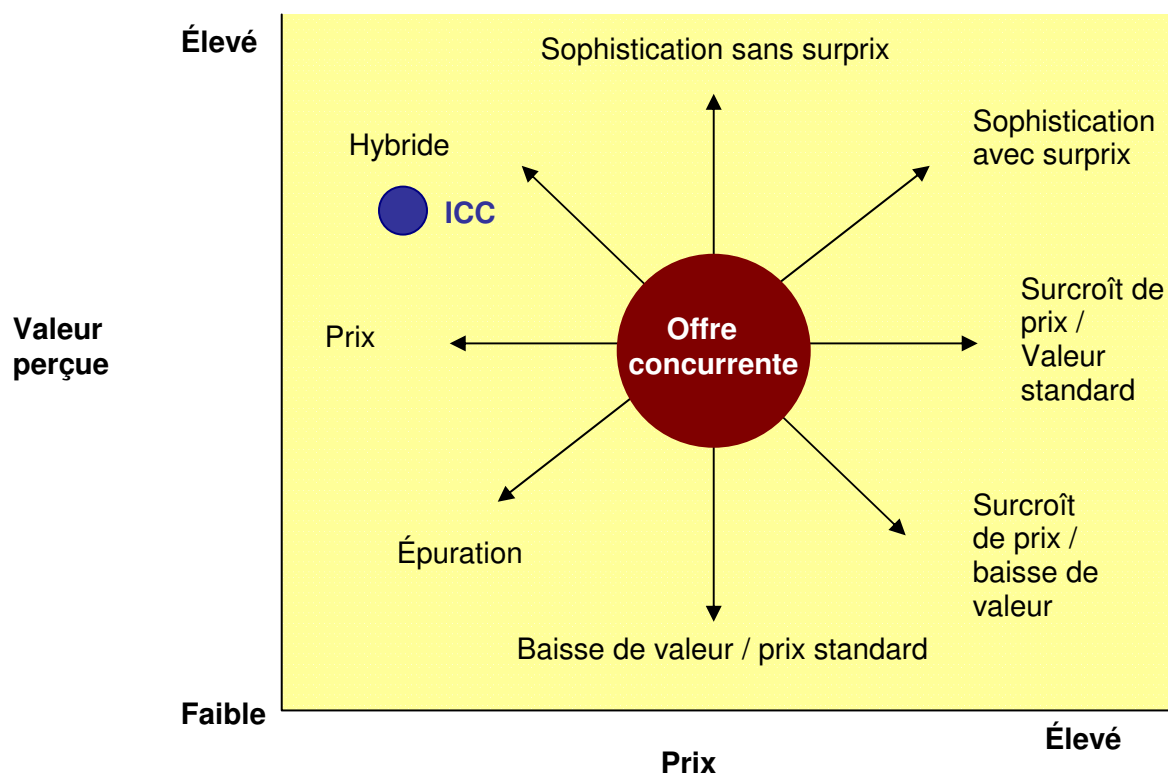
Défi de la gouvernance coopérative
<ul style="list-style-type: none"> • Chaque maison tient régulièrement une assemblée de ses membres • Utilisation du consensus lors des réunions • Le président de chaque maison siège sur le CA • Tous les membres peuvent s'impliquer sur les comités • Le site Internet d'ICC comporte beaucoup d'Informations sur l'adhésion, les activités, le personnel, le conseil d'administration et la maintenance.
Défi de l'intercoopération
<ul style="list-style-type: none"> • Membre de la NASCO • Partage ses locaux avec la NASCO et la SBA • Partenariat avec la SBA pour l'achat en gros de nourriture
Défi de l'investissement et de la capitalisation
<ul style="list-style-type: none"> • La part sociale pour être membre est de 500\$, remboursable au départ du membre
Défi des valeurs coopératives
<ul style="list-style-type: none"> • Structure décisionnelle décentralisée : véhicule des valeurs d'autonomie et de démocratie • Le personnel est sélectionné en fonction de ses valeurs coopératives et de son expérience dans le domaine. • Valeurs coopératives décrites sur le site Internet et les outils de formation de l'ICC
Défi du développement de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs maisons décident d'encourager l'achat local, mais il n'y pas de politique claire à cet effet pour l'ensemble de l'ICC
Défi de la relation d'usage
<ul style="list-style-type: none"> • Offre diversifiée : chaque maison a une culture différente • Implication des membres dans la gestion quotidienne de leur environnement • Le choix des chambres se fait selon l'ancienneté des membres • La coopérative ne peut jamais faire de bénéfices. Les trop perçus sont retournés aux membres en ristournes ou investis dans la maintenance.
Défi de l'éducation coopérative
<ul style="list-style-type: none"> • L'ICC engage une employée responsable de l'éducation • Présence d'un comité éducation • Accompagnement des comités et des officiers par des employés

Devant le nombre de pratiques coopératives qui sont mises de l'avant au sein de l'ICC et les commentaires des membres, nous considérons donc que cette organisation dégage en grande partie son avantage de sa nature coopérative. Nous devons cependant noter une réserve en ce qui concerne le complexe de North Campus. Lors des entrevues, nous avons observé que, malgré la structure de gouvernance participative, les membres qui résident au North Campus semblent moins convaincus de leur pouvoir d'influence au sein de leur coopérative. Un des membres nous confiait qu'il croyait que les membres ont une influence « jusqu'à un certain point. Mais tu dois clairement faire partie de la majorité pour vraiment faire changer quelque chose » (ICC 2007, Entrevue – membre 8). Un autre membre interrogé au complexe du North Campus nous disait : « Je pense que la structure de la coopérative est un peu lourde, parce que celle-ci [le complexe du North Campus] est tellement grosse. » (ICC 2007, Entrevue – membre 10). Le taux de satisfaction moyen des étudiants interviewés au North Campus, à 3.8 contre 4.6 sur 5 dans les autres maisons de l'ICC. En ce sens, la structure de gouvernance de l'ICC semble procurer un avantage moins significatif dans le cas d'un gros complexe que dans le cas des autres maisons.

4.6.7 Stratégie de différenciation

À la lumière des réponses que nous avons obtenues lors des entrevues avec les membres, nous pouvons clairement identifier que le prix est un avantage déterminant de l'ICC sur la plupart des options de logement pour les étudiants de l'Université du Michigan. Ceci dit, les étudiants que nous avons interviewés percevaient tous que la coopérative offrait d'autres avantages que les résidences de l'université n'offrent pas. Effectivement, 9 personnes sur 12 membres interrogés considéraient que l'environnement social des coopératives est plus intéressant que dans les résidences. Tous les membres interrogés considéraient avoir un pouvoir d'influence sur la gestion de leur coopérative et seulement trois ont signifié qu'ils considéraient que ce pouvoir est limité. Il est donc clair que les étudiants qui vivent à l'ICC perçoivent une valeur plus élevée aux services de l'ICC qu'aux résidences de l'Université. Le taux de satisfaction moyen relativement élevé, à 4.27 sur 5, nous laisse supposer une valeur perçue relativement élevée. Le schéma suivant illustre la position de l'ICC sur l'horloge stratégique.

Figure - 4.10 ICC sur l'horloge stratégique



Sources : Johnson et autres 2005, p.141

Analyse des forces et faiblesses

Nous avons vu que le prix constitue l'un des principaux avantages de l'ICC sur ses concurrents. Cependant, le fait d'être l'une des options de logement étudiant les moins dispendieuses à Ann Arbor n'est pas sans poser de risques. Selon l'un des membres de l'équipe de gestion, « plusieurs étudiants rejoignent la coopérative seulement parce que c'est moins dispendieux que les résidences. Nous ne chargeons qu'environ 60% du coût d'une chambre en résidence. Mais ils ne font pas toujours leur part du marché en contribuant en travail en échange pour le loyer moins dispendieux. » (ICC 2007, Entrevue – équipe de gestion 3)

L'étude du système de gouvernance de l'ICC nous a permis de voir que l'organisation est gérée de manière très démocratique. À la lumière des entretiens que nous avons tenus avec les membres, nous pouvons avancer que les membres considèrent qu'ils ont un pouvoir d'influence sur leur coopérative. D'un autre côté, le fait que le pouvoir décisionnel ultime se retrouve

exclusivement entre les mains des étudiants n'est pas toujours bon pour l'organisation. Une employée nous confiait :

Ça prend trop de temps pour changer comment l'organisation fonctionne. [...] Les employés aimeraient que les choses changent vites, mais les administrateurs changent à tous les ans, et il faut les informer à chaque fois des changements qui seraient à faire. Mais le temps que les membres du conseil d'administration comprennent, ils ont fini leur mandat et ils n'ont pas vraiment le temps d'opérer des gros changements. (ICC 2007, Entrevue – équipe de gestion 2)

Nous avons aussi vu que la structure de gestion de l'ICC est très participative et requiert de chaque membre un apport en travail d'un minimum de 4 ou 5 heures par semaine. Le fait de devoir travailler pour la coopérative accroît le lien d'usage avec la coopérative et le sentiment d'appartenance à la communauté. Autre avantage, cette participation permet aux membres « d'apprendre par eux-mêmes comment fonctionner, dans une "maquette" du "vrai monde" ». (ICC 2007, Entrevue – équipe de gestion 2). Par contre, aux dires de certains employés, la structure organisationnelle demande aux étudiants de maîtriser des compétences qu'ils ne possèdent généralement pas. C'est le cas par rapport à tout ce qui concerne la maintenance. « De la façon avec laquelle l'organisation a été construite, beaucoup de tâches d'entretien reposent sur la responsabilité des membres. De par les années, les habilités pour l'entretien d'une maison des membres sont passées de très petites à presque rien » (ICC 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Une autre difficulté de gestion rencontrée par ICC concerne sa grande taille. Avec près de 600 membres, il est difficile de former et informer correctement tout le monde.

La communication est définitivement la plus grande difficulté de gestion à laquelle nous faisons face. Nous avons 600 membres et c'est très difficile de s'assurer que tous ces membres comprennent, tout d'abord, ce qu'est une coopérative, puis, pourquoi c'est important de prendre soin des maisons. (ICC 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Enfin, l'offre variée de l'ICC, qui possède 19 maisons différentes, éparpillées partout autour du campus de l'Université du Michigan, constitue une autre force. Plusieurs membres que nous avons interviewés au complexe du North Campus expliquaient que la localisation de la maison a été un facteur important dans leur choix. Au sujet de l'ambiance des différentes maisons, l'un des

membres de l'équipe de gestion nous confiait : « Je pense que les forces de notre organisation sont les différentes communautés, les communautés qui peuvent grandir au sein de toutes les différentes maisons, qui peuvent toutes avoir leur propre identité. » (ICC 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Le tableau suivant met en évidence les éléments énoncés dans notre analyse des forces et faiblesses de l'ICC :

Tableau 4.6.6 - ICC : Analyse des forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Prix très concurrentiels • Système de gouvernance très démocratique • Structure très participative • Sentiment de communauté • Service alimentaire adapté aux besoins et aux préférences des membres • Diversité de l'offre au point de vue de l'ambiance et de la répartition géographique 	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles prix qui attirent des membres qui ne sont pas intéressés à l'aspect coopératif de l'ICC • La structure décisionnelle ralentit souvent le travail des employés, pour le désavantage de l'organisation • Les structures organisationnelles requièrent beaucoup de compétences de la part des étudiants • Grande taille : difficulté à former et à informer tous les membres

(Entrevue avec les membres et l'équipe de gestion)

5 Faits saillants et recommandations

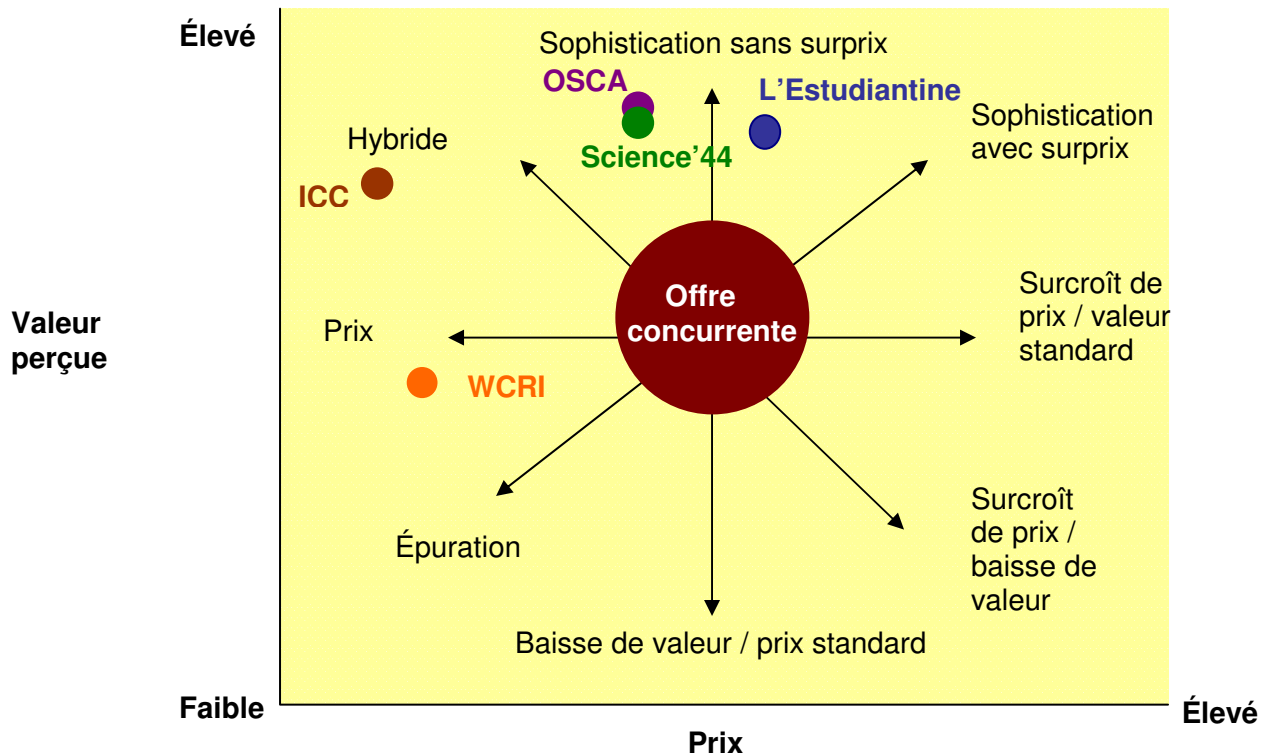
Au cours des pages précédentes, nous avons vu comment 6 coopératives impliquées dans la gestion de résidences étudiantes font pour répondre aux besoins de leurs membres ou de leur communauté. Au Québec, nous avons d'abord réfléchi brièvement sur le cas de sous-traitance des résidences de l'UQO. Nous avons ensuite analysé un peu plus en profondeur le cas de l'Estudiantine, première réelle coopérative d'habitation étudiante au Québec. Après avoir étudié ces prémices québécoises du mouvement coopératif dans le domaine du logement étudiant, nous sommes allés en Ontario pour voir 2 modèles de coopérative très différents. Science'44, une petite coopérative qui loge quelques 158 étudiants, offre une ambiance conviviale à ses membres et se distingue particulièrement par son service alimentaire. De son côté, WCRI offre, pour un prix abordable, des chambres et des appartements à 972 étudiants dans de grands immeubles à résidences. Nous avons terminé notre voyage aux États-Unis où nous avons étudié OSCA et ICC, deux coopératives qui se caractérisent par leur structure de gouvernance particulièrement décentralisée.

