



Cartographie de la gouvernance des projets de maintien des actifs en coopératives d'habitation

coopératives



**La boîte à outils en
immobilier collectif**



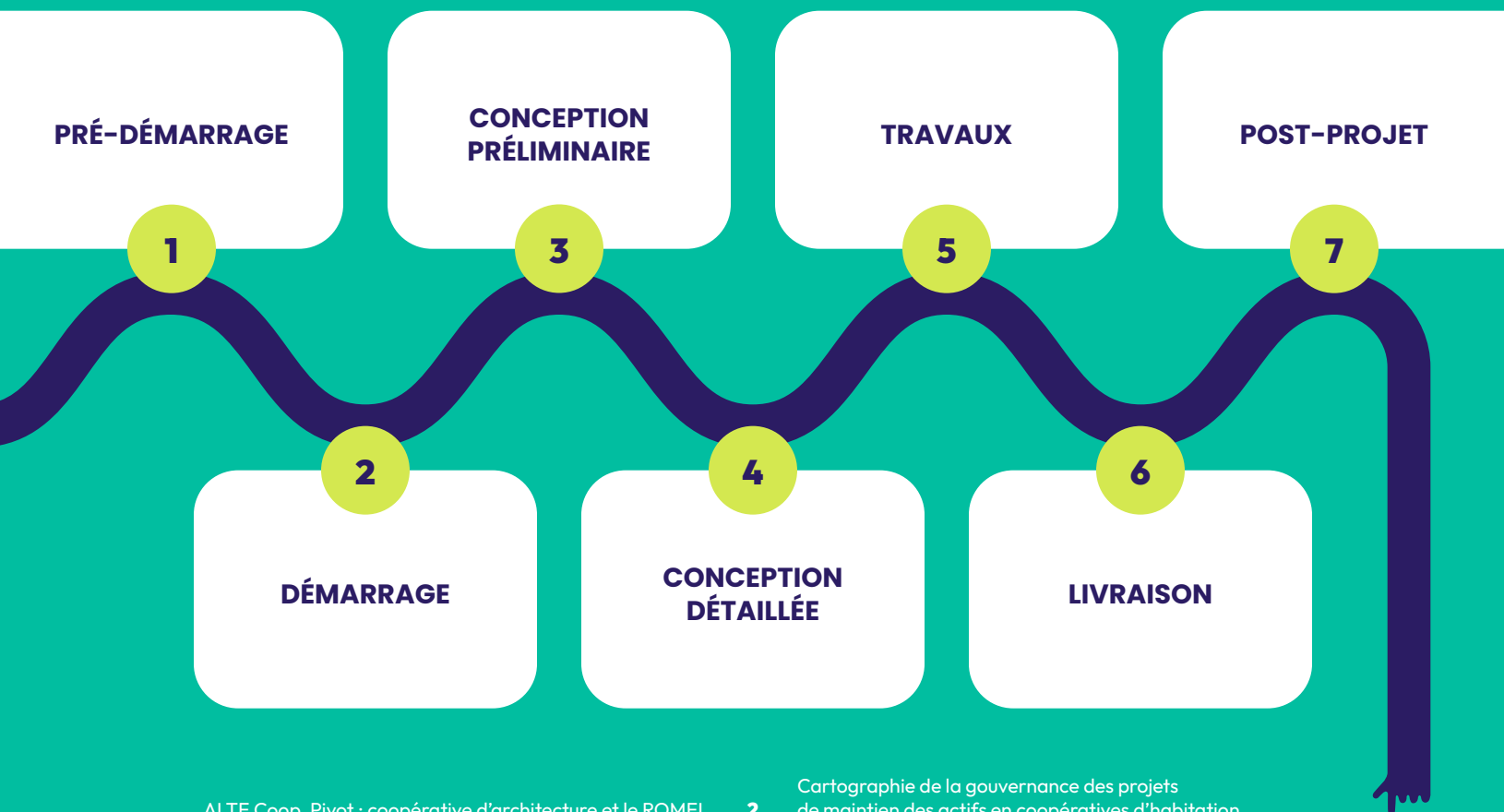
rôles, responsabilités et gouvernance



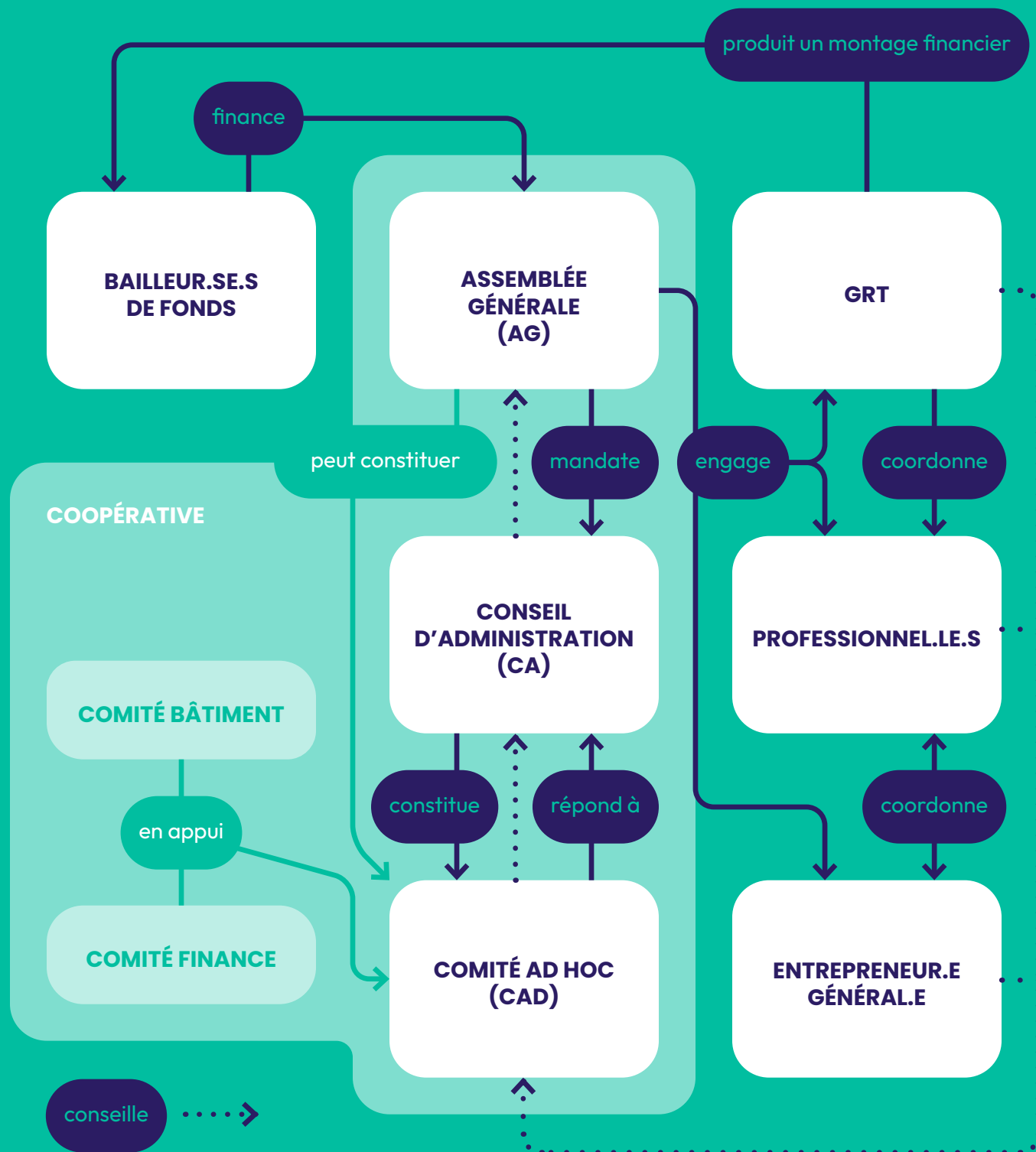
Cette cartographie de la gouvernance des projets de maintien des actifs en coopératives d'habitation vise à faciliter la compréhension de la gouvernance et de la participation d'une coopérative d'habitation dans le processus de maintien des actifs, à illustrer les grandes étapes d'un projet et à clarifier le déroulement de chaque étape.

