Zeitschrift: Habitation : revue trimestrielle de la section romande de l'Association Suisse pour l'Habitat

Herausgeber: Société de communication de l'habitat social

Band: 70 (1998)

Heft: 5

Vereinsnachrichten: ASH : journée de perfectionnement à Fribourg : thème de la journée du 16 mai 1998 "profession complémentaire : la gestion des coopératives"

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

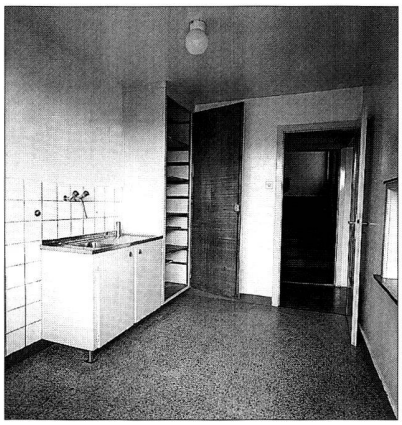
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

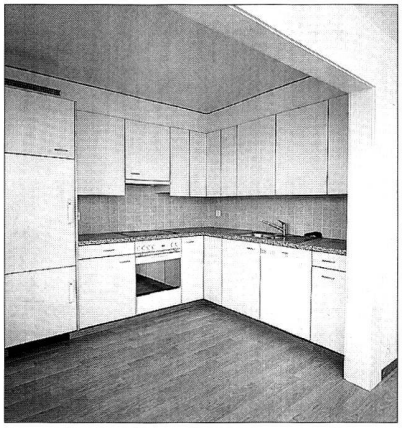
Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch





Les cuisines avant et après

taire sur les travaux et l'augmentation des loyers. Pour que les choses soient parfaitement claires, plusieurs séances d'information furent nécessaires. Au terme de ces explications chacun savait ce qu'il trouverait en rentrant dans son appartement rénové mais aussi ou il pourrait vivre pendant les deux à trois semaines du chantier, frais de déménagement pris en charge par le bailleur ainsi que le loyer pendant un mois au minimum. Parfaitement planifiée, cette phase délicate n'a donné lieu a aucune réclamation. Mieux: il y a eu une entente naturelle entre les locataires et les ouvriers. Bien souvent les premiers offrirent au second, qui un café, qui une raclette le vendredi à midi. Le choix d'équipes homogènes favorisa aussi une ambiance exemplaire entre les différents corps de métier. Les quinze à dix-huit spécialistes qui s'étaient croisés la semaine sur le chantier se retrouvèrent plus d'une fois le dimanche pour des tournois de football sorties familiales.
Pour l'essentiel la gestion «humaine» de ces transformations lourdes tiennent en un chiffre : zéro contestation! La satisfaction des uns et des autres se mesure plus difficilement. Disons qu'à entendre plusieurs témoins elle est complète. Et exemplaire.

Robert Curtat

JOURNÉE DE PERFECTIONNEMENT À FRIBOURG

THEME DE LA JOURNEE DU 16 MAI 1998 «PROFESSION COMPLEMENTAIRE:LA GESTION DES COOPERATIVES».

Après avoir salué les délégués des coopératives d'habitation, M. René Gay, Président central a soulevé, le pourquoi de cette première journée d'étude ?

«Il faut remarquer que la gestion des coopératives d'habitation est toujours plus compliquée. Cela va de la mise au point des projets, c'est-à-dire l'adoption des plans localisés de quartiers, les autorisations de construire, les problèmes de financement qui deviennent plus délicats, plus compliqués à trouver et surtout ultérieurement à honorer. Enfin les comptes d'exploitation, les bilans, les comptes de pertes et profits sont régis maintenant par des règles toujours plus strictes quant aux informations qui doivent être fournies aux coopérateurs, de même aux instituts de crédit, qu'il s'agisse des banques, de la Centrale d'émission des maîtres d'ouvrage d'utilité publique ou encore des fonds de roulement ou de solidarité de notre association. Il faut aussi relever que la fiscalité a beaucoup changé et qu'évidemment, elle est extrêmement variable d'un canton à l'autre, quand bien même on nous parle depuis des années d'une harmonisation de cette fiscalité sur le plan fédéral avec quelques réjouissances en vue pour les sociétés d'utilité publique. Enfin, il faut constater également une évolution du droit en général, qu'il s'agisse du droit de bail ou qu'il s'agisse de la responsabilité , qui est la vôtre, dirigeants ou gérants des coopératives d'habitation. Aussi, cette journée d'étude, je l'espère, sera véritablement profitable pour tout le monde, je souhaite que les débats seront animés, n'ayez pas peur de poser des questions aux conférenciers, car finalement l'exposé ex cathedra est une chose, mais il y a parfois des éléments que l'on a plus ou moins bien compris et l'orateur ne peut pas toujours déceler les différents problèmes