Au cours de ces brèves études de cas, nous avons relevé les ressources uniques et compétences fondamentales des différentes organisations, leurs pratiques coopératives ainsi que leur position sur l'horloge stratégique. En conclusion de ces analyses, il nous faut constater que les coopératives étudiées, bien qu'elles soient toutes conçues pour combler un besoin semblable, génèrent chacune un avantage concurrentiel bien distinct. Le schéma de la page suivante nous indique que, parmi les cinq coopératives que nous avons étudiées, seulement deux se positionnent de façon semblable sur l'horloge stratégique.

Selon les membres que nous avons interrogés à Science'44 et OSCA, leurs coopératives offrent des services nettement meilleurs que les résidences conventionnelles, pour un prix substantiellement plus faible. ICC se distingue légèrement de ces coopératives. Bien que ses membres perçoivent une valeur élevée aux services de leur organisation, ses prix sont, non seulement beaucoup plus bas que ceux des résidences, mais également plus bas que ceux de la moyenne des chambres louées à des propriétaires privés. Ces trois organisations mènent une stratégie hybride. La WCRI, quant à elle, se distingue par une stratégie de prix. L'Estudiantine est

la seule des coopératives que nous avons visitées qui affiche un prix légèrement plus élevé que la moyenne de ses concurrents. Nous dirons donc qu'elle emploie une stratégie de sophistication avec un léger surpris.

Figure 5.1 - Les 5 coopératives sur l'horloge stratégique



Sources : Johnson et autres 2005, p.141

Cependant, il est possible de relever plusieurs points en commun entre ces organisations, particulièrement en ce qui concerne nos quatre coopératives du monde anglo-saxon. Ces dernières ont toutes été fondées par des étudiants pendant la première moitié du 20^{ème} siècle. Elles ont principalement été créées pour offrir une alternative moins coûteuse aux résidences des universités. Ces coopératives génèrent donc toutes un avantage au niveau du prix en comparaison avec les services de résidences des universités ou du collège.

On doit dire, ici, que dans les universités anglo-saxonnes, le tarif pour une chambre en résidences est radicalement plus élevé qu'au Québec. À l'Université de Sherbrooke, il est possible d'avoir une petite chambre pour aussi peu que 236\$ par mois, soit 1 888\$ pour huit mois (Université de

Sherbrooke 2008b). À l'UQO, qui borde la frontière de l'Ontario, le prix minimum d'une chambre en résidences grimpe déjà à 385\$ par mois, soit 3080\$ pour deux sessions (Coopsco Outaouais 2007, Entrevue 1). Le tableau suivant indique que les prix des places en résidences des institutions ontariennes et américaines se situent entre 577\$ et 1203\$ par mois.

Tableau 4.6.1 - Prix d'une chambre à occupation simple la moins dispendieuse en résidences selon l'institution d'enseignement

	Universités	Pour deux sessions	Par mois
Québec	De Sherbrooke	1 888\$	236\$
	UQO	3 080\$	385\$
Ontario et États-Unis	De Waterloo	4 616\$	577\$
	Queen's	9 627\$*	1 203\$*
	Collège Oberlin**	9 280\$*	1 160\$*
	Du Michigan**	6 750\$*	843\$*

*Ces prix incluent le service alimentaire, qui n'est pas optionnel

** Données présentées en dollars américains

Avec des tarifs aussi élevés, on peut extrapoler que les universités anglophones retirent un profit considérable de l'exploitation de leurs immeubles à résidences. Les administrations de ces universités considèrent donc les résidences comme une source de financement. Dans les universités québécoises, ce n'est pas nécessairement le cas. Par exemple, en 2006, le service de gestion des résidences de l'Université de Sherbrooke affichait un déficit accumulé d'environ un million de dollars et demi (Université de Sherbrooke 2006). Cette situation explique, en partie, pourquoi l'Estudiantine ne génère pas un avantage de prix par rapport aux résidences de l'université. Cela explique aussi pourquoi certaines universités ou certains cégeps québécois peuvent avoir avantage à se départir de la gestion de leur service de résidences.

5.1 Facteurs en lien avec le taux de satisfaction des membres

Cependant, malgré certaines similitudes au niveau du contexte chez nos quatre coopératives anglophones, nous avons observé que chaque organisation use de pratiques originales qui leurs permettent de dégager des avantages concurrentiels différents. Pour mieux comprendre quels sont ces différents avantages, nous proposons, d’abord, de comparer le niveau de satisfaction des membres interrogés dans les différentes coopératives. Le tableau suivant présente les taux de satisfaction moyen de chacune des coopératives étudiées.

Tableau 5.1.1 - Taux de satisfaction moyen des membres selon la coopérative

Coopératives	Taux de satisfaction
OSCA	4,5
Science’44	4,31
ICC	4,27
Estudiantine	3,94
WCRI	3,35

En observant les données du tableau précédent, on voit que les coopératives où le taux de satisfaction est le plus élevé sont OSCA, Science’44 et ICC. Or, l’analyse que nous avons faite de ces trois organisations nous démontre que ces trois coopératives ont plusieurs points en commun. Les trois coopératives ont un service alimentaire. Les membres de ces coopératives doivent aussi travailler plusieurs heures par semaine pour leur organisation. Du côté de WCRI, la charge de travail exigée est substantiellement moins élevée et l’Estudiantine ne demande pas de contribution en temps à ses membres. Il semble donc qu’une forte demande d’implication de la part des membres ne soit pas un obstacle à un taux de satisfaction élevé. Les coopératives où la demande d’implication est plus élevée semblent, au contraire, être des environnements sociaux plus stimulants. L’avantage de la vie en groupe a d’ailleurs été nommé par presque tous les membres interrogés à OSCA, Science’44 et ICC mais n’a pas été mentionné par les membres de l’Estudiantine et WCRI.

Les trois coopératives où le taux de satisfaction est le plus élevé se caractérisent également par une forte prédominance de l’identité coopérative ainsi que des pratiques coopératives abondantes.

Dans les trois organisations, les membres sentent qu'ils ont un pouvoir d'influence parce que des pratiques au niveau de la gouvernance leur permettent d'être informés et de faire entendre leurs opinions. Par le biais du service alimentaire et par l'organisation d'activités sociales, ces trois coopératives établissent aussi un fort lien d'usage avec leurs membres. À notre avis, le taux de satisfaction élevé chez OSCA, Science'44 et ICC est directement relié avec leur aptitude à relever les défis de la gouvernance coopérative et de la relation d'usage.

5.2 Différents modèles de coopératives d'habitation étudiantes

De par certaines interrogations que nous portions au début de ce projet de recherche et de par nos observations sur le terrain, nous avons dégagé certains modèles de coopératives. Une de nos questions de départ était de savoir si les universités québécoises pourraient trouver avantage à impartir la gestion de leurs résidences à une coopérative en milieu scolaire ou à les vendre à une coopérative d'habitation. Même après cette réflexion, il nous semblerait hasardeux de favoriser une solution plutôt qu'une autre. Tout dépend du contexte et du genre de relation de partenariat qu'on veut créer avec l'éventuelle coopérative. Tout ce que nous pouvons faire est de tenter de faire ressortir les grandes différences entre les résidences qui appartiennent à des institutions scolaires et sont gérées par des coopératives (coopératives gestionnaires seulement) et celle qui sont propriétés de coopératives (coopératives gestionnaires et propriétaires).

Au cours de notre recherche, nous avons découvert un autre facteur majeur lorsque vient le temps de classer les coopératives, soit, celui du type de logement proposé. Nous avons relevé trois types de logements offerts, soit, des chambres dans des immeubles à résidences d'une capacité de plus de 40 chambres, des maisons de chambres hors campus et des chambres louées dans des appartements partagés. Le tableau suivant présente les six coopératives que nous avons étudiées suivant la double classification du type de lien avec l'institution d'enseignement et du type d'option de logement offert.

Tableau 5.2.1 - Types de Modèles

	Coopératives gestionnaires seulement	Coopératives gestionnaires et propriétaires
Immeubles de 40 chambres et plus	<ul style="list-style-type: none"> • OSCA 	<ul style="list-style-type: none"> • WCRI • ICC
Maisons de chambres		<ul style="list-style-type: none"> • Science'44 • ICC
Appartements	<ul style="list-style-type: none"> • Coopsco Outaouais 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantine • WCRI

Durant le cours de cette recherche, nous avons étudié seulement deux coopératives qui géraient des résidences appartenant à une institution scolaire, soit, OSCA et Coopsco Outaouais. Les stratégies concurrentielles de ces deux organisations sont on ne peut plus différentes, mais au niveau de la gestion, on trouve des similitudes entre les deux organisations. Dans le même ordre d'idées, les similitudes qu'on peut dégager entre les coopératives propriétaires d'immeubles ont principalement trait aux activités de gestion. Le tableau suivant fait état des 3 grandes différences que nous avons relevées entre les deux types de coopératives d'habitation étudiantes :

Tableau 5.2.2 - Différences entre les coopératives gestionnaires de résidences et les coopératives propriétaires de résidences

Coopératives gestionnaires seulement	Coopératives gestionnaires et propriétaires
<ul style="list-style-type: none"> • Faible risque financier • Simplicité au niveau de la gestion; centrées sur les opérations • Contrôle de l'université ou du collège sur les règles et les normes en vigueur dans la coopérative 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grand risque financier • Gestion complexe : une bonne part des activités se rapportent à la gestion financière et de l'entretien des bâtiments • Indépendance de la coopérative par rapport à l'université • Plus grande autonomie financière

Ainsi, les coopératives qui sont seulement gestionnaires de résidences étudiantes courent moins de risques financiers, puisqu'elles ne sont pas propriétaires des immeubles et ont une gestion centrée sur les opérations. En contrepartie, les institutions scolaires associées à ces coopératives

assument des dépenses considérables en lien avec le paiement des hypothèques et la rénovation des immeubles. Ceci dit, rien n'empêche une coopérative et une université de conclure une entente différente de celles que nous avons vu chez Coopsco Outaouais et OSCA. Impartir plus de responsabilités à la coopérative, par exemple, limiterait les dépenses administratives de l'institution hôte. Quoiqu'il en soit, ce type de partenariat est intéressant si l'institution scolaire veut garder un certain contrôle sur les règlements et les normes en vigueur dans ses résidences.

Les coopératives qui sont propriétaires des immeubles qu'elles gèrent, quant à elle, consacrent une grande partie de leurs activités à la gestion des rénovations, en plus d'assumer les opérations. À long terme, ces coopératives deviennent cependant plus solides financièrement que les coopératives qui sont seulement gestionnaires. Une fois qu'elles ont réussi à payer une bonne partie de leurs hypothèques, elles peuvent faire bénéficier à leurs membres d'un avantage de prix. Dans ce type d'organisation, les liens avec l'Université sont plus distants, exception faite du cas de l'Estudiantine où l'Université de Sherbrooke est membre de soutien.

Sur un autre angle, nous proposons une comparaison du taux de satisfaction moyen des membres des différentes coopératives, cette fois-ci présenté selon les options de logement qu'elles offrent.

Tableau 5.2.3 - Taux de satisfaction selon la coopérative et le type de logement offert

	Immeubles de 40 chambres et plus	Maisons de chambres	Appartements
Estudiantine	-		3,94
Science'44	-	4,3	
WCRI	2,75		3,75
OSCA	4,5	-	-
ICC	3,8	4,6	-
Moyenne	3,68	4,45	3,85

L'observation du tableau précédent met en lumière plusieurs relations intéressantes. La première chose qui apparaît et qui n'est pas sans surprendre, c'est que les maisons de chambres semblent être celles qui obtiennent le plus haut taux de satisfaction de la part de leurs membres. Il faut cependant rappeler, ici, que les deux coopératives qui offrent l'option de vivre en maison de chambres, Science'44 et ICC, relèvent particulièrement bien les défis de la gouvernance coopérative et de la relation d'usage. Ce sont également deux coopératives qui ont plusieurs employés, dont certains sont responsables de la formation et de l'encadrement des étudiants.