Ici, le maintien des actifs est défini comme un projet de rénovation majeur demandant des études et interventions approfondies pour préserver les actifs existants.

En bref ...



Les rôles et responsabilités au sein d'une coop en bref ...



1

Pré-démarrage

GRT

Architecte

Ingénieur.e.s

Entrepreneur.e conseil

Assemblée générale

Conseil d'administration

Comité ad hoc

Cette étape consiste à définir la portée du projet à travers l'évaluation d'études professionnelles. À la suite d'inspections, les professionnel.le.s réunis priorisent les travaux à effectuer afin d'éclairer le choix de la coopérative et d'estimer les coûts. Ensuite, l'équipe peut déterminer le financement nécessaire pour le projet.

1.1

CONSTITUTION DU COMITÉ AD HOC POUR LES TRAVAUX

Suivant les règlements précisés dans la régie interne, un comité ad hoc (CAD) dédié à la planification et à la tenue des travaux de rénovation peut être constitué afin d'agir comme courroie entre le CA, le GRT, les professionnel.le.s et l'entrepreneur.e. Nous conseillons que le CAD soit formé d'au moins un ou une membre du CA et au moins un ou une membre du comité d'entretien de l'immeuble, afin de favoriser un bon partage des informations relatives au bâtiment et aux travaux. L'AG est généralement responsable de nommer les comités, incluant les comités ad hoc.

L'AG pourrait également choisir de mandater le CA pour les tâches liées aux travaux de rénovation. Si cette option est choisie, l'ensemble des tâches assignées plus bas au CAD seraient endossées par le CA.

Assemblée générale (AG)

Mandate la constitution d'un CAD.

ou

Mandate le CA pour assumer les tâches liées aux travaux de rénovation.

Conseil d'administration (CA)

S'assure des liens avec le CAD et prépare les rencontres décisionnelles qui concernent les travaux de rénovation.

Comité ad hoc (CAD)

Fait office de courroie entre le CA, le GRT, les professionnel.le.s et l'entrepreneur.e dans le cadre des travaux de rénovation.

Allège la charge de travail du CA en contexte de rénovations, en effectuant les analyses et recommandations.

Le CA demeure décisionnel.

Le CAD mène les démarches pour lancer un appel d'offres, puis sélectionne et signe une offre de services avec un GRT et des professionnel.le.s (architectes, ingénieur.e.s, entrepreneur.e conseil, etc.). Le CA est consulté par le CAD pour le choix des expert.e.s et signe les contrats.

Conseil d'administration (CA)

Fait un suivi avec le CAD et prend la décision finale pour la sélection des expert.e.s (GRT, professionnel.le.s et entrepreneur.e conseil). En tant que représentant légal de la coopérative, signe les contrats.

Comité ad hoc (CAD)

Mène les démarches pour sélectionner les expert.e.s (appel d'offres, étude des offres déposées, etc.).

Le CAD partage des constats sur l'immeuble afin d'aider le GRT et les professionnel.le.s à identifier les travaux à prioriser, en se basant aussi sur le BSI le plus récent et les autres documents disponibles du côté de la coopérative.

Comité ad hoc (CAD)

Fait un suivi avec le GRT et les professionnel.le.s pour l'organisation des visites, l'analyse des documents et l'identification des travaux à prioriser.

Le CAD fait un suivi avec le GRT et les professionnel.le.s pour identifier les travaux à prioriser et les études complémentaires à recevoir ainsi que pour obtenir une estimation des coûts. Iels discutent également des capacités financières de la coopérative, des options de financement et des scénarios réalistes pour les rénovations.

L'AG est ensuite consultée et elle choisit le scénario qu'elle souhaite adopter pour la tenue des travaux, en fonction des informations partagées par le CAD.

