

Fiche informative no 59f
Tirée de la série des publications spécialisées

Gouvernance d'entreprise (Corporate governance) pour maîtres d'ouvrage d'utilité publique

Principes directeurs, champs d'action et instruments pour une
bonne gestion d'entreprise

Les **présents principes directeurs en matière de gouvernance d'entreprise** s'adressent aux maîtres d'ouvrage d'utilité publique organisés au sein de l'association faîtière coopératives d'habitation Suisse.



Aperçu

Pourquoi une gouvernance d'entreprise?	3
Principes directeurs	4
1. Aligner les buts sur les tâches principales	4
1.1 Inscrire concrètement le but dans les statuts	4
1.2. Impliquer les membres dans la prise de décisions	4
1.3. Formuler un schéma directeur, une stratégie et des buts.....	4
1.4. Planifier la mise en œuvre avec clairvoyance	4
1.5. Outils de mise en œuvre des «buts».....	5
2. Déterminer l'organisation et les processus	5
2.1. Assurer et vivre la séparation des pouvoirs.....	5
2.2. Définir l'organisation, attribuer les responsabilités.....	5
2.3. Définir et respecter les processus et les compétences.....	6
2.4. Réglementer l'attribution de mandats/commandes et les achats.....	6
2.5. Mettre en place des suppléances	6
2.6. Assurer le contrôle et le controlling	6
2.7. Analyser les risques et en tirer les conséquences.....	6
2.8. Outils de mise en œuvre «Organisation et processus»	8
3. Assurer le reporting et la transparence	8
3.1. Communiquer de manière prévoyante, ouverte et en temps utile	8
3.2. Documenter et archiver.....	8
3.3. Etablir un rapport annuel explicite	9
3.4. Outils de mise en œuvre «Rapports et transparence»	9
4. Direction	9
4.1. Assumer la responsabilité globale.....	9
4.2. Garantir l'indépendance	9
4.3. Durée du mandat des membres du comité	10
4.4. Organe de révision	10
4.5. Instaurer une culture du dialogue, de la gestion des conflits et de l'erreur	10
4.6. Créer un processus de décision en plusieurs phases ou à plusieurs niveaux	11
4.7. Exercer une fonction de surveillance	11
4.8. Clarifier la mission ou le mandat ainsi que l'organisation	11
4.9. Assumer ses responsabilités d'employeur	11
4.10. Recruter avec clairvoyance et transparence	11
4.11. Assurer et développer les compétences	11
4.12. Indemniser modérément	12
4.13. Outils de mise en œuvre de la «direction»	12
Impressum	12



Pourquoi une gouvernance d'entreprise?

Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique¹ sont le plus souvent organisés sur une base de droit privé, sous la forme d'une coopérative, d'une société anonyme ou d'une fondation et, en termes de taille comme d'orientation économique, ils sont indubitablement au nombre des petites et moyennes entreprises (PME). En même temps, en raison de la finalité, soit la promotion de «l'habitat d'utilité publique»² et de l'étroite coopération avec les pouvoirs publics qui y est souvent liée, il existe respectivement des attentes accrues de la société et des risques particuliers encourus au plan de la réputation pour l'ensemble de notre branche.

Les présents principes directeurs de «gouvernance d'entreprise»³ fournissent un cadre pour une gestion responsable et axée sur les résultats de la coopérative. Grâce à des structures et des processus, ils devraient contribuer à reconnaître à temps les domaines posant problème et à prendre les mesures appropriées. Une attention particulière est portée sur la prévention des conflits d'intérêts car, précisément dans le cas des coopératives de construction organisées sous forme de corporations et gérées à temps partiel, les rôles de membre de la coopérative, de membre du comité ou de locataire se chevauchent souvent. Il y a donc là une extrême exigence, à savoir de séparer comme il se doit les intérêts personnels de ceux de la coopérative.

Bien entendu, les principes respectifs doivent être adaptés à la forme juridique et à la taille du maître d'ouvrage en question. L'important est qu'ils soient vécus. La responsabilité globale en la matière incombe à chaque membre du comité ainsi qu'à cet organe dans son ensemble.

Si vous avez des questions ou si vous souhaitez un soutien pour la mise en œuvre, votre association régionale ou coopératives d'habitation Suisse se tiennent volontiers à votre disposition.

coopératives d'habitation Suisse

Eva Herzog
Présidente

Urs Hauser
Directeur

¹ La forme juridique d'une coopérative de membres est celle adoptée par la majorité des maîtres d'ouvrage d'utilité publique, raison pour laquelle il y est fait référence dans les développements qui suivent. Cf. la définition sous chif. 1.1.