Le type de logement qui semble être le moins satisfaisant est l'immeuble à résidences de 40 chambres et plus. Tant chez WCRI que chez ICC, cette option de logement apparaît significativement moins satisfaisante que les appartements partagés ou les maisons de chambres. À côté de ces deux coopératives, les immeubles à résidences de OSCA recueillent un taux de satisfaction anormalement élevé. Plus qu'au type de logement offert par la coopérative, nous croyons que ce résultat est dû à la structure de gouvernance de la coopérative et à son atmosphère conviviale.

Les appartements partagés, quant à eux, recueillent un assez bon taux de satisfaction moyen. Ce type de logement offre aux membres plus d'intimité que les deux autres options. Nous avons cependant observé que les coopératives qui offrent ce type de logement se distinguent moins par leur différence coopérative. Les avantages qu'elles génèrent sont soit en lien avec le prix, la localisation ou la qualité des appartements et du service. Les membres qui vivent dans les appartements bénéficient moins de l'avantage social que peut générer une coopérative d'habitation étudiante.

5.3 Synthèse de nos 6 études de cas

Avant d'élaborer sur les opportunités que le secteur du logement étudiant offre au mouvement coopératif québécois, nous proposons une brève récapitulation en ce qui concerne nos études de cas. Le tableau de la page suivante présente une synthèse des descriptions et analyses que nous avons faites par rapport aux six coopératives que nous avons étudiées. Pour chaque coopérative, nous identifions d'abord le lieu, le nombre de membres et le prix minimum d'une place par mois. Ensuite, nous indiquons si la coopérative est gestionnaire seulement d'immeubles appartenants à

Tableau 5.3.1 - Synthèse des études de cas

	UQO	Estudiantine	Science'44	WCRI	OSCA	ICC
Lieu	Gatineau, Québec	Sherbrooke, Québec	Kingston, Ontario	Waterloo, Ontario	Oberlin, Ohio	Ann Arbor, Michigan
Capacité	198 résidants	120 membres	158 membres	972 membres	176 membres	575 membres
Prix minimum	385\$ / mois	325\$ / mois	464 \$ / mois	316\$ / mois	783\$* / mois	500\$* / mois
Type de coopérative	Gestionnaire seulement	Gestionnaire et propriétaire	Gestionnaire et propriétaire	Gestionnaire et propriétaire	Gestionnaire seulement	Gestionnaire et propriétaire
Types de logement	Appartements partagés	Appartements partagés	Maisons de chambres	Immeubles de résidences et appartements partagés	Immeubles de résidences	Immeubles de résidences, maisons de chambre et appartements
Type de gouvernance	Non participative	Centralisée	Centralisée	Intermédiaire	Décentralisée	Décentralisée
Stratégie	-	Sophistication avec surpris	Hybride	Prix	Hybride	Hybride
Principale force	Sous-traitance à faible prix pour l'UQO	Ancrage dans la communauté	Vie communautaire	Prix et proximité du campus	Structure très participative	Faible prix
Principale faiblesse	Absence de participation des résidants	Faible marge de manœuvre au niveau financier	Centralisation de l'organisation	Membres peu intéressés à participer	Grosse charge de travail pour les membres	La structure exige trop de compétences de la part des membres
Taux de satisfaction moyen (sur 5)	-	3,94	4,31	3,35	4,5	4,27

* Incluant le service alimentaire, en dollars américains.

l'institution scolaire ou si la coopérative est gestionnaire et propriétaire de ses immeubles. Nous enchaînons avec l'identification des types de logement offerts, tels que nous les avons décrits un peu plus haut.

Ensuite, nous qualifions le niveau de centralisation du système de gouvernance. S'il n'y a pas de structure de gouvernance intermédiaire (conseil d'étage ou de maison), comme dans les cas de l'Estudiantine et de Science'44, nous disons que la gouvernance de la coopérative est centralisée. Pour les cas de OSCA et ICC, où les maisons ont un fort pouvoir sur l'organisation, nous disons que la gouvernance se vit de façon décentralisée. WCRI a des conseils d'étage, mais leurs pouvoirs restent limités, nous disons donc qu'il s'agit d'une structure de gouvernance intermédiaire. Comme les résidents de l'UQO n'ont pas à être membres de Coopsco Outaouais, nous disons qu'il s'agit d'une gouvernance non participative.

Après avoir qualifié le type de gouvernance, nous identifions la stratégie utilisée par chacune des coopératives, en regard de leur position sur l'horloge stratégique. Ensuite, nous identifions, ce qui, selon nous, constitue la principale force et la principale faiblesse de chaque coopérative. Enfin, nous rapportons le taux de satisfaction moyen des membres que nous avons interrogés pour chaque organisation. Comme nous n'avons fait que survoler le cas de l'UQO, nous n'avons pas analysé sa stratégie concurrentielle. Nous n'avons pas non plus interrogé ses résidents, donc, nous n'avons pas de données sur leur taux de satisfaction moyen.

5.4 Des coopératives d'habitation étudiantes au Québec?

À la lumière de nos analyses, nous voilà rendus au moment de revenir à notre interrogation initiale : Comment les coopératives pourraient-elles s'impliquer dans le logement étudiant au Québec? Nos études de cas nous permettent de dégager trois avenues de développement pour les coopératives d'habitation étudiantes, qui sont liées aux trois types de logements que nous avons catégorisés. Des coopératives pourraient, soit, prendre en charge les résidences étudiantes déjà existantes, construire ou acheter des complexes d'appartements ou mettre en place de réseau de maisons de chambres coopératives. Chaque option de développement, cependant, comporterait son utilité propre, ses avantages et ses limites.

5.4.1 La prise en charge de la gestion des résidences étudiantes déjà existantes

En premier lieu, les universités et les cégeps du Québec pourraient innover en déléguant la gestion de leurs résidences ou en vendant leurs immeubles à des coopératives. Nous parlons ici d'innovation, puisqu'aux États-Unis et au Canada anglais, nous n'avons pas répertorié d'institutions post-secondaires qui se soient départies de la gestion de toutes leurs résidences. Chez OSCA, la résidence dans les maisons coopératives reste une alternative marginale. Si une université offrait des résidences exclusivement coopératives, ce serait donc une première.

Déjà, l'UQO sous-traite la gestion de ses immeubles à résidences à une coopérative; cependant, comme nous l'avons dit, Coopsco Outaouais n'exerce pas, dans ce cas, une gestion spécifiquement coopérative. Or, à notre avis, l'avantage le plus important que pourrait apporter la prise en charge de résidences par une coopérative se rapporte justement à l'établissement de pratiques de gestion spécifiquement coopératives. Nous avons dit, en introduction, que certaines résidences au Québec rencontrent des problèmes au niveau de la satisfaction des résidents. Les cas de ICC et de OSCA nous ont montré que la présence d'une structure de gouvernance démocratique fonctionnelle dans des immeubles à résidences permet d'obtenir un niveau de satisfaction des résidents relativement bon, voire excellent. Le fait d'être informés des enjeux concernant la gestion de leur immeuble et de pouvoir faire entendre leurs opinions renforcent la confiance des membres envers leur organisation.

Ceci dit, la gestion de la participation dans une grosse coopérative d'habitation étudiante n'est pas nécessairement une tâche évidente, comme nous le démontre le cas de WCRI. Dans un complexe de résidences où vivent 1000 étudiants, on doit s'attendre à ce qu'une bonne majorité d'entre eux ne soient pas intéressés à s'impliquer. En ce sens, la structure d'implication dans une coopérative de cette taille ne devrait pas être trop contraignante. Une grande partie des membres devraient se voir demander une participation minimale, mais une porte devrait être grande ouverte pour accueillir et profiter des initiatives des étudiants qui ont plus de leadership. En outre, l'établissement d'une participation démocratique fonctionnelle demande de donner des outils aux membres qui veulent s'impliquer. En ce sens, la formation est importante. Nous avons vu que, chez OSCA, la formation, en plus de favoriser la participation des membres, aide à créer une ambiance plus conviviale. Avoir une chambre en

résidences veut dire partager son espace avec beaucoup de personnes. De la formation et un accueil adéquat peut permettre de rendre la vie communautaire plus agréable et harmonieuse.

5.4.2 La construction ou l'acquisition d'immeubles à appartements

Nous avons vu, avec le cas de l'Estudiantine, que le concept d'appartements partagés entre 3 ou 4 colocataires répond relativement bien aux besoins des étudiants. D'ailleurs, un sondage mené par la direction des services auxiliaires de l'Université de Sherbrooke en 2005 indiquait que 55% des étudiants désiraient vivre en appartement partagé (Direction des services auxiliaires 2005, p.2). L'observation du cas de WCRI nous montre aussi que, dans cette coopérative, les étudiants qui vivent en appartement ont un taux de satisfaction beaucoup plus élevé que les étudiants qui vivent dans les immeubles de résidences, à 3,75 contre 2,75 sur 5. L'achat ou la construction d'immeubles à appartements destinés aux étudiants apparaît donc comme une option qui suit les tendances du marché et garantit un bon niveau de satisfaction des résidents.

Au niveau de la gestion, un immeuble à appartements rempli d'étudiants demande plus de gestion qu'une coopérative d'habitation conventionnelle. À ce sujet, un des membres de l'équipe de gestion de l'Estudiantine nous expliquait le surcroît de tâches de gestion :

On a beaucoup de baux à signer, il faut que tu fasses de la publicité et il y a beaucoup de déménagements à gérer. [...] La Coop. des Cantons, 234 logements, j'ai toujours été capable de gérer ça avec mon comptable à temps partiel. Avec 120 chambres étudiantes, on a une employée qui ne travaille pas à temps plein, mais pas loin. Il y a beaucoup plus de questions de la part des étudiants [...] c'est sûr que ça prend une gestion beaucoup plus importante que dans une coopérative d'habitation familiale (Estudiantine 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Nous soutenons tout de même que la gestion de ce type de logement reste plus simple que la gestion d'immeubles à résidences ou de maisons de chambres coopératives. L'entretien ménager des appartements se fait par les étudiants, et il ne reste plus que le nettoyage des corridors à impartir à un concierge. Sous un autre angle, si des conflits peuvent surgir entre les colocataires d'un appartement, la gestion des relations est tout de même moins exigeante que dans le cas d'immeubles à résidences ou de maisons de chambre.

Bien que la vie communautaire des immeubles à appartements soit nécessairement moins intense, nous croyons cependant que les membres de ce type de coopérative peuvent aussi bénéficier d'une certaine formation en gestion coopérative. Nous croyons que plus les membres seront outillés et responsabilisés par rapport à la gestion de leur milieu de vie, moins les demandes des résidants envers les employés de l'organisation seront importantes.

5.4.3 La mise en place de réseaux de maisons de chambres coopératives

Le degré de satisfaction élevé des membres de maisons de chambres coopératives est, sans nul doute, l'observation la plus inattendue que nous ayons pu faire dans le cours de cette recherche. Le sondage de la direction des services auxiliaire de l'Université de Sherbrooke ne laissait pas présager un tel résultat, avec seulement 3% des étudiants interrogés préférant les maisons de chambres comme type de logement. Dans ce sondage, les maisons de chambres récoltaient aussi le deuxième rang du plus haut taux d'insatisfaction de la part des étudiants, avec plus de 15% des résidants peu satisfaits de leur lieu d'hébergement (Direction des services auxiliaires 2005, p.2). Cependant, le modèle de maisons de chambres coopératives n'existe pas à Sherbrooke. C'était donc une insatisfaction face aux maisons de chambres privées qui était exprimée.

La disparité entre le niveau de satisfaction des locataires des maisons de chambres privées et coopératives nous apparaît comme éminemment liée à l'avantage coopératif. Dans les maisons de chambres coopératives que nous avons étudiées, les étudiants sont, d'un côté plus encadrés que dans des maisons de chambres privées, et, de l'autre, plus libres de gérer leur espace comme ils le souhaitent. Les maisons de chambres coopératives se distinguent nettement en tant qu'organisations habilitantes. Par le biais des règles et des structures mises en place par la coopérative, les groupes d'étudiants qui vivent dans les maisons sont adéquatement outillés pour gérer eux-mêmes leur milieu de vie immédiat. Ils doivent, pour ce faire, recevoir un encadrement et des formations appropriées. Science'44 et ICC ont mis en place plusieurs pratiques en ce sens.

À notre avis, il y aurait une certaine demande pour ce genre de coopérative dans les villes étudiantes du Québec. Les maisons de chambres coopératives devraient cependant chercher à recruter des étudiants particulièrement intéressés par les aspects sociaux et démocratiques de la vie en coopérative. En fait,

pour créer ce genre de projet, il est particulièrement important que des membres utilisateurs soient impliqués dès le départ, puisque la qualité de la vie associative risque de déterminer le succès de ce genre de maison. Tout particulièrement pour ce type de coopérative, l'expertise de la NASCO en ce qui concerne la gestion de la vie démocratique pourrait s'avérer inspirante.

5.5 Quelques conseils généraux

Ceci dit, quelle que soit la nature du projet de coopérative d'habitation étudiante qu'on choisit de mettre en branle, certains éléments sont à prendre en considération. Se préoccuper de bâtir des bonnes relations avec le milieu est une recommandation qui nous a été faite par les employés de plusieurs coopératives. « Il est important d'avoir une bonne relation avec la municipalité et le gouvernement provincial parce que vous allez avoir besoin d'eux [...] Avoir un réseau qui inclus d'autres coopératives qui fonctionnent bien ». (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 1).

D'ailleurs, un projet comme l'Estudiantine n'aurait certainement pas pu voir le jour s'il n'avait pas été fortement soutenu par l'Université et la ville de Sherbrooke. Au Québec, la formule de coopérative de solidarité permet un partenariat des plus intéressants avec les organismes du milieu. Le soutien des fédérations et des autres coopératives est également un facteur de succès essentiel. À cet appui du milieu, nous ajouterons l'importance de l'implication des premiers concernés, les membres utilisateurs. Le fait de les impliquer dans la création du projet permet, premièrement, de mieux cerner leurs besoins, et de faciliter la mise en branle de la vie associative de la coopérative. À cause du fort taux de roulement propre à la nature d'une coopérative d'habitation étudiante, la présence d'employés rémunérés est également fortement suggérée. « Engager des employés pour assurer la pérennité de l'organisation » (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 2).