L'AG est également consultée pour déterminer le budget dédié aux rénovations, à partir de différents scénarios comprenant probablement un certain niveau d'augmentation des loyers. Cette augmentation, s'il y a lieu, est toutefois adoptée officiellement à l'AG annuelle dédiée à cet effet.

Après avoir consulté l'AG, le CAD présente le scénario choisi au GRT et aux professionnel.le.s et coordonne les demandes de financement avec le GRT.

Assemblée générale (AG)

Permet aux membres de la coopérative d'étudier les scénarios proposés et de se prononcer sur la planification et la tenue des travaux de rénovation, en se basant sur les démarches entreprises par le CA et le CAD.

Comité ad hoc (CAD)

Assure un suivi avec le GRT et les professionnel.le.s afin d'élaborer différents scénarios réalistes, en fonction des travaux nécessaires et des capacités financières de la coopérative.

Démarrage

GRT

Architecte

Ingénieur.e.s

Entrepreneur.e conseil

Comité ad hoc

2

Cette étape débute avec la confirmation de l'équipe sélectionnée au pré-démarrage ou avec la sélection de l'équipe de professionnel.le.s qui se chargeront de la conception du projet. Cette équipe multidisciplinaire se rencontre afin de définir l'échéancier et la méthodologie à mettre en place, puis identifier les professionnel.le.s manquant.e.s. Si d'autres analyses sont nécessaires, l'équipe de projet mandate les professionnel.le.s concernés pour les effectuer. Par la suite, elle se rencontre afin de discuter des résultats.

COORDINATION DE LA CONCEPTION

2.1

Le CAD, le GRT et les professionnel.le.s travaillent sur un plan de travail concerté, en fonction des paramètres du projet (financement obtenu, travaux priorités, scénario choisi en AG, etc.). Les honoraires sont évalués pour les différents expert.e.s concerné.e.s.

Comité ad hoc (CAD)

Travaille avec les professionnel.le.s et le GRT sur un plan de travail concerté.

3

Conception préliminaire

GRT

Architecte

Ingénieur.e.s

Entrepreneur.e conseil

Comité ad hoc

Une fois le plan de travail établi, l'équipe de professionnel.le.s élabore une esquisse du projet, puis un dossier préliminaire plus détaillé, répondant au programme et aux besoins de la coopérative. Les professionnel.le.s réajustent les budgets en fonction de l'avancement. C'est généralement à cette étape que la coopérative ou les expert.e.s font les demandes de permis nécessaires pour les travaux.

3.1

DOSSIER ESQUISSE ET DOSSIER PRÉLIMINAIRE

Le CAD avance le démarchage auprès des bailleur.se.s de fonds, avec le soutien du GRT. Le GRT et les professionnel.le.s demandent les permis nécessaires à la tenue des travaux.

Comité ad hoc (CAD)

Valide l'obtention des prêts auprès des bailleur.se.s de fonds et fait un suivi avec le GRT et les professionnel.le.s pour les permis.

Conception détaillée

GRT

Architecte

Ingénieur.e.s

Entrepreneur.e

Assemblée générale

Conseil d'administration

Comité ad hoc

L'équipe avance les plans et devis pour construction. Un appel d'offres est lancé aux entrepreneur.e.s qui font les visites du site avec l'équipe de projet. Ensuite, l'entrepreneur.e est sélectionné par l'entremise de cet appel d'offre. Si un.e entrepreneur.e conseil est impliqué.e dès le début du projet, ce processus n'est pas nécessaire. Le contrat de construction est signé à cette étape.

4

DOSSIER DÉFINITIF

4.1

Les professionnel.le.s finalisent les plans et devis, puis présentent la version finale au CAD et au CA.

Conseil d'administration (CA)

Prend connaissance de la version finale des plans et devis, se prononce sur les dernières modifications à apporter, au besoin, et adopte la version définitive avec modifications.

Comité ad hoc (CAD)

Travaille avec les professionnel.le.s afin de parvenir à la version finale des plans et devis.