² Lorsqu'il n'y a pas de financement public ou d'autre soutien des pouvoirs publics, il s'agit généralement d'un auto-engagement volontaire et permanent, fondé sur des statuts.

³ Cf. «Gouvernance coopérative-lignes directrices» d'Idée Coopérative de janvier 2021 (www.ideecooperative.ch/).



Principes directeurs

1. Aligner les buts sur les tâches principales

1.1 Inscrire concrètement le but dans les statuts

Etre reconnu en tant que maître d'ouvrage⁴ d'utilité publique requiert l'inscription des principes suivants dans les statuts⁵, selon lesquels

- a. le maître d'ouvrage poursuit le but de couvrir durablement les besoins en logements à des conditions financières supportables;
- b. les dividendes sont limités⁶ et le versement de tantièmes est interdit;
- c. le capital de la société ou de la coopérative ne doit être remboursé que jusqu'à hauteur de sa valeur nominale;
- d. en cas de liquidation de la société, de la coopérative ou de la fondation, la partie résiduelle du patrimoine après remboursement du capital – libéré - de la société ou de la coopérative est affecté au but visé à la lettre a.

L'inscription dans les statuts et le respect de ces principes sont une condition préalable à l'obtention de financements de la part des pouvoirs publics (Fonds de roulement, prêts CCL, cautionnements, et généralement aussi pour l'octroi de droits de superficie par les pouvoirs publics, etc.).

Le maître d'ouvrage est au demeurant libre d'étendre le but, par exemple pour fournir un espace commercial, des offres communautaires ou sociales, pour répondre à des préoccupations environnementales ou autres de caractère social. Les statuts doivent décrire l'orientation, définir les moyens d'atteindre les buts et prendre en compte les caractéristiques des divers maîtres d'ouvrage.

1.2. Impliquer les membres dans la prise de décisions

Les processus démocratiques renforcent la légitimité des décisions, mais ils requièrent aussi du temps.

Le comité défend les intérêts et les droits des membres⁷, notamment en les associant aux processus de formation de l'opinion et de prise de décision, ce en temps utile et au niveau approprié. Il crée ainsi la confiance et augmente la sécurité de la planification.

1.3. Formuler un schéma directeur, une stratégie et des buts

Le schéma directeur contient des déclarations fondamentales sur les valeurs de base de la coopérative ainsi que sur la manière dont les buts de celle-ci sont à mettre en œuvre. Il peut être élaboré par le comité, mais il est également tout à fait judicieux de recourir aux membres à cet effet.

La stratégie formule, dans une perspective à long terme, les évolutions de tous les champs d'action déterminants (immeubles, résidents, finances, etc.) ainsi que des objectifs concrets. Elle se fonde sur une analyse périodique des évolutions sociales, technologiques, économiques et des défis qui se profilent à l'horizon.

Pour la mise en œuvre, des mesures sont définies dans les champs d'action respectifs.

1.4. Planifier la mise en œuvre avec clairvoyance

La durée de vie et les besoins de rénovation des immeubles ainsi que les besoins des membres requièrent une soigneuse harmonisation de part et d'autre. Une rénovation du parc des immeubles socialement acceptable et financièrement viable exige une planification de la mise en œuvre à long terme.

⁴ La reconnaissance en tant que maître d'ouvrage d'utilité publique est une condition de financement, mais n'inclut pas l'exonération fiscale.

⁵ Cf. art. 37 OLOG (Ordonnance encourageant le logement à loyer ou à prix modérés, du 26 novembre 2003, RS 842.1).

⁶ Cf. art. 6 al. 1 let. a LT (Loi fédérale du 27 juin 1973 sur les droits de timbre (RS 641.10)).

⁷ S'applique mutatis mutandis aux résidents si aucun lien d'affiliation à la coopérative n'est établi en sus du contrat de bail à loyer, comme c'est le cas pour les coopératives d'entrepreneurs ou les fondations.



