

<b>Zeitschrift:</b>	Habitation : revue trimestrielle de la section romande de l'Association Suisse pour l'Habitat
<b>Herausgeber:</b>	Société de communication de l'habitat social
<b>Band:</b>	89 (2017)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Comment composer/renouveler un conseil d'administration?
<b>Autor:</b>	Clémenton, Patrick
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-737623">https://doi.org/10.5169/seals-737623</a>

### **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:** 31.01.2026

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

## Comment composer/renouveler un conseil d'administration?

**Les temps sont durs pour les amateurs. Le monde de la construction s'enfonce dans une jungle de lois, de normes et autres régulations de plus en plus complexes, requérant des compétences de plus en plus étendues. Que faire pour préserver malgré tout un tantinet l'esprit coopératif des temps mythiques?**

Diriger et gérer une coopérative d'habitation n'est pas une mince affaire, même (ou peut-être surtout) pour une petite coopérative d'une vingtaine de logements. L'Association romande des maîtres d'ouvrage d'utilité publique offre bien une aide précieuse (armoup. ch), le site fonder-construire-habiter. ch propose un guide en ligne très complet et la revue Habitation (habitation.ch) présente régulièrement un foisonnement d'expériences réussies et exemplaires, plus motivantes les unes que les autres pour développer, grandir et innover en matière de logement d'utilité publique. Mais bon, rien n'est simple en ce bas monde, il n'y a que du simplifié, et le problème, c'est que diriger un conseil d'administration et gérer une coopérative, ça prend du temps... et ça demande des compétences, de plus en plus pointues: des compétences en matière de construction et d'architecture, de politique du logement et de développement urbain, des compétences comptables et juridiques, mais aussi des compétences sociales et de management. Du temps et des compétences, ça vaut de l'or, et dans un monde qui traite les humains comme une marchandise qui doit être rentable, il est de plus en plus difficile de trouver les bonnes personnes, à la bonne place, au bon moment, surtout pour former un conseil d'administration de nature plus ou moins bénévole ou pour le renouveler.

Les cours de formation «Quels profils pour les membres d'un conseil d'administration» de Franz Horváth (responsable de la formation continue à wbg-schweiz) font régulièrement le (trop) plein de participants, témoignant de la forte demande de réponses à des questions comme: quelles doivent être les compétences d'un membre de la direction? comment le/la dénicher? comment définir son profil? comment définir son cahier des charges? comment prévenir les risques de conflits et autres jalousies avec ceux qui sont déjà là? comment gérer un comité d'administration (CA) sur le long terme? Pour les grandes coopératives disposant d'un staff professionnel, pas ou peu de problèmes, mais pour une petite ou moyenne coopérative... comment s'y prendre, pour que l'enthousiasme et la solidarité ne sombrent pas dans les affres des problèmes budgétaires, techniques, juridiques... ou interpersonnels? Habitation a suivi ce cours pour ses lecteurs, en voici la substantifique moelle.

### Identifier les problèmes

L'un des problèmes des petites et moyennes coopératives, souvent inavouable et inavoué, c'est que les membres du CA sont aussi et souvent les collaborateurs plus ou moins salariés du secrétariat, et que leurs relations



Une bonne trentaine de participants pour un cours à succès.  
© PC 2017

reposent sur de vieilles amitiés ou de fraîches inimitiés, baignant dans un halo idéalisé de bénévolat participatif et de copinage exclusif. Du coup, il devient parfois très délicat de trancher clairement entre les responsabilités stratégiques du CA et les responsabilités opérationnelles des collaborateurs. Pour pallier à ce problème, on peut éventuellement externaliser certains mandats, particulièrement techniques ou ardu, mais alors se pose tout de suite une autre question, un autre problème: comment préserver l'indépendance et l'esprit de la coopérative si l'on commence à déléguer (trop) des postes à l'extérieur? Et de toutes façons, comment se mettre d'accord sur qui il faudrait engager et à quelles conditions?

