

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 13-08

La coopérative d'habitation Village Cloverdale

par

Marie-Noëlle Ducharme

COPUBLICATION

Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

**École de travail social
Université du Québec à Montréal**

**© LAREPPS/UQAM
Octobre 2013**

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2013

ISBN 978-2-922879-71-1 (version imprimée)

ISBN 978-2-922879-72-8 (version pdf)

ISSN 1490-8069

La production de ce document a bénéficié du soutien de plusieurs personnes et institutions. L'auteure tient d'abord à remercier madame Hélène Ciabu-Kalonga, directrice de la Coopérative ainsi que les membres du conseil d'administration pour leur aimable collaboration. Elle souligne également la collaboration empressée de toutes les personnes ayant participé aux entretiens de recherche. L'auteure tient par ailleurs à remercier madame Lucie Dumais, professeure à l'École de travail social de l'UQAM, et co-directrice du LAREPPS, pour son étroite collaboration. Elle remercie de même Jean-Marc Fontan, professeur de sociologie à l'UQAM et membre du Réseau québécois de recherche partenarial en économie sociale (RQRP-ÉS) et du CRISES et monsieur Denis Bussièrès (RQRP-ÉS et CRISES) pour leur soutien scientifique et financier.

Résumé

Ce rapport présente la Coopérative d'habitation Village Cloverdale. Avec ses 766 unités réparties dans 54 immeubles, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale, située à Pierrefonds, dans l'ouest de Montréal, est la plus importante coopérative d'habitation au Québec et la deuxième au Canada. Hormis quelques dizaines de personnes seules et de personnes âgées, la Coopérative accueille une grande proportion de ménages familiaux, dont plusieurs sont d'origine immigrante. Jadis administré par la SCHL, le parc immobilier Cloverdale a connu, au début des années 1980, une privatisation ou, plus précisément, une vente illégale, ce qui a entraîné une longue lutte, incluant un important recours judiciaire pour la récupération de l'ensemble immobilier dans le giron collectif. Au cours des 12 dernières années, l'achat des immeubles par la Coopérative, avec l'aide de la SHQ, de la Ville de Montréal et, dans une certaine mesure, de la SCHL, s'est traduit par un chantier de rénovations qui touche la grande majorité des logements, rénovations auxquelles on doit ajouter le développement de deux nouveaux ensembles résidentiels totalisant une trentaine d'unités. Depuis quelques années, d'autres initiatives touchant l'aménagement (parcs, terrains de jeu, désenclavement) et les services aux personnes (garderies, brigades de sécurité, Cloverdale Multi-Ressources, etc.) ont créé un cercle vertueux où chaque amélioration en amène une autre. Ces chantiers de revitalisation ont contribué à redorer l'image négative qui était jadis associée à ce secteur de Pierrefonds-Roxboro.

Le caractère unique de la Coopérative et de son histoire fait ressortir certaines spécificités de son action. Mentionnons, au chapitre des modes de mobilisation, que l'utilisation de recours judiciaires, les alliances et la négociation sont nettement privilégiées. Sur le plan du développement (achat et rénovation), les promoteurs ont su faire preuve d'inventivité en recourant à des leviers financiers et organisationnels variés, incluant la mise en place d'une société acheteuse et l'utilisation de compensations judiciaires (fruit d'un recours collectif) lors de la première phase d'achat du parc immobilier, la vente de parcelles de terrains et des programmes de financement variés. Ils ont également su faire preuve d'audace et pris de véritables risques lors des deux importantes phases d'achat du parc d'immeubles.

Sur le plan de l'organisation interne, on notera que la gestion fait appel à un partage entre les membres, une quinzaine d'employés et un certain nombre de contractuels externes. Autre fait inusité pour l'univers de coopératives d'habitation, la direction générale fait l'objet d'une délégation de pouvoir assez étendue, notamment en ce qui a trait aux impératifs liés aux achats d'immeubles et aux travaux de rénovation. Au fil du temps, des mécanismes d'intégration et de soutien à la participation des locataires ont été mis en place. La participation des locataires à l'entretien de base des immeubles est encouragée par un rabais de membre. Enfin, les interventions de la Coopérative débordent largement les simples aspects immobiliers et locatifs en accordant une place importante au développement social.

Le document se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre traite du milieu local et du secteur des coopératives d'habitation. Le second chapitre retrace l'histoire de la Coopérative depuis ses débuts dans les années 1970 jusqu'à aujourd'hui. Le troisième chapitre présente les principaux acteurs impliqués dans les activités de la Coopérative, qu'il s'agisse d'alliés, de partenaires ou de fournisseurs. Le quatrième chapitre présente les dimensions institutionnelles de la Coopérative. Celles-ci renvoient à la répartition des pouvoirs entre les instances, aux politiques et à la réglementation. Le cinquième chapitre présente les dimensions organisationnelles ainsi que des éléments de bilan.