Le CAD se coordonne avec le GRT et les professionnel.le.s pour l'appel d'offres afin de sélectionner l'entrepreneur.e. Le GRT et les professionnel.le.s font une analyse des offres de services déposées par les entrepreneur.e.s. Le CAD suggère au CA de présenter certain.e.s entrepreneur.e.s en AG. Le CA et le CAD proposent ensuite à l'AG différent.e.s entrepreneur.e.s, afin de choisir celui ou celle qui mènera à bien le chantier.

Assemblée générale (AG)

Entérine le choix de l'entrepreneur.e, sur la base des propositions du CAD ou du CA.

Comité ad hoc (CAD)

Soutient les professionnel.le.s et le GRT avec l'appel d'offres, en prenant connaissance des documents et en participant aux rencontres d'ouverture des offres. Présente ensuite en AG les candidatures et les recommandations des professionnel.le.s.

Le CAD intègre à l'équipe de travail l'entrepreneur.e avec l'appui du GRT et des professionnel.le.s, puis demande l'approbation des modifications liées au recadrage, s'il y en a, en AG ou en CA.

Assemblée générale (AG)**ou Conseil d'administration (CA)**

Adopte les modifications au plan de travail, à la lumière de l'intégration de l'entrepreneur.e sélectionné à l'équipe de travail.

Le CAD paufine le contrat en partenariat avec le GRT, les professionnel.le.s et l'entrepreneur.e. Le contrat est ensuite présenté en AG pour signature. Les conventions financières avec les bailleur.se.s de fonds doivent être signées par l'AG avant la signature du contrat de construction, sur la base des démarches entreprises par le CAD.

Assemblée générale (AG)

Signe le contrat de construction.

5

Travaux

GRT

Architecte

Ingénieur.e.s

Entrepreneur.e

Sous-traitant.e.s

Assemblée générale

Comité ad hoc

Une première visite chantier est effectuée avec toute l'équipe de projet. Durant les travaux, l'entrepreneur.e général.e assure le transfert de l'information à son équipe et aux sous-traitant.e.s. L'équipe se rencontre chaque deux semaines pour faire un suivi de l'avancement du chantier et au besoin pour trouver ensemble des solutions à un problème identifié lors d'une visite. Cette étape se termine avec une inspection des travaux par les expert.e.s.

5.1

COORDINATION DES TRAVAUX

Le CAD organise une séance d'information pour informer les locataires de l'échéancier des travaux, des visites dans les logements (si applicable). Le CAD, le GRT, les professionnel.le.s et l'entrepreneur.e se rencontrent ensuite pour discuter des attentes liées aux communications sur le chantier.

Comité ad hoc (CAD)

Organise une séance d'information adressée aux locataires et tient une rencontre pour discuter des attentes liées au chantier.

5.2

LANCEMENT DES TRAVAUX

L'équipe (GRT, professionnel.le.s, entrepreneur.e) effectue une visite du chantier afin de lancer officiellement les travaux. L'entrepreneur.e aborde les enjeux relatifs à la santé et sécurité avec ses employé.e.s et sous-traitant.e.s. Le GRT effectue un suivi avec le CAD.

Comité ad hoc (CAD)

Fait un suivi avec le GRT concernant la tenue des travaux.

L'équipe se rencontre toutes les deux semaines pour faire un suivi de l'avancement du chantier. Si nécessaire, l'entrepreneur.e envoie aux professionnel.le.s une liste des correctifs anticipés. L'AG est consultée s'il y a des changements majeurs ou des augmentations de coûts qui dépassent le budget de contingence.

Assemblée générale (AG)

Se prononce sur les changements majeurs ou les augmentations de coûts qui dépassent le budget de contingence.

Comité ad hoc (CAD)

Signe les documents nécessaires s'il y a une modification au contrat.

Livraison

GRT

Architecte

Ingénieur.e.s

Entrepreneur.e

Comité ad hoc

L'entrepreneur.e et les professionnel.le.s remettent le dossier de projet, le manuel d'opération du bâtiment, le manuel d'entretien et les clés à la coopérative. L'équipe projet et les professionnel.le.s se rencontrent pour faire un bilan et échanger sur les points forts, les points à améliorer et les éléments à prendre en compte pour les futurs projets.