Les employés de Science'44 et de WCRI conseillent également aux nouvelles coopératives d'avoir établi clairement leur structure de fonctionnement et leurs règlements généraux avant l'ouverture de la coopérative. « Il est préférable que tous les règlements soient écrits avant de démarrer la coopérative » (WCRI 2007, Entrevue – équipe de gestion 2). Des règlements clairs peuvent éviter bien des conflits et pertes de temps après coup. On conseille aussi aux coopératives naissantes « d'éviter d'être trop ambitieuses et de partir petit » (Science'44 2007, Entrevue – équipe de gestion 1). Élaborer le développement d'un projet en plusieurs phases peut s'avérer une option intéressante. Dans cet ordre

d'idées, dans le cas d'une résidence étudiante qui se verrait nouvellement sous la responsabilité d'une coopérative, les changements au niveau du fonctionnement et de la gestion pourraient s'opérer de manière graduelle.

Un des membres de l'équipe de gestion de l'Estudiantine nous disait aussi de porter une attention particulière à ce qui concerne l'esthétique des immeubles et de leur site. « Pour une coopérative d'habitation, le site est super important. Il ne faut jamais négliger l'aspect physique d'une coopérative. Personne ne veut acheter une maison laide » (Estudiantine 2007, Entrevue équipe de gestion 2). Il ne faut pas oublier que le logement d'un étudiant est son milieu de vie. Après la salubrité et le prix, l'apparence et la situation géographique d'un logement sont des facteurs importants de la qualité de vie des locataires.

Enfin, un des employés de ICC mettait en garde contre la tendance qu'ont les coopératives d'utiliser l'avantage de prix comme moyen d'attirer des membres :

J'éviterais de mettre de l'avant que l'avantage de prix est l'avantage le plus important de la vie dans la coopérative. Je publiciserais la coopérative auprès d'étudiants qui sont motivés à ce que la coopérative fonctionne, pas seulement auprès d'étudiants qui sont motivés à avoir le loyer le plus bas possible. (ICC 2007, Entrevue – équipe de gestion 3).

Nous avons vu qu'une coopérative peut dégager de nombreux autres avantages que celui d'avoir un prix moins élevé que les concurrents. Ainsi, mettre de l'avant les avantages liés à la gestion démocratique et à la gestion axée autour des besoins des membres serait une stratégie de promotion gagnante pour les coopératives d'habitation étudiante.

5.6 Les pratiques coopératives à retenir

Pour cinq des cas que nous avons étudié, nous avons relevé des pratiques qui leurs permettent de se distinguer par leur nature coopérative. Dans le tableau suivant, nous avons retenu certaines de ces pratiques qui, nous semble-t-il, peuvent générer des avantages concurrentiels importants. Dans la colonne de droite, nous avons identifié dans quelles coopératives nous avons relevé chacune de ces pratiques.

Tableau 5.6.1 - Pratiques coopératives à retenir

Défi de la gouvernance coopérative	Coopératives
Inclure au conseil d'administration des gens qui ne sont pas étudiants (coopérative en milieu scolaire ou coopérative de solidarité).	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantine
Établir des instances de gouvernance intermédiaires (conseils d'étage, de bloc ou de maison).	<ul style="list-style-type: none"> • WCRI • OSCA • ICC
Utilisation du site Internet de l'organisation pour diffuser des documents en lien avec la gouvernance (procès-verbaux, règlements, rapports, budgets).	<ul style="list-style-type: none"> • WCRI • ICC
Envoyer un bulletin électronique aux membres de façon régulière.	<ul style="list-style-type: none"> • Science'44
Évaluer annuellement le directeur général	<ul style="list-style-type: none"> • Science'44
Défi de l'intercoopération	
Être membre d'une ou de plusieurs fédérations de coopératives.	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes
Favoriser des fournisseurs coopératifs pour combler les différents besoins de la coopérative (assurances, hypothèques, télécommunication, groupe d'achat).	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantine • Science'44 • OSCA • ICC
Défi de l'investissement et de la capitalisation	
Demander un montant assez élevé en parts de qualification (minimum 200\$), remboursable conditionnellement à un entretien adéquat du logement.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantine • WCRI • ICC
Offrir une formation sur les états financiers aux membres. Pour les administrateurs étudiants, cette formation devrait être obligatoire.	<ul style="list-style-type: none"> • WCRI • OSCA
Établir une politique d'investissement qui favorise le soutien financier aux coopératives.	<ul style="list-style-type: none"> • OSCA
Défi des valeurs coopératives	
Mettre de l'avant les valeurs coopératives dans la publicité.	<ul style="list-style-type: none"> • Science'44 • WCRI • OSCA • ICC
Défi du développement de la communauté	
Élaborer une politique d'achat local	<ul style="list-style-type: none"> • Science'44 • OSCA
Se faire partenaire du milieu et des organisations communautaires (par des dons, un fond dédié, un partage de ressources ou une incitation au bénévolat de la part des membres)	<ul style="list-style-type: none"> • Science'44 • WCRI • OSCA

Tableau 5.6.2 (suite) - Pratiques coopératives à retenir

Défi de la relation d'usage	
Élaborer des moyens systématiques pour évaluer la satisfaction des membres (sondages, évaluation au départ des membres).	<ul style="list-style-type: none"> • Science'44
Impliquer les membres dans les opérations (sécurité, entretien, publicité, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Science'44 • WCRI • OSCA • ICC
Organiser régulièrement des activités sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Science'44 • WCRI • OSCA • ICC
Défi de l'éducation coopérative	
Formation aux nouveaux membres obligatoire (minimum une heure) pendant la première semaine de la session.	<ul style="list-style-type: none"> • Science'44 • WCRI • OSCA • ICC
Mettre sur pied un comité éducation responsable de la formation continue des membres	<ul style="list-style-type: none"> • OSCA • ICC

5.7 En conclusion

Nous avons introduit cette recherche par un constat : le logement abordable se fait de plus en plus rare, au Québec, et les étudiants sont directement touchés par cette réalité. Les propriétaires privés savent tirer profit de la forte demande en logements dans les quartiers universitaires, et fixent leurs prix au dessus du marché. Cette situation cause problème mais ouvre aussi la porte à un nouvel acteur dans l'univers du logement étudiant québécois : le mouvement coopératif.

Par nos études de cas, nous voulions montrer des exemples de coopératives qui peuvent servir d'inspiration à la mise sur pied de projets coopératifs novateurs, aptes à répondre aux besoins des étudiants et de leurs communautés. Comme, à notre connaissance, très peu d'études ont été menées sur les coopératives d'habitation étudiantes, notre recherche visait à comprendre globalement le fonctionnement d'un certain nombre d'organisations et à saisir quels sont leurs grands avantages. Pour ce faire, nous avons étudié plusieurs dimensions pour chaque coopérative, en passant du système de gouvernance à un aperçu des finances, d'une énumération des pratiques coopératives à l'identification

de la stratégie globale. Ces dimensions ont cependant été présentées de manière extrêmement succincte. Chacune pourrait servir d'objet à une étude plus spécifique et approfondie.

Nous avons mentionné, déjà, que l'environnement de chaque coopérative a été présenté de façon extrêmement sommaire. Or, l'environnement d'une organisation peut avoir un impact déterminant sur son succès. Il serait intéressant d'en savoir plus sur le lien qu'entretiennent les coopératives avec leur communauté, et les différentes instances gouvernementales. On pourrait aussi étudier d'avantage comment le support des fédérations de coopératives contribue au succès des coopératives d'habitation étudiantes. La question des pratiques coopératives mériterait également plus d'attention et il serait intéressant de vérifier si nos institutions en ce qui concerne le lien entre la satisfaction des membres et les pratiques en lien avec la gouvernance coopérative et la relation d'usage.

Sur un autre angle, nous avons mentionné le potentiel habilitant des coopératives d'habitation étudiantes, mais nous n'avons pas réfléchi substantiellement sur la question. Il serait intéressant, par exemple, d'en savoir d'avantage sur ce que les étudiants apprennent en demeurant en résidence coopérative et si ces apprentissages influencent leur futur professionnel. En outre, les coopératives d'habitation étudiantes pourraient être étudiées sous l'angle des structures et moyens habilitants. Nous pourrions ainsi découvrir quelles sont les structures et moyens qui permettent une meilleure prise en charge de la part des étudiants.

Au point de vue pratique, il serait également pertinent d'étudier la question du marketing dans les coopératives d'habitation étudiante. Comment rejoindre les étudiants de façon efficace? Comment la différence coopérative peut-elle attirer des étudiants? Quels sont les différents profils d'étudiants et que recherchent-ils quand vient le temps de trouver un logement? Beaucoup de questions en lien avec la mise en marché des logements étudiants seraient à éclaircir. Surtout que, dans le cas des coopératives d'habitation étudiante, le fort taux de roulement est une caractéristique structurelle. Ces coopératives doivent donc recruter sans cesse de nouveaux membres.

Malgré les limites que nous venons d'énoncer, notre démarche nous a permis de réaliser à quel point le réseau nord américain des coopératives d'habitation étudiantes est dynamique et diversifié. En plus des avantages liés à la qualité et au prix des logements, nous avons découvert plusieurs avantages liés à

l'habilitation des membres et à l'aspect communautaire de la vie en coopérative. Plus qu'un logement, nous croyons que les coopératives d'habitations étudiantes peuvent être un lieu d'apprentissage de la démocratie et du vivre ensemble. Les membres ont la possibilité d'y vivre des expériences et de tisser des liens qui risquent d'avoir un impact déterminant sur leur vie future.

Au Québec, avec la formule des coopératives de solidarité, les coopératives d'habitation étudiantes pourraient être des lieux privilégiés de contact entre les étudiants et leur communauté. Elles pourraient ainsi être des organisations dynamiques, actives dans le développement de leur milieu. Quel que soit le genre de projet d'habitation coopérative étudiante auquel on songe, le moment est propice pour le développement de tels projets. Les besoins des étudiants abondent et les institutions postsecondaires se questionnent par rapport à ce qu'elles peuvent faire pour aider à les combler.

Bibliographie

ACI (2007a). « Statemant on the Co-operative Identity » sur le *site de l'Alliance coopérative internationale* [en ligne] <http://www.ica.coop/coop/principles.html> (Page consultée le 8 novembre 2007).

ACI (2007b). « Accueil » sur le *site de l'Alliance coopérative internationale* [en ligne] <http://www.ica.coop/fr/index.html> (Page consultée le 8 novembre 2007)

ANN ARBOR DISTRICT LIBRARY (2003). « Pictorial Hystory of Ann Arbor 1824-1859 » sur le site de *The Making of Ann Arbor* [en ligne] <http://moaa.aadl.org/PictHistory/1824-1859pg1.php> (Page consultée le 15 janvier 2008).

ATELIER HABITATION MONTRÉAL (2007) « Nos projets en cours » sur le site de Atelier Habitation Montréal [en ligne] http://www.atelierhabitationmontreal.org/Contenu_HTML/Realisations/Recherche.asp?Arrondissement=Villeray&Type=0 (Page consultée le 27 février 2008).

BÉCHARD, Bruno-Marie (2005). « Vision 2005-2010 » sur le *site de l'Université de Sherbrooke* [en ligne] <https://www.usherbrooke.ca/accueil/direction/vision.html> (Page consultée le 14 novembre 2007)

BENESSAIEH, Karim (2002). « Le Québec, champion de la crise du logement » dans *La Presse*, 27 novembre 2002, p.A3

BLAIS, André et Claire DURAND (2003). « Le sondage » dans *Recherche Sociale, de la problématique à la collecte de données*, 4^e édition, presses de l'Université du Québec, p.387-430.

BOUCHARD, Marie J. et Marc GAGNON (1999). *L'habilitation (empowerment) dans les organisations coopératives – Cinq cas de gestion de coopératives d'habitation*, Chaire de coopération Guy-Bernier, No 1298-099, Montréal, 1^{er} trimestre 1999, 54 p.

BRIDAULT, Alain et Dominique OUELLET (2006). *Introduction aux coopératives*, Guide pratique Orion, Québec, 70 pages.

CHOUINARD, Marie-Andrée (2004). « Trois sites de résidences pour loger 3200 étudiants étrangers » dans *Le Devoir*, 16 janvier 2004, p. A1

CITY OF OBERLIN (2008). *Welcome to the city of Oberlin* [En ligne] <http://www.cityofoberlin.com/> (Page consultée le 15 février 2008)

CITY OF WATERLOO (2008) « Statistical Profile » sur le site de *The city of Waterloo* [En ligne] <http://www.city.waterloo.on.ca/DesktopDefault.aspx?tabid=1454> (Page consultée le 24 janvier 2008)

COOPSCO (Sans date), *Site de Coopsco* [En ligne] <http://www.coopsco.com/> (Site consulté le 12 février 2008).

COOPSCO OUTAOUAIS (2007) « Produits et services » sur le *Site de COOPSCO* [en ligne]
<http://www.coopsco.com/coopsco/outaetudiants/activeservice?value=products1> (Page consultée le 21 novembre 2007)

CQCH (2007a) « Historique » site du *Mouvement coopérative en habitation* [en ligne]
http://www.cooperativehabitation.coop/habitation/statique/mouvement_histoire.html (Page consultée le 8 novembre 2007)

CQCH (2007b) « Qu'est-ce qu'une coopérative d'habitation ? » site du *Mouvement coopérative en habitation* [en ligne] http://www.cooperativehabitation.coop/habitation/statique/coop_quoi.html (Page consultée le 8 novembre 2007)

CQCH (2008) *Mouvement coopérative en habitation* [en ligne]
http://www.cooperativehabitation.coop/habitation/statique/conf_presentation.html (Site consulté le 13 février 2008).