1.5. Outils de mise en œuvre des «buts»

Charte	des maîtres d'ouvrage d'utilité publique - contient des principes applicables à toute la branche
Statuts	base des buts, de l'organisation et des compétences
Schéma directeur	contient des déclarations fondamentales sur l'identité et les valeurs de base du maître d'ouvrage
Stratégie et buts	montrer où il s'agit d'aller à long terme et comment y parvenir, notamment en définissant des objectifs concrets dans les champs d'action respectifs
Planifications	planification pluriannuelle et annuelle pour atteindre les objectifs dans les champs d'action
Participation	permet l'implication des membres dans la préparation et/ou la prise de décisions
Consultations	pour obtenir des avis formels des membres, notamment à propos des affaires importantes telles que les révisions des statuts, dans le cadre d'un processus participatif.

2. Déterminer l'organisation et les processus

2.1. Assurer et vivre la séparation des pouvoirs

Une nette séparation entre surveillance et mise en œuvre opérationnelle est indispensable et requiert un système de «checks and balances». Une réglementation claire des tâches et des responsabilités aide à identifier à temps les évolutions indésirables et à éviter les conflits d'intérêts. Il est de la responsabilité du comité d'affiner cette compréhension des rôles respectifs et, si nécessaire, de la faire passer dans la réalité.

En particulier dans les petites organisations disposant de peu de ressources humaines, la séparation des tâches stratégiques/conceptuelles et des activités opérationnelles quotidiennes est difficile. Il y a lieu de définir les modalités d'exercice de la surveillance.

Une séparation des tâches et des pouvoirs est au moins incontournable sous l'angle du personnel. En particulier, il faut éviter de mélanger les responsabilités des finances et de la présidence.

2.2. Définir l'organisation, attribuer les responsabilités

L'assemblée générale (AG) est compétente de par la loi ou conformément aux dispositions des statuts pour prendre des décisions fondamentales sur les modifications des statuts, l'élection du comité et si nécessaire, l'approbation de gros crédits. Le comité prépare les affaires de l'AG avec prévoyance et moyennant implication préalable des membres.

Le comité est responsable de la stratégie et des principes fondamentaux à la base de la conception et de la planification, ainsi que de la mise à disposition des moyens financiers et des ressources et humaines y afférentes.

Le comité s'organise en fonction de l'ampleur et de la complexité des tâches. Les membres des départements ou des commissions disposent des compétences techniques nécessaires.

Idéalement, le comité délègue en tout ou en partie les tâches opérationnelles à son propre secrétariat (ou bureau, siège administratif) ou à des prestataires de services externes⁸. Cette délégation ne décharge pas le comité de sa responsabilité globale. Il doit s'assurer en permanence que ses directives sont correctement mises en œuvre.

⁸ L'établissement d'un propre secrétariat exige un nombre minimum de collaborateurs, ce qui permet, par exemple, d'avoir des suppléants; un taux raisonnable de frais administratifs exige à son tour une certaine taille du parc immobilier. Pour les petites organisations, l'externalisation des tâches opérationnelles à des prestataires de services tels que les grandes coopératives d'habitation, l'association ou, le cas échéant, les gérances immobilières est une solution possible. Il est important que le partenaire externe partage les mêmes valeurs et agisse en conséquence.



2.3. Définir et respecter les processus et les compétences

L'interaction entre les divers organes nécessite des dispositions adéquates dans le règlement d'organisation ou de gestion des affaires.

Tous les processus d'entreprise essentiels sont consignés dans des descriptifs de processus dont découlent les étapes de travail respectives, les responsabilités et les compétences ainsi que les outils à utiliser. Les descriptifs de processus servent également à des fins d'assurance qualité.

Des règles concernant le visa des pièces justificatives et l'exercice des pouvoirs de signature garantissent

- a. le contrôle au plan formel et matériel d'une opération commerciale;
- b. qu'aucun engagement ou paiement ne peut être effectué à son propre compte ou par des personnes se trouvant dans une position de dépendance directe.

2.4. Réglementer l'attribution de mandats/commandes et les achats

Les décisions relatives à l'attribution de mandats/commandes ou aux achats sont prises

- a. en fonction de leur portée/coût sur la base d'un cahier des charges/profil des exigences ainsi que de critères d'attribution;
- b. à partir de montants définis, sur la base d'offres concurrentes;

et sont documentées de manière compréhensible (cf. également chif. 4.3).

2.5. Mettre en place des suppléances

Les fonctions clés nécessitent un suppléant qui est informé de l'état actuel des affaires et qui dispose également des compétences y relatives (resp. du pouvoir de signature).