Liste des sigles et acronymes

AARC	Aide assujettie au contrôle du revenu
ACI	Alliance coopérative internationale
AGRTQ	Association des groupes de ressources techniques du Québec
CAC	Comité d'aide Cloverdale
CCM	Conseil de la coopération et de la mutualité
CCQ	Conseil de la coopération du Québec
CDH	Conseil en développement de l'habitation
CHVC	Coopérative d'habitation Village Cloverdale
CHSLD	Centre hospitalier et de soins de longue durée
CLSC	Centre local de services communautaires
CQCH	Confédération québécoise des coopératives d'habitation
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
FÉCHIMM	Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain
FHCC	Fédération de l'habitation coopérative du Canada
FQHC	Fonds québécois d'habitation communautaire
GRT	Groupe de ressources techniques
HLM	Habitations à loyer modique
INRS	Institut national de recherche scientifique
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
OMHM	Office municipal d'habitation de Montréal

OSBL	Organisme sans but lucratif
PAREL	Programme d'aide à la remise en état des logements
PRBI	Plafond de revenu déterminant les besoins impérieux
RQOH	Réseau québécois des OSBL d'habitation
SCHL	Société canadienne d'hypothèques et de logement
SHQ	Société d'habitation du Québec
STM	Société des transports de Montréal

Table des matières

Résumé.....	i
Liste des sigles et acronymes.....	ii
Liste des tableaux et des figures	vi
Introduction.....	2
Méthodologie	3
1. Le milieu et le secteur	4
1.1 Le milieu	4
1.2 Le secteur des coopératives d'habitation	8
2. Le contexte d'émergence	16
2.1 La phase initiale	16
2.2 La lutte	20
2.3 La relance.....	23
3. Les acteurs présents dans l'activité.....	30
3.1 Le conseil d'administration de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale.....	31
3.2 Le personnel salarié	32
3.2.1 <i>La direction</i>	33
3.2.2 <i>Les autres employés</i>	33
3.3 Les membres locataires.....	34
3.4 Les organismes apparentés et le réseau	36
3.5 Les partenaires	36
4. Les dimensions institutionnelles	43
4.1 Les règles juridiques	43
4.1.1 <i>Les rapports de pouvoir à l'interne</i>	43
4.1.2 <i>Le pouvoir formel et le pouvoir informel</i>	47
4.1.3 <i>L'inclusion des producteurs et des usagers</i>	52
4.2 Les rapports avec l'extérieur.....	55
5. Les dimensions organisationnelles	58
5.1 Les objectifs et les priorités	58
5.1.1 <i>Les biens et services produits</i>	58
5.1.2 <i>Les données financières</i>	60
5.1.3 <i>Le bilan, les objectifs et les priorités</i>	66
5.1.3.1 <i>L'aménagement et le milieu de vie</i>	66
5.1.3.2 <i>L'acquisition et la rénovation des immeubles</i>	67

5.1.3.3 <i>L'entretien des immeubles et du site</i>	72
5.1.4 <i>Le développement social</i>	74
5.2 Les processus organisationnels	74
Conclusion	77
Bibliographie.....	79
Noms des personnes interrogées et dates des rencontres	82
Annexe	
Règlements et jugements de cour Cloverdale	83

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 :	Organismes d’habitation communautaire selon le type de tenure	11
Tableau 2 :	Les principales phases d’achat et de rénovation des immeubles de la Coopérative d’habitation Village Cloverdale de 1999 à 2009	27
Tableau 3 :	Nombre de logements occupés et de membres selon les phases d’acquisition de la Coopérative.....	49
Tableau 4 :	Les logements offerts selon leur taille à la Coopérative d’habitation Village Cloverdale (2012).....	59
Tableau 5 :	Les principaux produits de la Coopérative et de la corporation Domaine Parc Cloverdale en 2010.....	60
Tableau 6 :	Principales dépenses de la Coopérative et de Domaine Parc Cloverdale en 2010	61
Tableau 7 :	Montants des subventions au loyer selon l’organisme subventionnaire en 2012	63
Tableau 8 :	Coût des logements selon la taille et la phase de développement et comparaison avec les loyers médians du secteur	65
Tableau 9 :	La répartition des logements et des immeubles, selon les principales phases d’acquisition et de rénovations	70
Figure 1 :	Site de la Coopérative d’habitation Village Cloverdale	5
Figure 2 :	Plan du site de la Coopérative d’habitation Village Cloverdale	8
Figure 3 :	Organigramme des composantes de la Coopérative d’habitation Village Cloverdale	30
Figure 4 :	Photo aérienne du territoire de la Coopérative et ses trois secteurs.....	45