DESFORGES, Jean-Guy, Delmas LEVESQUE et Benoît Tremblay (1979). « Dynamique de la coopérative : association et entreprise » dans *Gestion*, vol. 4, no 2, avril, HEC, p.39-48

ESTUDIANTINE (2007a). « Qui sommes-nous » sur le site de *l'Estudiantine* [en ligne]
<http://www.estudiantine.qc.ca/fr/QuiSommes-Nous.asp?ID=6> (Page consultée le 7 septembre 2007)

ESTUDIANTINE (2007b). « L'Estudiantine affiche "complet" » sur le site de *l'Estudiantine* [en ligne]
<http://www.estudiantine.qc.ca/fr/archives.asp?ID=18&actu=16> (Page consultée le 14 novembre 2007)

ESTUDIANTINE (2007c). « Structure coopérative » sur le site de *l'Estudiantine* [en ligne]
<http://www.estudiantine.qc.ca/fr/Structure.asp?ID=7> (Page consultée le 5 février 2008)

ESTUDIANTINE (2007d). *L'Estudiantine, Coopérative de Solidarité en habitation – États financiers, exercice terminé le 31 décembre 2006*, Sherbrooke, 15 p.

FEUS (2005). *Le logement à Sherbrooke*, Sherbrooke, 41 p.

FHCC (Sans date) « Coopératives étudiantes » sur le site de *Fédération de l'habitation coopérative du Canada* [en ligne] http://www.fhcc.coop/fra/pages2007/about_5.asp (Page consultée le 27 février 2008)

HUNT, Iris (2007), *Understanding OSCA's Finances*, Oberlin Student Cooperative Association, Oberlin, 48 p.

ICC (2003a). « Learn : ICC History » sur le site *Inter-Cooperative Council* [en ligne]
<http://www.icc.coop/learn/history/> (Page consultée le 30 octobre 2007)

ICC (2003b). « Join : See Our Houses » sur le site *Inter-Cooperative Council* [en ligne]
<http://www.icc.coop/houses/> (Page consultée le 30 octobre 2007)

ICC (2003c). « Live : Services and Ressources » sur le site *Inter-Cooperative Council* [en ligne] <http://www.icc.coop/live/services/> (Page consultée le 14 janvier 2008)

ICC (2003d). « Join : What Will it Cost? » sur le site *Inter-Cooperative Council* [en ligne] <http://www.icc.coop/join/costs/> (Page consultée le 14 janvier 2008)

ICC (2003e). « Learn : About the ICC » sur le site *Inter-Cooperative Council* [en ligne] <http://www.icc.coop/learn/about/> (Page consultée le 14 janvier 2008)

ICC (2006). *The ICC Owner'S Manual*, Ann Arbor, 15 p.

ICC (2007a). *ICC Board of Directors Training manual 2007-08*, Ann Arbor, 30 p.

ICC (2007b). *Inter-Cooperative Council at the University of Michigan – Annual financial Statement and Auditor Repport, April 30, 2007*, Ann Arbor, 15 p.

JOHNSON, Gerry et autres (2005). *Stratégie*, 7^e édition, Paris, Pearson Education France, 732 p.

KINGSTON HISTORICAL SOCIETY (2008) « Kingston history and images » sur le site de *Kingston Historical Society* [En ligne] <http://www.kingstonhistoricalsociety.ca/images.html> (Page consultée le 29 janvier 2008)

LAFLEUR, Michel (2003). *Stratégie et coopérative : proposition d'un modèle basé sur la personnalité coopérative*, Sherbrooke, IRECUS, Collection cahier de recherche, 30 p.

LAPERRIÈRE, Anne (2003) « L'observation directe » dans *Recherche sociale De la problématique à la collecte de données*, 4^e édition, presses de l'Université du Québec, p. 269-292

LEAFE CHRISTIAN, Diana (2006), *Vivre autrement : écovillages, communautés et cohabitats*, Guides pratiques, Traduction de S. Fortier, Les Éditions Écosociété, Montréal, 445 p.

MDEIE (2007). *Coopérative de solidarité*, Collection « Outils coop. », Québec, 108 p.

MALO, Marie Claire (2001a). « La gestion stratégique de la coopérative et l'association d'économie sociale – 1^{re} partie : L'entrepreneur et son environnement » *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, no 281, p.84-95.

MALO, Marie Claire (2001b). « La gestion stratégique de la coopérative et l'association d'économie sociale - 2^e partie : L'entreprise et ses orientations » *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, no 282, p. 84-94.

MERCIER, André et all (2006). *Les coopératives d'habitation au Québec*, Édition 2005, MDEIE, Québec, 64 p.

MERICLE, Amy, Suzanne WILSON et James JONES (1994). In *Our Own Hands, A History of Student Housing Cooperatives at the University of Michigan*, Inter-Cooperative Council, Ann Arbor, 123p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DES LOISIRS ET DU SPORT (2007) « Dépenses admises » sur le site de *l'Aide financière aux études* [en ligne]
<http://www.afe.gouv.qc.ca/fr/avantEtudes/depensesAdmises.asp?id=a8b#a8b> (Page consultée le 19 novembre 2007)

MINTZBERG, Henry (1980). « Structure in 5's :A Synthesis of the Research on Organization Disign » dans *Management Science*, Vol. 26, no 3, p.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, LAMPEL (1998). *Strategy Safari*, The Free Press, New York, 406 p.

MOREAULT, Éric et Jean-François CLICHE (2005). « Crise du logement "abordable". Pauvres et étudiants, un même combat » dans *Le Soleil*, 3 juin 2005, p. A5

NASCO (2007a) « About Us » sur le site de la *NASCO*, [En ligne] <http://nasco.coop/node/17> (Page consultée le 13 février 2008).

NASCO (2007b). « NASCO Institute » sur le site de la *NASCO*, [En ligne]
<http://www.nasco.coop/institute/> (Page consultée le 14 janvier 2008).

Oberlin College (2007), « About Oberlin », *sur le site Oberlin Online*, [en ligne]
<http://www.oberlin.edu/newserv/facts.html> (Page consultée le 22 septembre 2007)

ONTARIO STUDENT CO-OP ASSOCIATION, « about » sur le *site de la Ontario Student Co-op Association* [en ligne] <http://www.osca.coop/about.shtml> (Page consultée le 22 septembre 2007)

OSCA (2000a). « 50 Years of OSCA History », sur le *site de Oberlin Student Cooperative Association (OSCA)*, [en ligne] <http://osca.wilder.oberlin.edu/about/history.htm#> (Page consultée le 22 septembre 2007)

OSCA (2000b). « Decision Making by consensus » sur le *site de Oberlin Student Cooperative Association (OSCA)*, [en ligne] <http://osca.wilder.oberlin.edu/policy/consensus.htm> (Page consultée le 6 novembre 2007)

OSCA (2000c). « Rochdale Principles » sur le *site de Oberlin Student Cooperative Association (OSCA)*, [en ligne] <http://osca.wilder.oberlin.edu/about/principles.htm> (Page consultée le 12 décembre 2007)

OSCA (2000d), « Co-ops », sur le *site de Oberlin Student Cooperative Association (OSCA)*, [en ligne] <http://osca.wilder.oberlin.edu/coops/> (Page consultée le 13 décembre 2007).

OSCA (2004) *HLEC Manual*, Oberlin, 28 p.

OSCA (2006a) *Oberlin Student Cooperative Association – Income statement, September 2005 through August 2006*, Oberlin, 6 p.

OSCA (2006b) *Oberlin Student Cooperative Association – Balance sheet, as of August 31, 2006*, Oberlin, 2 p.

OSCA (2007a), *OSCA Board Manual fall 2007*, Oberlin, Ohio, 126 pages.

OSCA (2007b) « Cost of Room and Board » sur le site de *Oberlin Student Cooperative Association (OSCA)*, [en ligne] <http://osca.wilder.oberlin.edu/about/costs.htm> (Page consultée le 6 novembre 2007)

PENNINGTON, Julie (2004) « Life after student Co-ops » dans *Communities, Journal of Cooperative Living*, no 125, p.30-33.

PRÉVOST, Paul et Mario ROY (s.d.), *La recherche en gestion des coopératives : Quelques réflexions fondamentales*, Université de Sherbrooke, 29 p.

QUEEN'S UNIVERSITY (2008a) « About Queen's » sur le site de *Queen's University* [en ligne] <http://www.queensu.ca/about/> (Page consultée le 29 janvier 2008).

QUEEN'S UNIVERSITY (2008b) « Residence Fee Schedule » sur le site de *Queen's University* [en ligne] https://housing.queensu.ca/residence/apply/undergrad_fees.pdf (Page consultée le 31 janvier 2008).

QUEEN'S UNIVERSITY (2008c) « Accommodation listing services » sur le site de *Queen's University* [en ligne] <http://notes.queensu.ca/ALSWeb.nsf/Room?OpenView> (Page consultée le 2 février 2008).

QUEEN'S UNIVERSITY (2006) « Quick facts » sur le site de *Queen's University* [en ligne] <http://www.queensu.ca/about/facts/> (Page consultée le 29 janvier 2008).

SAVOIE-ZAIJE, Lorraine (2003), « L'entrevue semi-dirigée » dans *Recherche sociale De la problématique à la collecte de données*, 4^e édition, presses de l'Université du Québec, p.293-316.

SPEAR, Roger (2000) « The cooperative advantage » dans *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, no 4 volume 71, p.507-523.

SCIENCE'44 (2004), *Owner's Manual*, Kingston, 17 pages.

SCIENCE'44 (2004), « About » sur le site de *Science'44 co-op housing*, [en ligne] <http://www.science44co-op.com/index.php?module=page&name=about> (Page consultée le 30 août 2007).

SCIENCE'44 (2007a). *Science '44 Co-operative Inc. Strategic Plan – April 2007*, Kingston, sans pagination.

SCIENCE'44 (2007b). *Financial Statements of Science '44 Co-operative Incorporated – Year ended April 30, 2007*, Kingston, 9 p.

SCIENCE'44 (2008a), « Co-op Fees » sur le site de *Science'44 co-op student housing*, [en ligne] <http://www.science44co-op.com/fees.html> (Page consultée le 31 janvier 2008).

SCIENCE'44 (2008b), « Meal Plans » sur le site de *Science'44 co-op student housing*, [en ligne] <http://www.science44co-op.com/meal-plans.html> (Page consultée le 30 janvier 2008).

SHERBROOKE, VILLE ÉTUDIANTE (2005) « Portrait de la ville » sur la site de la *Sherbrooke, ville étudiante* [En ligne] <http://sherbrooke.ville.etudiante.ca/fr/portrait.php> (Page consultée le 4 février 2008).

THIÉTART, Raymond-Alain (2003) *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition, Paris, Dunod, 536 p.

THOMASSIN, Claude et Robin GAGNON (2004). *Finance corporative*, 3^e édition, Saint-Nicolas, Claude Thomassin éditeur, 444 p.

TURGEON, Danielle (2002). « Étudiant cherche appartement » dans *La Presse*, 4 août 2002, p. J1

UNI LOGI (2008) « Recherche de logements par critères » sur le site de *Uni Logi* [En ligne] <http://www.uni-logi.com/> (Page consultée le 4 février 2008)

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (2006) *États des résultats des résidences 2005-2006*, Sherbrooke, 1 p.

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (2008a) « L'Université de Sherbrooke » sur le site de l'Université de Sherbrooke [En ligne] <http://www.usherbrooke.ca/accueil/presentation.html> (Page consultée le 4 février 2008)

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (2008b) « Plan des chambres et tarifs » sur le site de Résidences et hébergement de l'Université de Sherbrooke [En ligne] http://www.usherbrooke.ca/sa/residences/annexes/fm_plan_chambre.html (Page consultée le 4 février 2008)

UNIVERSITY OF MICHIGAN (2007a). « Residence Hall Rates Fall/Winter 2008-2007 » sur le site de *UHOUSING*, [En ligne] <http://www.housing.umich.edu/info/rates.html> (Page consultée le 12 janvier 2008)

UNIVERSITY OF MICHIGAN (2007b), « Fast Facts » sur le site de *University of Michigan, Office of Undergraduate admissions* [en ligne] <http://www.admissions.umich.edu/fastfacts.html/> (Page consultée le 15 janvier 2008).

UNIVERSITY OF MICHIGAN (2007c), « Visiting » sur le site de *University of Michigan, Office of Undergraduate admissions* [en ligne] <http://www.admissions.umich.edu/visiting/> (Page consultée le 15 janvier 2008).

UNIVERSITY OF WATERLOO (2007) « Housing and residences » sur le site de *University of Waterloo* [en ligne] <http://www.housing.uwaterloo.ca/fees/fees.php> (Page consultée le 23 janvier 2008).

UNIVERSITY OF WATERLOO (2008), « About UW » sur le site de *University of Waterloo* [En ligne] <http://www.uwaterloo.ca/aboutuw/index.php> (Page consultée le 24 janvier 2008)

UQO (2006) « Résidences » sur le site de *l'Université du Québec en Outaouais* [En ligne] <http://www.uqo.ca/futurs-etudiants/virtuel/uqo/r-ext02.asp> (Page consultée le 29 janvier 2008).

UQO (2007a), « À propos de l'UQO » sur le site de *l'Université du Québec en Outaouais* [En ligne] <http://www.uqo.ca/enseignements-generaux/bref-coup-oeil.asp> (Page consultée le 29 janvier 2008).

UQO (2007b), « Bref historique de l'UQO » sur le site de *l'Université du Québec en Outaouais* [En ligne] <http://www.uqo.ca/enseignements-generaux/bref-historique.asp> (Page consultée le 29 janvier 2008)

USCA (2008) « History of the USCA » sur le site de *University Students' Cooperative Association* [En ligne] <http://www.usca.org/home/history.php> (Page consultée le 1er avril 2008).