2.6. Assurer le contrôle et le controlling

Par contrôle, l'on entend la vérification de certains faits ou déroulement d'affaires, comme le respect de certaines prescriptions ou réglementations. En revanche, le controlling est compris comme un sous-domaine du système de gestion entrepreneuriale pour l'évaluation systématique de la réalisation des objectifs et du développement de l'entreprise.

Les contrôles de l'organe de révision à élire par l'Assemblée générale sont essentiellement limités aux déroulements formels des affaires dans le domaine des finances et de la comptabilité. Le comité doit prendre des mesures supplémentaires pour avoir une vue d'ensemble de toutes les opérations et développements essentiels, ainsi que pour prévenir les abus.

Un controlling systématique adapté à la taille de l'organisation ou d'un projet couvre tous les champs d'action essentiels d'un maître d'ouvrage, donc également la gestion des immeubles, les projets de construction et de rénovation ou les finances et les ressources humaines. Aligné sur les buts et les objectifs, le controlling fournit des chiffres évocateurs et des assertions de qualité sur le degré de réalisation des objectifs.

2.7. Analyser les risques et en tirer les conséquences

Toute entreprise, y compris les maîtres d'ouvrage d'utilité publique, est tenue d'évaluer périodiquement les principaux risques et opportunités qui la concernent et de prendre les mesures qui s'avèrent éventuellement nécessaires.⁹

Il est recommandé d'évaluer en premier lieu les impacts possibles et de moins se concentrer sur la probabilité d'occurrence des risques, qui est naturellement beaucoup plus difficile à évaluer.

⁹ Cf. également les développements et indications de sources et références sous www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/finances/gestion-risques/planification-risques/identification-risque.html.



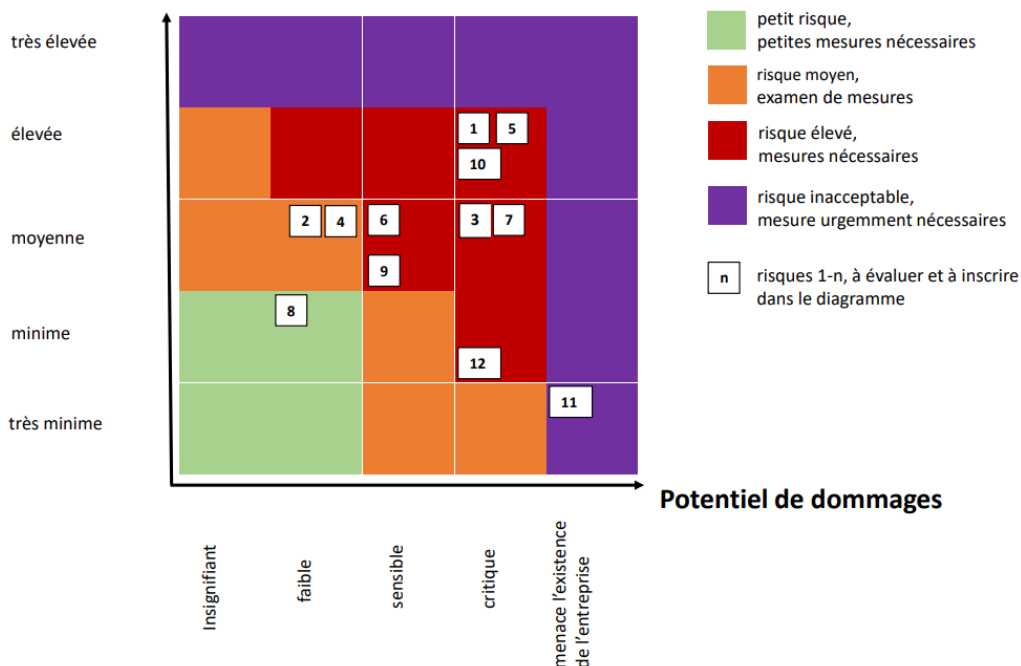
L'évaluation des risques se fait en trois étapes:

- Identification des risques (principaux risques);
- Evaluation en fonction de la probabilité d'occurrence (Prob.) et du potentiel de dommages (Pot);
- Détermination des mesures à prendre.