A son tour, le Dr Fritz Nigg, Directeur de l'ASH Suisse souhaite une très cordiale bienvenue aux participants et confirme à l'intention des Romands qu'ils bénéficieront d'une traduction simultanée. Puis le Dr Nigg précise que cette première journée de formation constituera peut-être un événement historique, l'avenir le dira. En effet, l'association tente cette nouveauté qui permettra dorénavant, en alternative avec les congrès, de planifier les rencontres triennales suivantes:

La journée de formation
La journée des coopératives
Le Congrès

Mais pour être sûr de bien faire, tout dépendra du « feed-back », des délégués qui voudront bien informer l'association de leurs impressions de cette journée.
Les exposés du matin émanent de Mme Marianne Roth et de M. Hans Christen, tous deux conseillers d'entreprise et d'organisation avec pour activité principale, le développement d'organisation de cours pour cadres, dont certaines coopératives connaissent déjà.
Enfin, avant de donner la parole aux conférenciers, le Dr Nigg informe l'assistance que la 2e journée des sociétés coopératives aura lieu à Thoune le 5 juin 1999.

AUTOGESTION DU COMITE: MODELES DE GESTION

En règle générale, le nombre de membres (du comité) responsables de la gestion d'une société ou d'une coopérative est libre ou fixé par les statuts.
Ces membres travaillent à titre bénévole ou sont mandatés pour une fonction. Lorsqu'ils sont élus au comité, il existe dans la plupart des cas d'ores et déjà une forme d'organisation, une méthode d'accomplir les tâches. Cette manière de faire dépend d'une part de la culture et, d'autre part, de la structure de la société. Nous nous occuperons des différentes formes structurelles.

LE MODELE DE LA PRESIDENCE

C'est un modèle de gestion très largement répandu. Les comités ou commissions dirigent les collaborateurs/ collaboratrices directement, sans niveau intermédiaire. Très souvent, le président/ la présidente occupe une

suite page 28

Suite de la page 21

position centrale. Toutes les tâches de gestion importantes se concentrent sur une fonction:

- La définition des objectifs, la planification à moyen et à long terme, l'organisation de l'entreprise, la gestion des collaborateurs/collaboratrices,le contrôle et l'analyse. Un grand nombre de tâches sont accomplies exclusivement par cette personne, ainsi p. ex. l'élaboration de l'ordre du jour, la direction des séances, les entretiens avec les collaborateurs/collaboratrices, les contacts avec l'extérieur, etc. Il est évident que de telles organisations dépendent fortement de la personnalité de la personne occupant la fonction de président/présidente. Ses forces et faiblesses ainsi que sa disponibilité ont une influence directe sur l'organisation globale. Les capacités et ressources des autres membres ne peuvent guère être utilisées.

Si, au fil du temps, les tâches d'une organisation deviennent de plus en plus complexes ou si elle atteint une certaine grandeur, le président/la présidente sera surchargé(e). Dans ces situations, on fait alors appel aux mécanismes d'urgence qui ne sont pas toujours dans l'intérêt de l'organisation.
Ce modèle est largement répandu et nous y sommes habitués. Toutefois, il a des limites évidentes en ce qui concerne la performance, la grandeur de l'organisation et la maîtrise des tâches imprévues et difficiles. Par ailleurs, avec le changement du président/de la présidente commence en règle générale une phase critique dans le développement de l'organisation.