VANDEWALLE.et AL. (1995) Psychological Ownership : An empirical examination of it's Consequences, *Group & Organization Management*, vol. 20, no 2, June 1995, p.210-226.

VILLE DE SHERBROOKE (2008) « La corporation » sur le site de *Centre-ville Sherbrooke* [En ligne] (Page consultée le 7 février 2008).

WCRI (2005) « Divisional constitutions and policies » sur le *site de WCRI* [en ligne] <http://www.wcri.coop/Members/constitutions.aspx> (Page consultée le 22 janvier 2008).

WCRI (2006a), « History of WCRI » sur le *site de Waterloo Co-operative Residence Incorporated* [en ligne] <http://www.wcri.coop/About/history.aspx> (Page consultée le 30 août 2007).

WCRI (2006b), *Financial Statements for the year ended April 30, 2006*, Waterloo, 14 p.

WCRI (2007) « Housing Rates » sur le *site de WCRI* [en ligne] <http://www.wcri.coop/Housing/rates.aspx#bedroom> (Page consultée le 22 janvier 2008).

WIKIPÉDIA (2007) « Housing cooperative » sur le *site de Wikipédia* [en ligne] http://en.wikipedia.org/wiki/Housing_cooperative (Page consultée le 29 octobre 2007)

Entrevues

COOPSCO OUTAOUAIS (2007). Entrevue 1, 65 minutes.

Estudiantine (2007). Entrevue - équipe de gestion 1, 15 minutes.

Estudiantine (2007). Entrevue - équipe de gestion 2, 53 minutes.

Estudiantine (2008). Entrevue - équipe de gestion 3, 20 minutes.

Estudiantine (2008). Entrevue - membre 1, 4 minutes.

Estudiantine (2008). Entrevue - membre 2, 3 minutes.

Estudiantine (2008). Entrevue - membre 3, 2 minutes.

Estudiantine (2008). Entrevue - membre 4, 2 minutes.

Estudiantine (2008). Entrevue - membre 5, 8 minutes.

Estudiantine (2008). Entrevue - membre 6, 2 minutes.

Estudiantine (2008). Entrevue - membre 7, 2 minutes.

Estudiantine (2008). Entrevue - membre 8, 3 minutes.

Estudiantine (2008). Entrevue - membre 9, 3 minutes.

ICC, Entrevue- équipe de gestion 1, Ann Arbor, 24 septembre 2007, 21 minutes

ICC, Entrevue- équipe de gestion 2, Ann Arbor, 24 septembre 2007, 28 minutes

ICC, Entrevue- équipe de gestion 3, Ann Arbor, 26 septembre 2007, 30 minutes

ICC, *Entrevue- équipe de gestion 4*, Ann Arbor, 27 septembre 2007, 31 minutes

ICC, Entrevue-équipe de gestion 5, Ann Arbor, 27 septembre 2007, 53 minutes

ICC, *Entrevue – membre 1*, Ann Arbor, 23 septembre 2007, 13 minutes

ICC, *Entrevue – membre 2*, Ann Arbor, 23 septembre 2007, 8 minutes

ICC, *Entrevue – membre 3*, Ann Arbor, 25 septembre 2007, 3 minutes

ICC, *Entrevue – membre 4*, Ann Arbor, 25 septembre 2007, 11 minutes

ICC, *Entrevue – membre 5*, Ann Arbor, 25 septembre 2007, 3,5 minutes

ICC, *Entrevue – membre 6*, Ann Arbor, 25 septembre 2007, 3,5 minutes

ICC, *Entrevue – membre 7*, Ann Arbor, 25 septembre 2007, 3,5 minutes

ICC, *Entrevue – membre 8*, Ann Arbor, 27 septembre 2007, 5,5 minutes
ICC, *Entrevue – membre 9*, Ann Arbor, 27 septembre 2007, 4,5 minutes
ICC, *Entrevue – membre 10*, Ann Arbor, 27 septembre 2007, 5,5 minutes
ICC, *Entrevue – membre 11*, Ann Arbor, 27 septembre 2007, 7 minutes
ICC, *Entrevue – membre 12*, Ann Arbor, 27 septembre 2007, 6 minutes

NASCO, *Entrevue 1*, Ann Arbor, 26 septembre 2007, 35 minutes

OSCA, *Entrevue - équipe de gestion 1*, Oberlin, 17 septembre 2007, 35 minutes
OSCA, *Entrevue - équipe de gestion 2*, Oberlin, 17 septembre 2007, 30 minutes
OSCA, *Entrevue - équipe de gestion 3*, Oberlin, 19 septembre 2007, 20 minutes
OSCA, *Entrevue - équipe de gestion 4*, Oberlin, 20 septembre 2007, 29 minutes
OSCA, *Entrevue - équipe de gestion 5*, Oberlin, 21 septembre 2007, 26 minutes
OSCA, *Entrevue – membre 1*, Oberlin, 19 septembre 2007, 6 minutes
OSCA, *Entrevue – membre 2*, Oberlin, 19 septembre 2007, 14 minutes
OSCA, *Entrevue – membre 3*, Oberlin, 19 septembre 2007, 8 minutes
OSCA, *Entrevue – membre 4*, Oberlin, 19 septembre 2007, 8 minutes
OSCA, *Entrevue – membre 5*, Oberlin, 19 septembre 2007, 6 minutes
OSCA, *Entrevue – membre 6*, Oberlin, 19 septembre 2007, 13 minutes
OSCA, *Entrevue – membre 7*, Oberlin, 21 septembre 2007, 12 minutes
OSCA, *Entrevue – membre 8*, Oberlin, 21 septembre 2007, 5 minutes
OSCA, *Entrevue – membre 9*, Oberlin, 21 septembre 2007, 7 minutes
OSCA, *Entrevue – membre 10*, Oberlin, 21 septembre 2007, 8 minutes

SCIENCE'44 (2007), *Entrevue – équipe de gestion 1*, 50 minutes.
SCIENCE'44 (2007), *Entrevue – équipe de gestion 2*, 41 minutes.
SCIENCE'44 (2007), *Entrevue – équipe de gestion 3*, 41 minutes.
SCIENCE'44 (2007), *Entrevue – équipe de gestion 4*, 15 minutes.
SCIENCE'44 (2007), *Entrevue – Membre 1*, 9 minutes.
SCIENCE'44 (2007), *Entrevue – Membre 2*, 12 minutes.
SCIENCE'44 (2007), *Entrevue – Membre 3*, 7 minutes.

SCIENCE'44 (2007), Entrevue – Membre 4, 8 minutes.
SCIENCE'44 (2007), Entrevue – Membre 5, 5 minutes.
SCIENCE'44 (2007), Entrevue – Membre 6, 13 minutes.
SCIENCE'44 (2007), Entrevue – Membre 7, 10 minutes.
SCIENCE'44 (2007), Entrevue – Membre 8, 6 minutes.
SCIENCE'44 (2007), Entrevue – Membre 9, 7 minutes.

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, Entrevue 1, 30 minutes.

WCRI (2007), Entrevue – équipe de gestion 1, Waterloo, 51 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – équipe de gestion 2, Waterloo, 28 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – équipe de gestion 3, Waterloo, 8 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – équipe de gestion 4, Waterloo, 33 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – membre 1, Waterloo, 2 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – membre 2, Waterloo, 4 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – membre 3, Waterloo, 2 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – membre 4, Waterloo, 4 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – membre 5, Waterloo, 3 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – membre 6, Waterloo, 3 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – membre 7, Waterloo, 2 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – membre 8, Waterloo, 3 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – membre 9, Waterloo, 2 minutes.
WCRI (2007), Entrevue – membre 10, Waterloo, 3 minutes.

Annexe 1 – Guide d’entrevue avec les membres

Interview with members

1. How old are you? _____
2. Where are you from? _____
3. Why did you choose to live in this student co-operative?
4. Is there a difference between other residences and your co-op residence?
5. Do you feel that you can influence the way your student’s coop is managed?
6. As a resident do you have some work to do (housekeeping, meetings, activities organization)?
7. When you arrived as a new member, how was your introduction to the co-op? Was there some kind of activities to welcome you to the co-op?
8. Until now, what is your satisfaction level from 1 (not satisfied at all) to 5 (perfectly satisfied)?
1 2 3 4 5
9. If you are not totally satisfied about the co-op, in which way could it be improved?

Entrevue avec les membres

1. Quel âge as-tu? _____
2. Quel est ta région ou ton pays d'origine? _____
3. Pourquoi as-tu choisi de vivre à l'Estudiantine?
4. As ton avis, quelles sont les différences entre l'Estudiantine et les résidences de l'Université?
5. Est-ce que tu sens que tu as le pouvoir d'influencer la façon avec laquelle l'Estudiantine est gérée?
6. En tant que résidant, est-ce que tu as certaines tâches à accomplir (tâche ménagère, réunions)?
7. Quand tu es arrivé à l'Estudiantine, comment était l'accueil? Y a-t-il eu des activités pour t'accueillir et te faire connaître la coopérative?
8. Jusqu'à maintenant, quel est ton niveau de satisfaction de 1 (pas du tout satisfait) à 5 (Parfaitement satisfait)
1 2 3 4 5
9. Si tu n'es pas totalement satisfait, qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

Annexe 2 – Guides d’entrevue avec l’équipe de gestion

Interview with members of the board of directors

1. How old are you? _____
2. How long have you been a member of the board of directors? _____
3. What are your responsibilities in the board of directors?
4. After you have been elected, did you receive a formation about the role of the board of directors in a co-operative and how to accomplish your responsibilities?
5. How much time in average does a member of the board of directors have to give to fulfill his responsibilities?
6. What level of influence the members of the board of directors have over the decisions that are taken by the staff member? (Official and imperative, consultative, etc.)
7. What are the main preoccupations or priorities of the board members?
8. According to you, what are the main management and administrative difficulties the co-op has to face?
9. What are the strengths and what are the weaknesses of your co-op?

Interview with a staff member

1. Personal

1.1. What is your position in the staff? _____

1.2. How long have you been working for this student's housing co-op? _____

2. Governance

2.1. Can I have the organization chart of the cooperative? _____

2.2. What is the mission of the co-op?

2.3. Does the co-op have some tools to spread information from the employees to the board of directors and from the board of directors to the general membership?

2.4. Do the residents have a real influence on the decisions taken by the staff members?

2.5. Do you have some kind of educational activities to empower the members of the co-op so that they could get involved in the co-op?

2.6. What are the criteria that influence the decision making process about large orientation of the cooperative?

3. Daily management

3.1. Are the residents involved in the daily management tasks? If so, how many hours a week does the residents spend to accomplish those tasks?

3.2. Are the residents involved in:

- a) Cleaning;
- b) Cooking;
- c) Building maintenance;
- d) Security?

3.3. How the fast turnovers of members influence your way to manage the cooperative?

3.4. According to you, what are the main management difficulties the co-op have to face? How do you face those difficulties successfully?

3.5. Do you have some ways to evaluate the resident's level of satisfaction?

3.6. What is the price of a room in non co-op residences of your university?

3.7. What is the average cost to rent a student room in the university area?

4. Relation with the university's administration

4.1. How are the relations with the university's administration?

4.2. Do you have some kind of agreement with the university's administration?

5. Others partnerships

5.1 Is your organization member of a federation or co-op network?

5.2 Do you have some partnership with co-ops of other field in order to get supplies or services?

5.3 Is your organization involved in local community (collaborating to animate local development, activities, sustaining some other organizations) Is there some kind of buying-politic for co-op supplies?

6. Finance

6.1 How much is the social share?_____

6.2 When the co-op make extra-money form operating the business, what do you do with that money (returning to members, investments)?

6.3 Do you have any kind of tool to vulgarize financial information so to make it understandable for the members?

6.4 What is the process to decide about co-op investments (who decides) and what are the criterions that help you to chose on what you will invest?

7. General

7.1 According to you, what are the strengths and weaknesses of your organization?

7.2 What would you suggest to people that would like to start a student housing co-op like yours (1 or 2 suggestions)?

Entrevue avec des membres du Conseil d'administration

1. Quel âge as-tu? _____
2. Depuis combien de temps es-tu membre du Conseil d'administration (CA)? _____
3. Après ton élection, as-tu reçu une formation sur le rôle du CA et sur tes responsabilités d'administrateur?
4. Combien de temps, en moyenne, un membre du CA doit-il donner pour accomplir ses responsabilités?
5. Quel est le niveau d'influence des membres du CA sur les décisions prises par les employés? (Officiel et impératif, consultatif, etc.)
6. Quelles sont les principales préoccupations des membres du CA?
7. À ton avis, quelles sont les principales difficultés rencontrées par la coopérative?
8. Quelles sont les principales forces et faiblesses de l'estudiantine?
9. Quelle est la mission de l'estudiantine?
10. Est-ce que la coopérative possède des outils afin de transmettre de l'information des employés au CA et du CA aux membres en général?
11. Est-ce que l'Estudiantine a des activités d'éducation et de formation afin de stimuler les membres à s'impliquer dans la coopérative?
12. Y a-t-il des critères ou des préoccupations qui influence la prise de décision en regard des grandes orientations de la coopérative?

Entrevue avec le directeur général

1. Gouvernance

- 1.1. Est-ce que je peux avoir l'organigramme de l'organisation?
- 1.2. Est-ce que les membres de l'Estudiantine ont une influence sur les décisions que vous prenez en tant que gestionnaire?

2. Gestion quotidienne

- 2.1. Est-ce que les résidants sont impliqués dans les tâches de gestion quotidienne? Si oui, combien de temps par mois un membre doit-il réserver pour accomplir ses tâches?
- 2.2. De quelle façon le fort taux roulement des membres influence la gestion de l'estudiantine?
- 2.3. À votre avis, quelles sont les principales difficultés rencontrées par la coopérative? Comment faites-vous face à ces difficultés?

3. Relation avec l'administration de l'Université

- 3.1. Comment sont vos relations avec l'administration de l'Université de Sherbrooke?
- 3.2. Est-ce que vous avez une entente avec l'administration de l'Université de Sherbrooke?