Les risques individuels sont généralement présentés par catégorie, sous forme de tableau, et consignés dans un diagramme des risques. Exemple:

Domaine de dangers	Description	Prob.	Pot.	Mesures
A. Risques liés à l'activité commerciale				
1. Direction	Perte de personnes-clés	élevée	critique	Assurer une suppléance
2. Marché du logement	Logements/locaux commerciaux vacants	moyenne	faible	Gestion des coûts, ...
B. Risques opérationnels				
3. Personnel	Départs, perte de savoir-faire	moyenne	critique	Développement du personnel
4. Comportement délicat	Malversation	moyenne	moyen	Processus, réglementation des pouvoirs de signature
5. Informatique	Perte de données, mauvaise utilisation des données	élevée	critique	Sécurité des données, mises à jour
C. Risques au plan de la réputation				
6. Externe	Rapports médiatiques négatifs	moyenne	sensible	Concept de communication
D. Risques financiers				
7. Financement	Perte d'importants bailleurs de fonds	moyenne	critique	Diversification des bailleurs de fonds
8. Pertes sur débiteurs	Pertes sur loyers	faible	faible	Service des rappels
9. Frais de capitaux	Evolution des intérêts sur capital de tiers	moyenne	sensible	Echelonnement des durées
E. Risques pour l'environnement				
10. Pandémies	Perte de collaborateurs	élevée	critique	Mise en œuvre d'un concept de sécurité
11. Tremblements de terre	Dommages aux bâtiments, coûts des dommages	très faible	menace l'existence de l'entreprise	Couverture d'assurance
F. Risque écologiques				
12. Sites contaminés	Coûts des assainissements	faible	critique	Contrôle «due diligence» avant l'achat ¹⁰

Probabilité de survenance



¹⁰ Due diligence: évaluation complète des risques juridico-économiques.



2.8. Outils de mise en œuvre «Organisation et processus»

Statuts	définissent les organes et réglementer leurs tâches et compétences
Règlement d'organisation ou règlement de gestion des affaires	réglemente les tâches, les compétences et les responsabilités des organes dirigeants, des commissions, des départements, etc. ainsi que les tâches d'une gestion déléguée ¹¹
Descriptifs de processus	décrivent les étapes de travail, les compétences et les outils à utiliser pour les processus de base les plus importants
Réglementation des signatures et visas	pour garantir que les opérations commerciales, y compris le trafic des paiements électroniques, soient initiées, traitées et suivies en bonne et due forme; à cet égard, une signature collective à deux est indispensable (cf. également la matrice des compétences sous chif. 4.12)
Concept de controlling	décrit les contenus et les rapports (reporting) qui sont importants pour la gestion de la coopérative; tous les participants savent quelles informations ils doivent fournir et quand.
Analyse des risques	afin d'évaluer les risques/opportunités les plus importants
Lettre de gestion / rapport de l'organe de révision	est adressée sous forme de lettre confidentielle au comité et contient des conclusions et des recommandations souvent importantes, qui doivent être prises en compte
SCI (Système de contrôle interne)	en tant qu'instrument comprenant les processus et les mesures visant à assurer une comptabilité et une information financière conformes aux règles ¹²

3. Assurer le reporting et la transparence

3.1. Communiquer de manière prévoyante, ouverte et en temps utile

Le comité établit les concepts de base d'une communication interne et externe intervenant en temps voulu. Il favorise une culture du dialogue moderne et fondée sur la réciprocité.

Il communique les stratégies et les objectifs et informe sur ses activités, les prestations fournies et la réalisation des objectifs.

Il informe les membres au préalable au sujet des affaires importantes, à l'aide de documents explicites ou par le biais de moyens appropriés.

Le comité entretient les contacts avec les membres. Il leur permet de participer aux décisions via des plateformes adéquates ou des processus de participation correspondants et crée les bases de décisions viables.

3.2. Documenter et archiver

La documentation des processus d'entreprise est indispensable. Elle comprend le classement, la sauvegarde et l'archivage structurés de tous les documents et données déterminants. Par ailleurs et pour des raisons purement pratiques, il est nécessaire de conserver des documents au-delà de la période de conservation prescrite par la loi¹³, par exemple ceux concernant les immeubles.

¹¹ Cf. Modèle de règlement d'organisation de coopératives d'habitation Suisse.

¹² Un SCI est obligatoire pour les entreprises soumises au contrôle ordinaire selon l'art. 727 chif. 2 en corrélation avec l'art. 728a CO, c'est-à-dire qui remplissent deux des trois critères suivants pendant deux années consécutives, à savoir un total du bilan de plus de 20 millions de francs (1), un chiffre d'affaires de plus de 40 millions de francs (2) ou un effectif de plus de 250 emplois à plein temps en moyenne annuelle (3).