### Gérer une coopérative comme une entreprise

Pour Franz Horváth, la réponse est évidente: une coopérative est une entreprise et doit se gérer comme telle. Le temps mythique où elle fut un réservoir d'actions spontanées de gens bien intentionnés est révolu. Une coopérative «one shot» qui se contente de réaliser son rêve de cohabitation participative en construisant ou en rénovant un seul immeuble, passe encore. Mais une coopérative qui en veut plus, qui veut grandir et participer au développement urbain à plus large échelle, doit impérativement se doter de structures de management professionnelles et d'une vision à long terme de l'entretien et du développement de son parc immobilier.



Après la théorie, les participants discutent un cas pratique en petits groupes... © PC 2017



... avec le secours de Franz Horváth. © PC 2017

### Comment passer du rêve à la réalité?

Pour savoir où on veut aller, il faut commencer par savoir où on en est. Donc commencer par faire un état des lieux: de son parc immobilier et de son équipe dirigeante. Puis on se projette dans l'avenir, on rêve un peu, beaucoup, passionnément et on dresse le tableau idéal de ce que l'on aimerait être et avoir dans cinq, dix ou vingt ans. Taquiner l'utopie, c'est comme penser hors cadre: on fait faire ses peurs, ses réflexes de pensée, ses biais cognitifs et on se donne le droit d'imaginer le meilleur. A la fin de cet exercice, on sait très bien que l'on n'atteindra peut-être pas ce but idéal, mais au moins on s'est donné une direction, on s'est ouvert une voie qui a le don de motiver et de souder une équipe qui va tirer à la même corde pour tenter de s'en approcher au mieux. L'exemple phare de cette manière de faire, c'est mehr als wohnen, à Zurich, où plus de cinquante coopératives de tout poil ont réalisé un projet hors normes à l'échelle de tout un quartier... avec un projet de départ parfaitement utopique (voir habitation.ch > Archives > Habitation 3-2015, pages 30-32).

En définissant clairement les valeurs, les buts stratégiques à long terme et les objectifs opérationnels à court et moyen terme d'une coopérative, un CA se donne non seulement les moyens de donner une image claire de la coopérative auprès de ses membres, mais aussi dans le public... et éventuellement auprès d'une personne à recruter.

### Comment trouver la perle rare?

OBJECTIFS: définir clairement les objectifs qui sont visés par la coopérative avec le poste mis au concours.

CAHIER DES CHARGES: définir clairement les tâches indispensables pour atteindre les objectifs définis plus haut.

PROFIL DU CANDIDAT: définir clairement quelles sont donc les exigences et les compétences (professionnelles, sociales et autres) attendues de la part du candidat ou de la candidate.

OFFRE D'EMPLOI: bien choisir par quel biais le CA veut faire connaître son offre d'emploi (en interne, sur les réseaux sociaux, les journaux quotidiens ou spécialisés, etc.).

RECRUTEMENT: il existe des tonnes de moyens plus ou moins efficaces pour choisir le bon candidat ou la bonne candidate parmi la foule de dossiers éventuellement reçus. Après un premier tri sur dossier, il est en général bon d'inviter environ 5 candidats à une entrevue, au cours de laquelle l'équipe de recrutement (3-5 personnes) décidera au feeling et au vu des réponses aux questions de détail, qui sera la perle rare. Des aides plus ou moins objectives à l'évaluation existent, comme les graphiques en toile d'araignée (visuellement les plus efficaces; vous en trouverez pléthore sur Google), qui permettent de baser son opinion sur une même grille de lecture pour tous les recruteurs.

Patrick Cléménçon



**Fissures? Tassements?**

URETEK offre une solution durable

Injections simples et rapides:

**Surélévation de bâtiments / Relèvement de bâtiments / Stabilisation des fondations / Consolidation du sous-sol**

Offre gratuite:

**URETEK Schweiz AG**  
6052 Hergiswil

Tél. 041 676 00 80  
[www.uretek.ch](http://www.uretek.ch) - [uretek@uretek.ch](mailto:uretek@uretek.ch)