4. Autres partenariats

- 4.1 Est-ce que votre organisation est membre d'une fédération?
- 4.2 Est-ce que vous entretenez des partenariats avec des coopératives qui œuvrent dans d'autres domaines afin de vous approvisionner en biens et en services?
- 4.3 Est-ce que votre organisation est impliquée dans le développement local (collaboration avec d'autres organisation, politique d'achat)?

5. Finances

- 5.1 Quel est le coût d'adhésion (parts sociales)?_____
- 5.2 Puis-je avoir votre états des résultats et votre bilan budgétaire?

5.3 Qui est propriétaire des bâtiments de l'Estudiantine?

5.4 Si la coopérative fait des excédents sur ses opérations, que faites-vous avec cet argent (ristourne ou investissement)?

5.5 Est-ce que vous avez des outils pour vulgariser l'information financière afin qu'elles soit compréhensible pour les membres en général?

5.6 Quel est le processus pour décider des dépenses et des investissements (qui décide et quels sont les critères qui encadre les décisions)?

6. Général

6.1 À votre avis, quelles sont les principales difficultés rencontrées par la coopérative? Comment faites-vous face à ces difficultés?

6.2 Selon vous, quelles sont les forces et les faiblesses de l'Estudiantine?

6.3 Que suggèreriez-vous à des gens ou une organisation qui veut partir une coopérative similaire à la votre (une ou deux choses à faire et une ou deux choses à ne pas faire)?

Annexe 3 - Grille d'énumération des pratiques coopératives

Défis	Bonne pratiques	Bonnes pratiques réalisées	Problématique
Défi de la gouvernance coopérative	Pratiques de diffusion de l'information		
	Pratiques de transparence		
	Pratiques de représentativité		
	Pratiques de participation élargie		
Défi de l'intercoopération	Pratiques fédératives		
	Partage de risques, achats communs et promotion		
	Pratiques d'alliance		
Défi de l'investissement et de la capitalisation	Pratiques de ristournes		
	Pratiques au niveau des parts		
	Pratiques de d'information-vulgarisation		
	Pratiques de détermination de la santé financière		
	Pratiques d'investissements		
Défi des valeurs coopératives	Pratiques de mise en marché		
	Code d'éthique		
	Pratiques de diffusion des valeurs		
	Pratiques de formation		
Défi du développement de la communauté	Pratiques de donations à la communauté		
	Pratiques de développement de politiques d'implication		
	Pratiques de partenariats		
	Pratiques d'établissement de		

	fonds dédiés		
Défi de la relation d'usage	Pratiques de formation du personnel		
	Pratiques de différenciation de l'offre		
	Pratiques d'établissement de la plus-value coopérative		
	Pratiques d'établissement d'un plafond de la marge bénéficiaire		
Défi de l'éducation coopérative	Pratiques de formation		
	Pratiques de publicité et d'affichage		
	Pratiques d'informations		
	Pratiques de relations publiques		
Défi du service/produit (DSP).	Pratiques permettant d'avoir un produit de qualité concurrentiel		

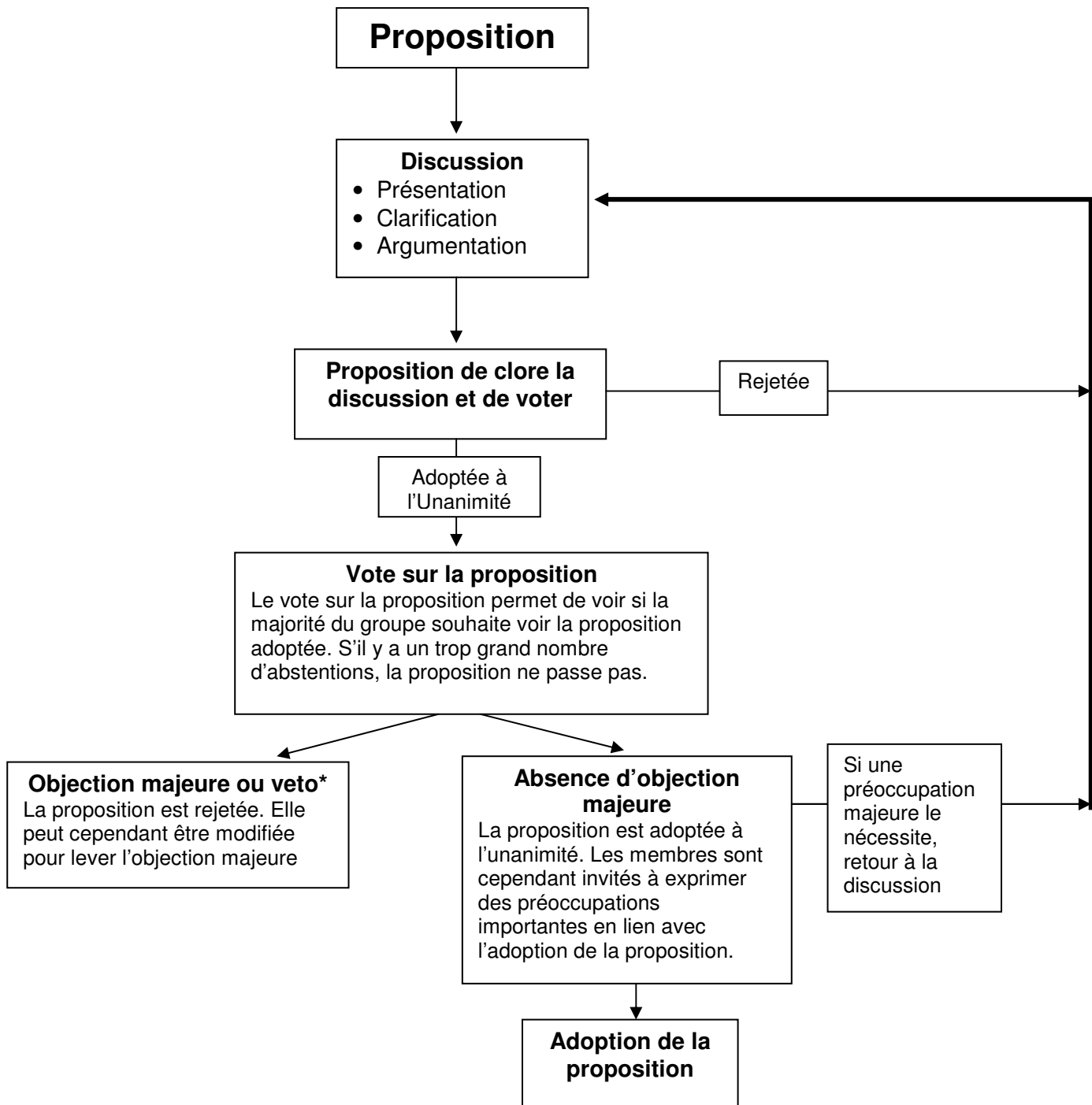
Annexe 4 - Interview with a NASCO's employee

1. What is your staff position in NASCO? _____
2. How long have you been working for NASCO?
3. What kind of co-ops are members of NASCO?
4. What kind of services NASCO is offering to it's members?
5. What kind of advice would you give to people that would like to start a new co-op?
6. What do you think of the idea of changing a regular dorm into a co-op?

Annexe 5 - Entrevue avec l'administration de l'Université de Sherbrooke

1. Quelles sont vos responsabilités par rapport aux résidences de l'Université de Sherbrooke?
2. Combien d'employés travaillent pour la gestion des résidences universitaires?
3. Quel est le prix moyen d'une chambre aux résidences?
4. Est-ce qu'il y a des vacances ou plutôt un surplus de demande?
5. Quel est le taux de roulement moyen des locataires?
6. Y a-t-il des moyens d'évaluer la satisfaction des étudiants?
7. Est-ce que les étudiants peuvent s'impliquer dans la gestion et l'animation socioculturelle de leurs résidences?
8. Pourquoi l'Université a-t-elle décidé de s'associer à un projet comme l'Estudiantine?
9. Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la gestion des résidences universitaire?
10. Selon vous, est-ce que le fait de confier la gestion des résidences à une coopérative pourrait aider à résoudre certaines difficultés? Si oui, lesquelles et comment?

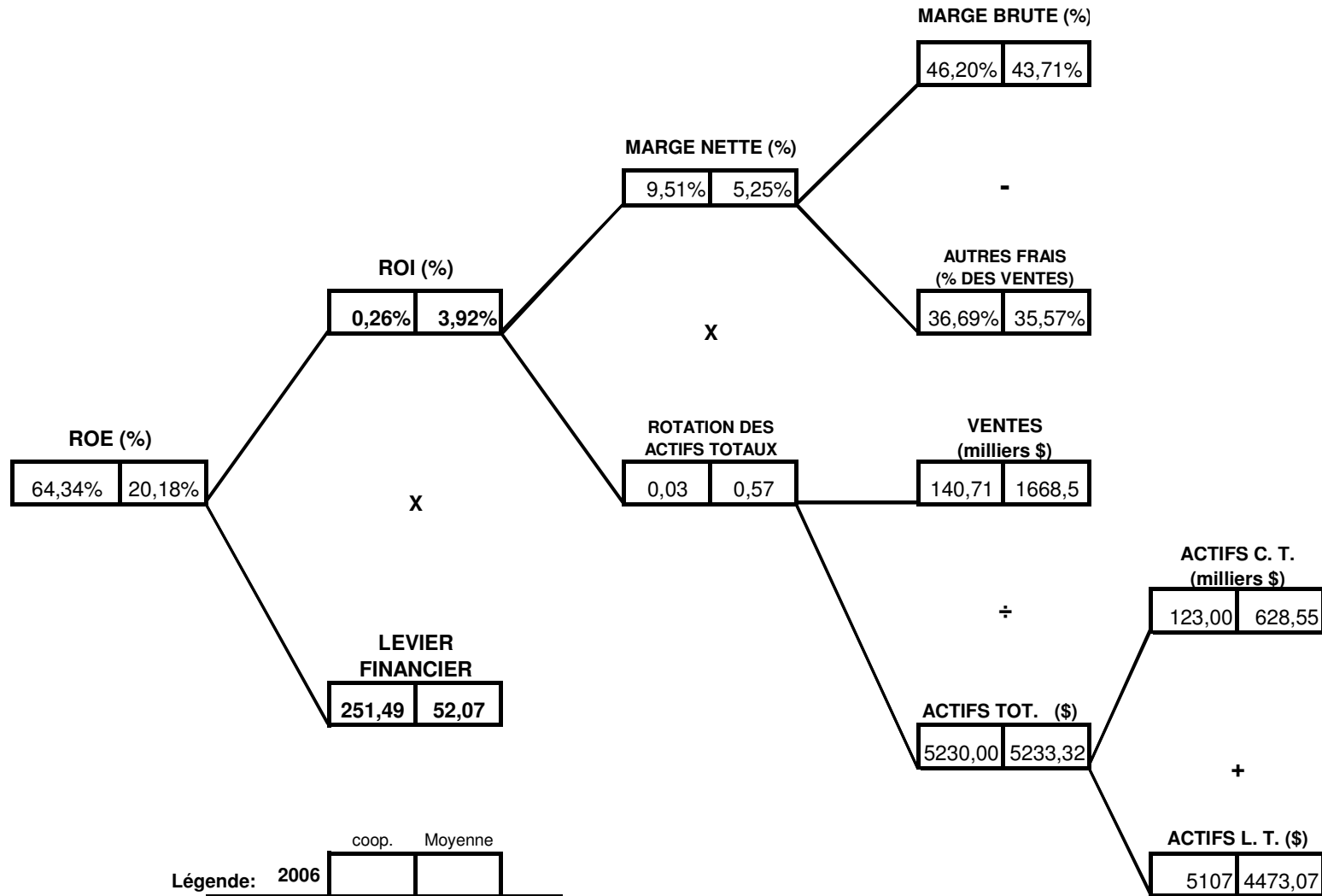
Annexe 6 - Processus du Consensus



*Le veto ne doit être utilisé seulement lorsqu'un membre croit que l'adoption de la proposition va nuire considérablement à l'organisation.