PRISE DE POSSESSION

6.1

L'entrepreneur.e remet les clés au CAD. À ce moment, l'entrepreneur.e explique les limites du délai de garantie et les entretiens à prévoir. Le CAD émet un certificat d'achèvement substantiel à l'entrepreneur.

Comité ad hoc (CAD)

Émet un certificat de prise de possession.

DÉFICIENCES

6.2

L'entrepreneur.e et le CAD visitent l'immeuble afin de repérer les déficiences potentielles. Le paiement est retenu jusqu'à la correction de ces-dernières par l'entrepreneur.e.

Comité ad hoc (CAD)

Participe à la visite de déficiences et fait un suivi avec l'entrepreneur.e quant à la correction des déficiences, avec l'appui du GRT.

6

L'entrepreneur.e prépare le dossier de projet qui comprend tous les plans, les manuels et les garanties. Le dossier est validé par le GRT et les professionnel.le.s avant d'être remis au CAD, qui présente le tout aux locataires. Une fiche aide-mémoire sur les délais de garantie est aussi transmise aux locataires, afin de les informer des entretiens à prévoir et de leur indiquer comment signaler un défaut à corriger.

Comité ad hoc (CAD)

Avec l'entrepreneur.e, présente aux locataires le dossier de projet et la fiche aide-mémoire sur les délais de garantie.

Le CAD, le GRT, les professionnel.le.s et l'entrepreneur.e se rencontrent pour faire un bilan et échanger sur les points forts et les points à améliorer.

Comité ad hoc (CAD)

Participe à la rencontre post-mortem.

7

Post-projet

GRT

Architecte

Ingénieur.e.s

Entrepreneur.e

Comité ad hoc

À la fin de l'année de garantie, les expert.e.s font une inspection finale du projet. Des expert.e.s peuvent mener une analyse post-occupation et présenter les résultats à l'entrepreneur.e et aux professionnel.le.s.

6.4

INSPECTION FINALE

À la fin de l'année de garantie, le GRT et les professionnel.le.s retournent inspecter l'immeuble une dernière fois.

Comité ad hoc (CAD)

Fait un suivi avec le GRT pour l'inspection finale, puis participe à celle-ci, si possible.

Cet outil est produit par ALTE coop, Pivot : coopérative d'architecture et le ROMEL avec le soutien financier du Ministère de l'économie, de l'innovation et de l'énergie, de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, de la Société d'habitation du Québec, de PME MTL, de Genium360 et de La Personnelle.

Contributions

Conception et rédaction

Emanuel Guay et Juliette Lafleur

Édition et Révision

Geneviève Charbonneau, Tiphaine Delhommeau,
Egest Gjinali, Jennie Laurin
et Frédéric Léveillé-Guillemette

Graphisme et illustration

Juliette Lafleur

Cet outil fait partie de **La boîte à outils en immobilier collectif**, un projet de ALTE Coop, Entremise, Pivot, coopérative d'architecture et le TIESS, financé par le gouvernement du Québec.

La boîte à outils en immobilier collectif

visé à outiller les groupes (OBNL, groupes citoyens, coopératives, municipalités, accompagnateur.rice.s ou professionnel.le.s) qui désirent entreprendre ou sont impliqués dans un projet immobilier à but non lucratif détenu, géré ou occupé par des acteur.rice.s de l'économie sociale. L'intention de cette initiative collaborative est de rassembler et de rendre accessible les ressources disponibles, d'orienter les porteur.euse.s de projets dans leurs démarches et ultimement de faciliter la réalisation de projets de maintien des actifs, de requalification ou de construction neuve en immobilier collectif.

Pour plus de ressources afin de mieux comprendre les enjeux de l'immobilier collectif :

pivot.coop/boite-a-outils



Pour citer : ALTE Coop, Pivot : coopérative d'architecture et le ROMEL. (2025).
Cartographie de la gouvernance des projets de maintien des actifs en coopératives d'habitation.