LE MODELE DES DEPARTEMENTS/ LE MODELE DE LA REPARTITION DES TACHES

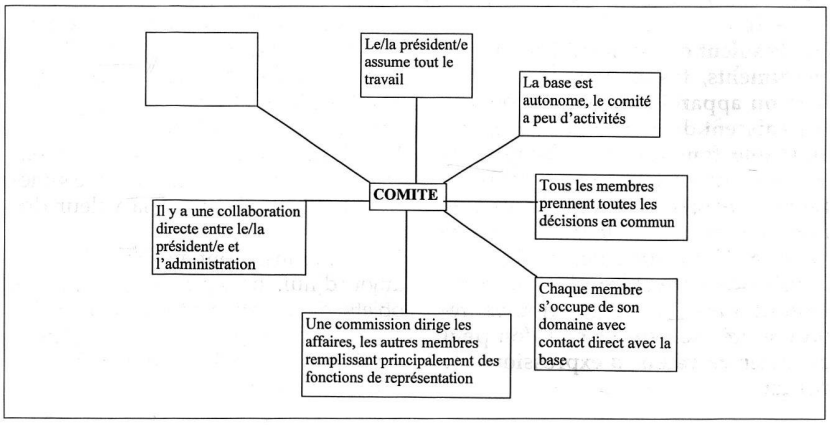
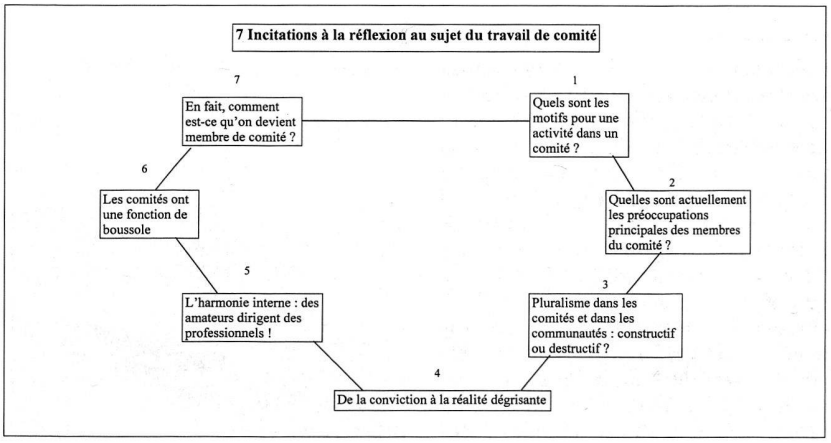
Dans le modèle des départements, les principales fonctions de gestion sont réparties sur plusieurs membres. Les tâches et compétences sont regroupées de manière judicieuse et déléguées. On cherche les membres du comité en fonction des départements. Ainsi, en règle générale, il existe un profil d'exigences pour les membres du comité. Les membres d'un comité (ou d'une commission) ainsi organisé se réfèrent aux objectifs et idées directrices formulés en commun. Ils ont dès lors des compétences importantes dans leur département et peuvent travailler de manière indépendante.
La personne dirigeante coordonne les tâches; elle se fait informer sur les activités, examine les décisions du point de vue de leur conformité aux objectifs et lignes directrices fixés et est compétente pour le flux réciproque des informations.
Les séances communes sont destinées à l'échange d'informations réciproque, à la répartition et l'attribution de nouvelles tâches et notamment au " policy making ", c'est-à-dire à la discussion et à la définition de la politique et des objectifs de la société.

Le modèle des départements a l'avantage de pouvoir réagir rapidement et de manière souple et individuelle aux nouvelles exigences et de mieux répartir le volume de travail du comité. Par ailleurs, il dépend moins de la personne dirigeante, mais, par contre, exige des compétences plus élevées de tous les membres du comité et suppose leur disposition d'apprendre.
Toutefois, le travail à titre bénévole des membres du comité a des limites également avec ce modèle. Lorsque le volume de travail croît et notamment lorsque le nombre d'employés est relativement grand, c'est le

MODELE DE DIRECTION

qui entrera en ligne de compte. Les principales tâches de gestion sont déplacées du niveau du comité au niveau des employés. Un directeur ou une directrice traite les affaires et exécute les décisions du comité.
Par la planification et le contrôle, le comité dirige la société et élabore les lignes directrices et la politique en matière d'objectifs. Les tâches typiques du comité sont : approbation et contrôle du budget, prises de position concernant des modifications importantes au sein de l'organisation, approbation du tableau des emplois, engagement de la direction, accords avec d'autres organisations et négociations avec les instances attribuant les subventions.

En résumé, on peut dire que le modèle de la présidence est approprié notamment pour de petites organisations pendant la phase initiale. Le modèle des départements est une suite logique du première modèle et s'applique pendant la phase de différenciation d'une organisation. Le modèle de direction est notamment approprié pour des organisations plus grandes avec un volume de travail important.

En deuxième partie de cette journée, cinq groupes de travail furent constitués afin de permettre aux participants de traiter des thèmes plus spécifiques touchant la gestion des coopératives. Le groupe romand bénéficia d'un exposé de Me Douglas Hornung, Avocat au Barreau de Genève, qui analysa la « responsabilité des administrateurs et compétences des différents organes de la société coopérative».

Tous les exposés de cette journée ont été enregistrés par le Secrétariat romand de l'ASH et les documents, qui en découlent, seront disponibles courant novembre.