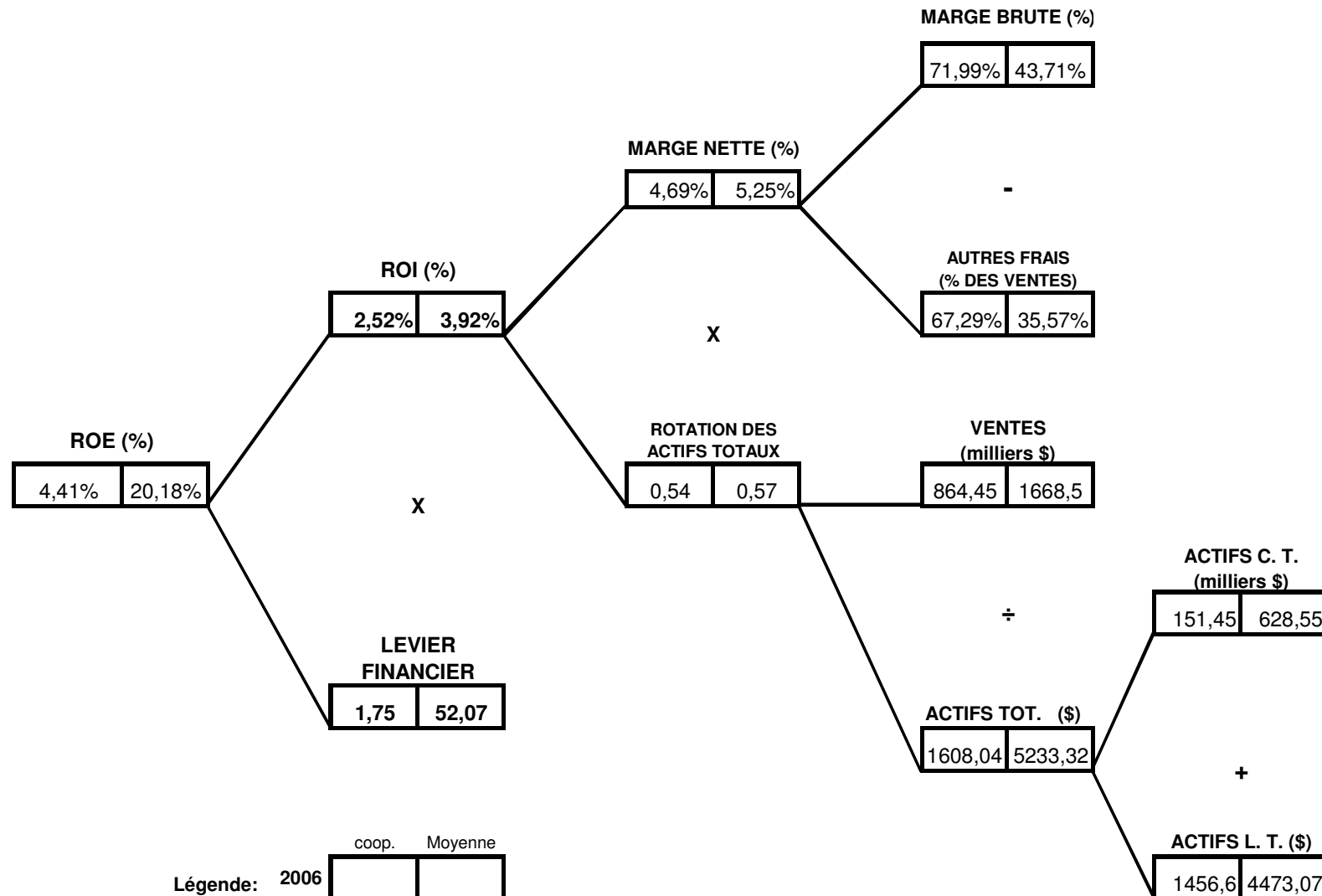
Source : Processus du consensus modifié tiré du HLEC Manual (OSCA 2004, p.7).

Annexe 7- Système Du Pont de l'Estudiantine



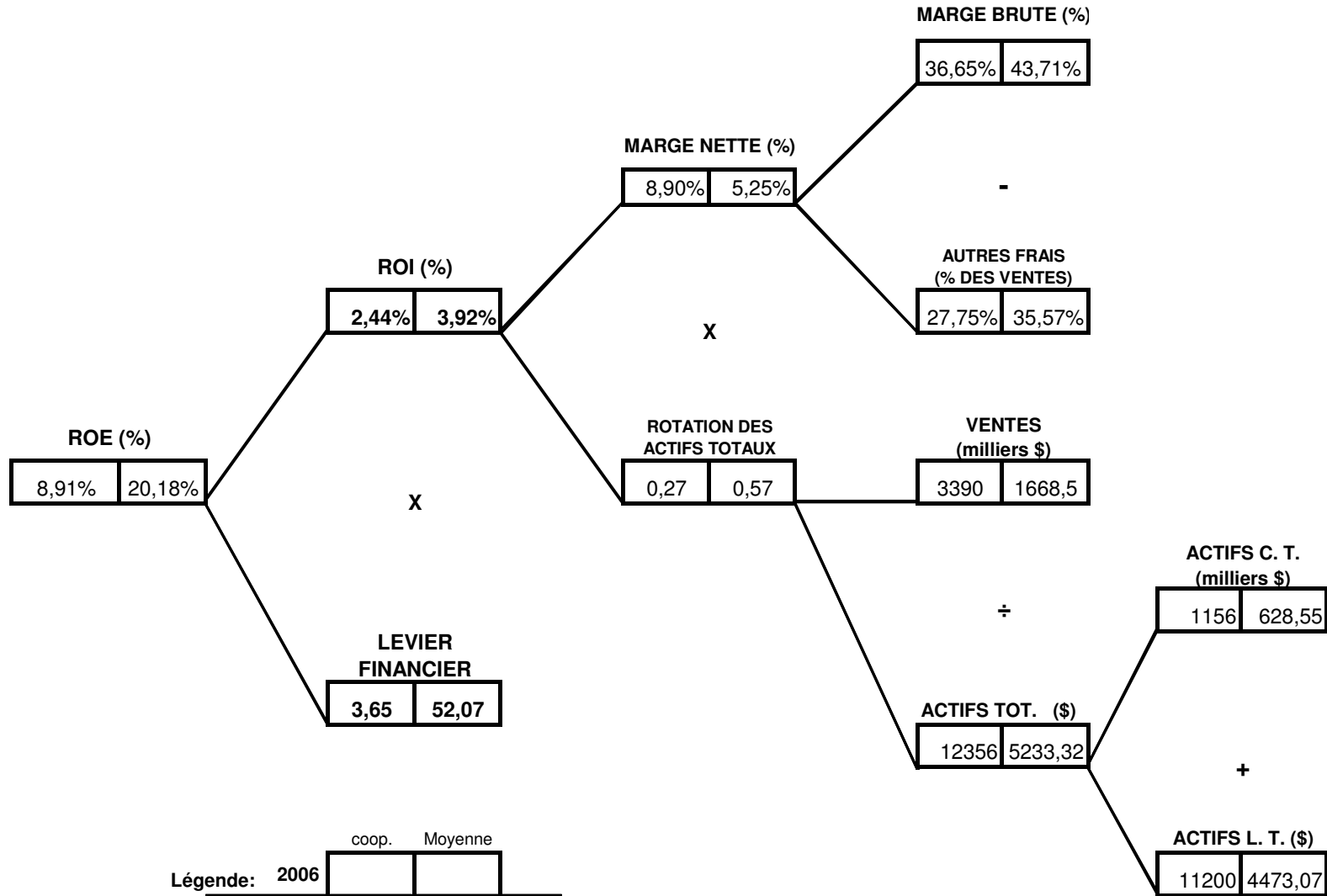
Source : Estudiantine 2007d

Annexe 8 - Système Du Pont de Science'44



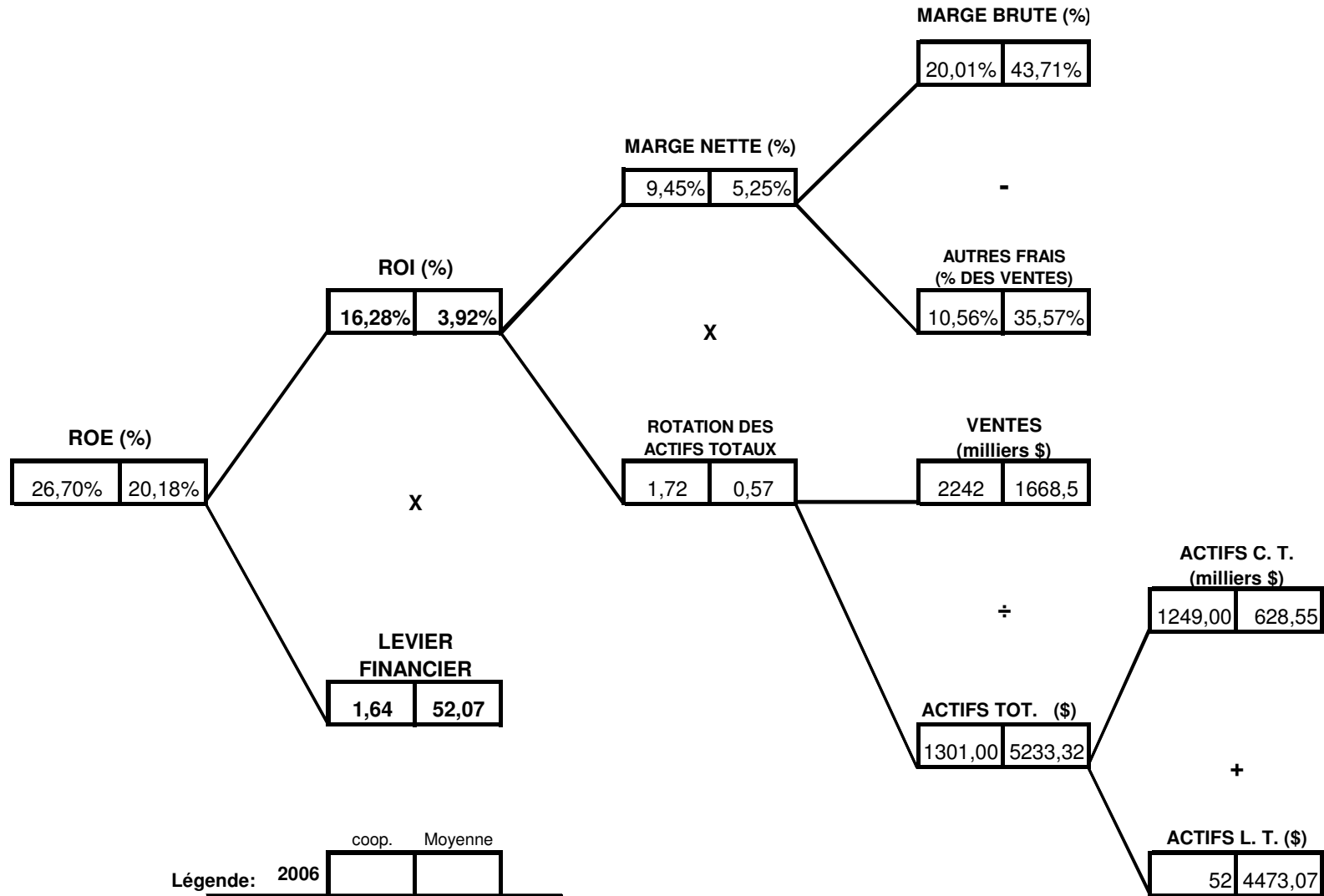
Source : Science'44 2007b

Annexe 9 - Système Du Pont de WCRI



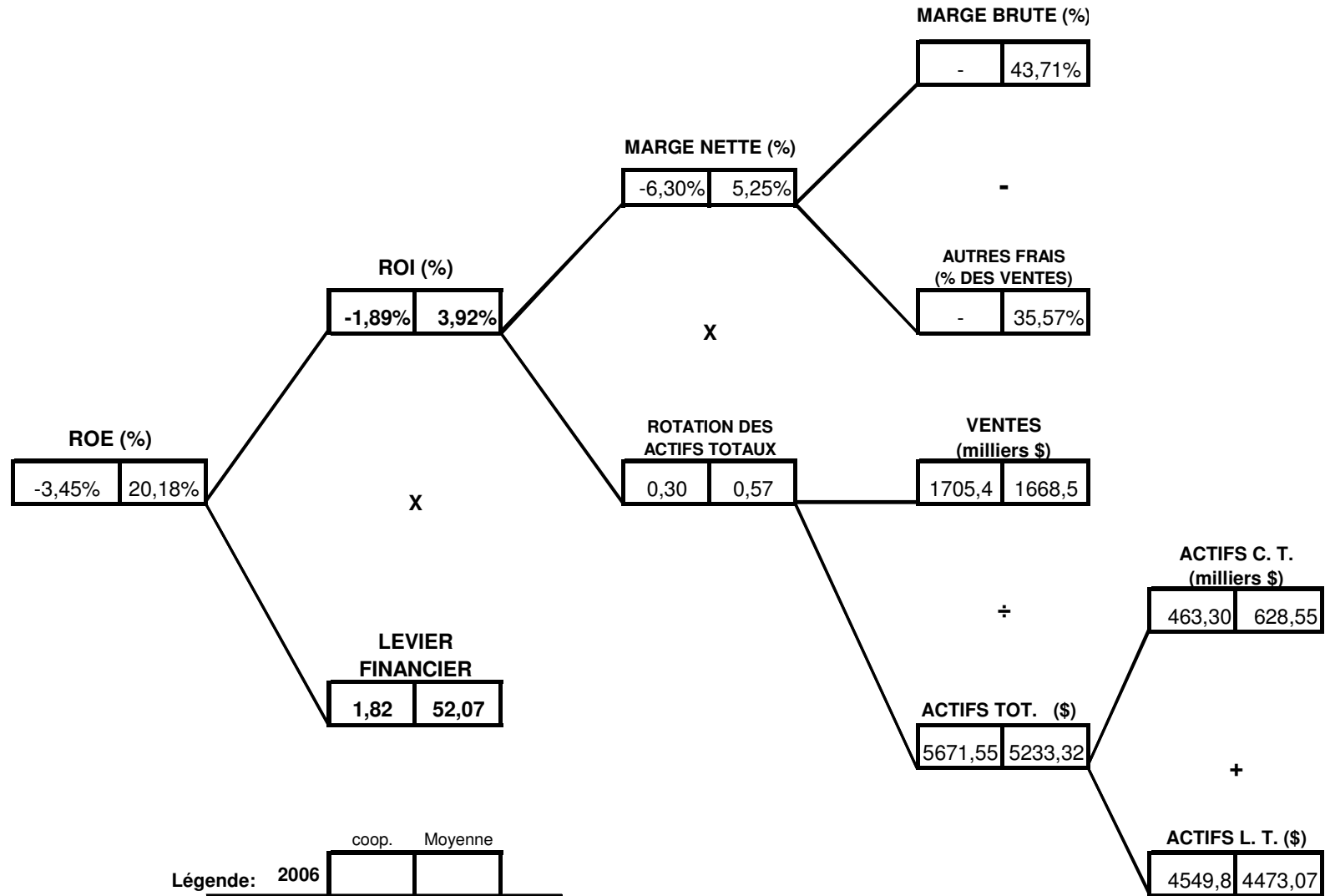
Source : WCRI 2006b

Annexe 10 - Système Du Pont de OSCA



Sources OSCA 2006a et OSCA 2006b

Annexe 11 - Système Du Pont de ICC



Source : ICC 2007b