¹³ Une obligation légale de conservation de dix ans s'applique aux entreprises ayant obligation de tenir une comptabilité (art. 957 ss CO). Cf. également les exigences de l'ordonnance concernant la tenue et la conservation des livres de comptes, du 24 avril 2002 (Olico, RS 221.431).



3.3. Etablir un rapport annuel explicite

Le comité établit un rapport annuel explicite à l'attention de l'Assemblée générale et le met à la disposition de ses membres et de tiers, sans restriction.

Outre les contenus requis par la loi, le rapport annuel inclut

- un rapport sur les prestations, clôture des comptes comprise, ainsi que des perspectives d'avenir;
- des informations sur les membres respectifs du comité, les tâches qui leur sont confiées, leurs qualifications professionnelles et techniques, la durée de leur mandat ainsi que des renseignements sur leur appartenance aux organes dirigeants de sociétés ou d'organisations affiliées;
- Le montant total des indemnités et frais versés aux organes respectifs, y compris d'éventuels mandats.

3.4. Outils de mise en œuvre «Rapports et transparence»

Rapport de gestion	se compose du rapport annuel et des comptes annuels ¹⁴
Newsletter, affichages	transmettent les informations les plus importantes en temps utile
Site Internet	contient les informations - nécessaires aux résidents et aux personnes extérieures - sur la coopérative et ses organes; permet d'établir facilement le contact
Séances d'information	doivent être menées sur d'importantes questions relevant de la coopérative et des processus d'affaires
Application mobile pour les locataires	permet une communication interactive entre la coopérative et les locataires/membres et/ou entre ces derniers.

4. Direction

4.1. Assumer la responsabilité globale

La responsabilité globale incombe toujours au comité, qui répond également si la gestion ou des tâches partielles ont été déléguées ou si les objectifs, les principes et les priorités sont établis de manière participative.

La conclusion d'une assurance responsabilité civile des organes de société est recommandée¹⁵, ce qui permet de couvrir les risques de responsabilité personnelle en tant que membre du comité.

4.2. Garantir l'indépendance

Le comité et la direction assurent leur indépendance et leur impartialité dans leurs décisions en évitant les liens de dépendance de nature privée et commerciale.

Les éventuels conflits d'intérêts dus à des liens de parenté, à des personnes proches impliquées, à des mandats, emplois ou fonctions dans d'autres organisations doivent être divulgués spontanément. Il est interdit aux personnes concernées de participer à la préparation de décisions ainsi qu'aux décisions elles-mêmes. Elles doivent se récuser sans avoir à y être invitées.

A l'exception des contrats de bail à loyer, les relations d'affaires durables entre la coopérative et des membres du comité sont exclues dans de nombreuses coopératives, conformément aux exigences en la matière inscrites dans les statuts, et sont au demeurant en contradiction avec la vision actuelle de la

¹⁴ Cf. les exigences selon art. 958 ss CO. Selon l'art. 962 al. 1 chif. 2 CO, les coopératives de plus de 2000 membres doivent établir en sus des comptes annuels des états financiers selon une norme comptable reconnue (Swiss GAAP RPC).

¹⁵ L'assurance responsabilité civile des organes de société (également dénommée «assurance D&O», qui signifie «Directors & Officers liability») couvre les pertes financières du preneur d'assurance ou de tiers dues à des manquements à leurs obligations dans le cadre de leur activité en tant que membre d'un organe dirigeant, mais pas les réclamations contre l'entreprise elle-même. Une telle assurance D&O peut être souscrite via coopératives d'habitation Suisse, à des conditions spéciales (www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/versicherung).



gouvernance d'entreprise. Des relations de travail avec la coopérative sont incompatibles avec un mandat de membre du comité ou d'une commission

Lors de la conclusion de contrats de bail à loyer, il convient de veiller à l'égalité de traitement qui est de mise dans une coopérative et il est recommandé de ne pas confier cette tâche à des particuliers.

En cas de relations d'affaires entre la coopérative et des membres du comité, il est conseillé d'observer les principes suivants:

- a. les relations d'affaires sont clairement dans l'intérêt du maître d'ouvrage qu'est la coopérative;
- b. elles sont l'exception et reposent sur une motivation factuelle (urgence en termes de temps, solution provisoire jusqu'à ce qu'un poste permanent soit pourvu, savoir-faire difficile à se procurer, etc.)
- c. la rémunération est inférieure aux prix d'offres habituellement proposés par des tiers;
- d. les accords doivent être rédigés par écrit, décrire précisément l'objet du contrat et, si nécessaire, être limités dans le temps;
- e. ils sont approuvés par l'ensemble de l'organe de direction (comité).

Il est conseillé d'établir un règlement approprié pour le traitement des cadeaux ou invitations de clients dans le règlement interne de l'entreprise ou le règlement d'organisation et de créer la transparence. Si les cadeaux dépassent une valeur habituelle insignifiante, par exemple de 100 francs, il est recommandé de les refuser poliment.

4.3. Durée du mandat des membres du comité

Les changements trop fréquents à la tête d'une entreprise rendent plus difficile le suivi des activités et entraînent une perte de savoir-faire, tandis que les mandats trop longs créent des dépendances et peuvent faire obstacle au développement. Il est donc conseillé de garder un œil sur la **durée du mandat** des divers titulaires de fonctions, d'envisager des limites à la durée du mandat et d'assurer un renouvellement périodique. L'introduction d'une limite d'âge pour être candidat à l'élection est également envisageable.¹⁶

4.4. Organe de révision

Bien que le changement périodique de la personne qui dirige la révision ne soit prescrit par la loi¹⁷ que pour le contrôle ordinaire, cette mesure devrait aussi s'envisager de temps en temps pour le contrôle restreint.

4.5. Instaurer une culture du dialogue, de la gestion des conflits et de l'erreur

Une bonne collaboration au sein du comité et avec la direction repose sur une culture établie du dialogue, de l'approche des conflits ainsi que sur une culture positive de l'erreur, et constitue une condition préalable à la poursuite du développement ainsi qu'à l'identification des points faibles.

Les divergences d'opinion ou autres difficultés deviennent un problème surtout lorsqu'elles sont ignorées. En général, une approche proactive est à recommander. Il est rare que l'on puisse s'abstenir de participer à des conflits de grande ampleur. Le recours à des tiers neutres ou à une médiation externe peuvent aider.

¹⁶ Les statuts types de coopératives d'habitation Suisse préconisent une limite de durée de 12 ans.

¹⁷ Art. 730 CO Election de l'organe de révision

¹ L'organe de révision est élu pour une durée de un à trois exercices comptables. Son mandat prend fin avec l'approbation des derniers comptes annuels. Il peut être reconduit dans ses fonctions.

² En matière de contrôle ordinaire, la personne qui dirige la révision peut exercer ce mandat pendant sept ans au plus. Elle ne peut reprendre le même mandat qu'après une interruption de trois ans.

³ Lorsqu'un organe de révision démissionne, il en indique les motifs au conseil d'administration; ce dernier les communique à la prochaine assemblée générale.

⁴ L'assemblée générale peut, en tout temps, révoquer l'organe de révision avec effet immédiat.



4.6. Créer un processus de décision en plusieurs phases ou à plusieurs niveaux

En principe, un processus décisionnel en plusieurs phases est fortement conseillé. Les décisions de principe, par exemple sur le développement de la stratégie, créent un cadre conceptuel dans lequel peuvent être intégrées des décisions particulières, comme les projets de construction individuels.

Une pratique a fait ses preuves, à savoir que les commissions ou les responsables de département préparent des décisions à l'attention du comité. Les «paquets de décisions» prêts à l'emploi, élaborés par la seule direction sont à éviter. Généralement, la présidente ou le président fait fonction de trait d'union avec la direction.

Les décisions sont basées sur des propositions préparées. Celles-ci contiennent également des informations sur les effets de la décision, les opportunités et les risques. Les décisions ad hoc sont à éviter ou doivent être limitées aux cas d'urgence.

4.7. Exercer une fonction de surveillance

L'exercice de la surveillance de la direction, des commissions ou des tiers mandatés est un devoir inaliénable du comité.¹⁸

4.8. Clarifier la mission ou le mandat ainsi que l'organisation

Les commissions et les groupes de travail sont souvent composés de membres du comité, de collaborateurs de la direction ou du secrétariat et de membres de la coopérative ou d'experts externes. La position hiérarchiquement différente des membres respectifs peut influencer la culture du dialogue et la prise de décisions de telle sorte que le résultat n'est pas toujours convaincant d'un point de vue technique. Dans la mesure où les points suivants ne résultent pas déjà des statuts ou de règlements, il est recommandé de les clarifier lors de l'entrée en fonction:

- mandat;
- calendrier et budget;
- présidence, droit de vote, procès-verbal et tâches des membres respectifs;
- compétences de décision.

4.9. Assumer ses responsabilités d'employeur

Une direction opérationnelle efficace nécessite une culture de direction et d'entreprise valorisante. Un règlement du personnel contenant des dispositions sur le contrat de travail, la période d'essai, les heures de travail et les vacances, le salaire, les frais, le télétravail, les vêtements de travail, la formation continue, la promotion des collaborateurs, la procédure en cas de conflits, de mobbing, de harcèlement sexuel et les compétences en matière de personnel sert à garantir un traitement égal et équitable des collaborateurs.

4.10. Recruter avec clairvoyance et transparence

Le comité s'engage dans une planification prospective des ressources humaines pour lui-même et pour la direction. La recherche de nouveaux membres du comité ainsi que de la direction a lieu sur la base d'un profil d'exigences et en principe par le biais d'une mise au concours interne, ou également publique.

4.11. Assurer et développer les compétences

Une composition¹⁹ et une taille²⁰ équilibrées du comité permettent l'exécution efficace et compétente des tâches essentielles: direction, finances, construction et entretien, affaires sociales/ membres et –

¹⁸ Cf. art. 902 CO

¹⁹ Par exemple, selon l'âge, le sexe, le milieu socioculturel ou socio-économique, la formation, les qualifications ou d'autres critères de diversité.

²⁰ Idéalement, le comité devrait comprendre au moins cinq membres, mais généralement pas plus de dix.



selon l'orientation, la taille ou les défis à venir de l'organisation en question - par exemple aussi la communication, le droit, le logement des seniors.

Les membres du comité doivent pouvoir consacrer le temps nécessaire à la fonction et disposer des compétences sociales requises telles que le travail en équipe ou l'aptitude à gérer les conflits. Il peut être très avantageux qu'un certain nombre des membres du comité habitent dans des logements de la coopérative.

La coopérative encourage le développement des membres du comité, des collaborateurs et des bénévoles par le biais de formations et de formations continues.

Le comité évalue régulièrement son travail et la collaboration en son sein ainsi qu'avec les différentes parties prenantes. Il assure les conditions qui permettent un travail professionnel - y compris celui des collaborateurs.

4.12. Indemniser modérément

Les membres du comité sont rémunérés raisonnablement pour leurs prestations, et sur la base de critères compréhensibles.²¹ L'indemnité versée tient compte du caractère d'utilité publique, de la taille de la coopérative, de l'étendue de la responsabilité de gestion et du temps consacré à la fonction.

4.13. Outils de mise en œuvre de la «direction»

Règlement d'organisation ou règlement de gestion	régit les tâches, les compétences et les responsabilités des organes dirigeants, des éventuelles commissions, des départements, etc. ainsi que les tâches d'une direction ²² .
Matrice de compétences	définit les tâches et les compétences du comité et des collaborateurs (cf. également le règlement des signatures selon chif. 2.8)
Règlement des indemnités	régle la rémunération des membres à temps partiel du comité, des commissions, des groupes de travail, etc.
Règlement du personnel	régle les conditions d'engagement des collaborateurs
Organigramme/plan des postes	définit l'organisation de la direction opérationnelle, le nombre de collaborateurs et leurs tâches
Descriptifs de poste	définissent les tâches et les compétences des collaborateurs respectifs

Impressum

Éditrice	coopératives d'habitation Suisse – fédération des maîtres d'ouvrage d'utilité publique Bucheggstrasse 109 Postfach 8042 Zürich info@wbg-schweiz.ch www.wbg-schweiz.ch 044 360 28 24
Version	du novembre 2021
Auteurs	Christian Portmann (chef du comité de rédaction), Jérôme Gaberell, Peter Schmid
Rédaction	Liza Papazoglou

La présente version remplace les précédentes recommandations de gouvernance d'entreprise de coopératives d'habitation Suisse (fiche informative n° 59d), rédigées par Urs Hauser et Peter Schmid.

Une version allemande de ces principes directeurs est disponible.

© La reproduction de ce document n'est autorisée que moyennant le consentement formel de l'éditrice.

²¹ Pour l'évaluation de l'indemnisation des membres du comité, cf. art. 18 ss du Règlement relatif aux comptes (Règlement sur les comptes des maîtres d'ouvrage d'utilité publique soutenus par la ville de Zurich du 19.11.2003, 841.170).

²² Cf. Modèle de règlement d'organisation de coopératives d'habitation Suisse.