Photo : Groupe CDH

Introduction

Ce document rend compte du cas de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale. Située dans l'arrondissement Pierrefonds-Roxboro, dans l'ouest de l'île de Montréal, il s'agit, avec ses 766 unités, de la plus grande coopérative d'habitation du Québec et la deuxième au Canada. Au Québec, rares sont les coopératives d'habitation de grande taille. La moyenne compte entre 20 et 30 unités. À cet effet et à bien d'autres, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale est atypique. De même, à maints égards, son histoire contient les éléments d'un bon roman : des débuts insoucians, puis une usurpation, le déclin, une traversée du désert marquée par la persévérance des locataires et de leurs alliés, la lutte, la revitalisation et, depuis peu, la confiance retrouvée. Il s'agit avant tout d'une aventure humaine et solidaire unique. Érigé à la fin des années 1950, le complexe d'habitation a été longtemps administré par la SCHL, avant d'être privatisé, puis partiellement racheté par la Coopérative en 1999 et entièrement en 2006.

Situons d'abord le contexte de la présente étude. Sa réalisation émane d'une demande du conseil d'administration même de la Coopérative¹. Elle reflète le désir de l'organisme de documenter, à ce stade-ci, son expérience. Après des années consacrées à la lutte pour la survie et à d'importants chantiers de rénovations, la Coopérative amorce présentement une phase de consolidation. Cette stabilité relative lui permet de prendre la mesure du chemin parcouru et d'en rendre compte publiquement et parmi ses membres. En tant qu'initiative de développement local s'appuyant sur l'habitation sociale, cette expérience rejoint évidemment les intérêts de recherche du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et du Laboratoire de recherche sur les politiques et les pratiques sociales (LAREPPS). Ces centres de recherche, situés à l'UQAM, s'intéressent en effet à la contribution de l'économie sociale en contexte de renouvellement des pratiques sociales et des politiques publiques.

Le présent document se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre traite du milieu local et du secteur des coopératives d'habitation. Le second chapitre retrace l'histoire de la Coopérative depuis ses débuts dans les années 1970 jusqu'à nos jours. Le troisième chapitre présente les principaux acteurs impliqués dans les activités de la Coopérative, qu'il s'agisse d'alliés, de partenaires ou de fournisseurs. Le quatrième chapitre présente les dimensions institutionnelles de la Coopérative. Celles-ci renvoient à la répartition des pouvoirs entre les instances, aux politiques et à la réglementation. Le cinquième chapitre présente les dimensions organisationnelles ainsi que des éléments de bilan. Les dimensions organisationnelles correspondent aux ressources et moyens techniques mis en place par les entreprises pour atteindre leurs objectifs.

¹ Dans ce rapport, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale sera appelée tantôt : Coopérative, Coopérative Village ou CHVC.

Méthodologie

Ce rapport emprunte une structure fréquemment utilisée au CRISES et au LAREPPS pour la production d'études de cas portant sur des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale (Comeau, 2003; Fortin, 2010). L'approche s'inspire des théories institutionnalistes et de la régulation. Ces monographies visent donc à faire ressortir la spécificité des dimensions institutionnelle et organisationnelle en économie sociale et solidaire. La dimension institutionnelle accorde une attention particulière aux processus démocratiques, aux pouvoirs des membres et des producteurs, aux rapports avec l'extérieur, aux contextes juridiques, aux rapports entre les sexes et à l'innovation sociale. La dimension organisationnelle s'intéresse, quant à elle, aux objectifs poursuivis, aux biens et services produits ainsi qu'à l'organisation des ressources pour atteindre ces objectifs. On s'y intéresse notamment aux données financières, à la formation, à l'organisation du travail et de la production, etc.

La méthode s'est appuyée sur une collecte d'informations à partir de sources documentaires diverses, notamment des documents internes de l'organisme, ainsi que sur des entretiens semi-dirigés auprès de huit personnes directement impliquées dans la Coopérative, qu'il s'agisse des dirigeants (directeurs ou membres de la Coopérative), ou agents de groupes de ressources techniques².

Forces et limites de la recherche

Le profil des intervenants rencontrés offre essentiellement un point de vue « de l'intérieur ». Le rapport est largement descriptif, tout en tenant compte de la subjectivité de l'expérience des acteurs. Tous se sont montrés généreux et disponibles. Toutefois, davantage de temps et de ressources nous auraient permis d'élargir la perspective, par exemple en recueillant le point de vue d'une plus grande variété d'acteurs comme d'autres locataires, des partenaires locaux ou les principaux bailleurs de fonds (SCHL, SHQ, Ville de Montréal). Néanmoins, les intervenants rencontrés, s'agissant des acteurs les plus centraux, ont été en mesure de rendre compte de la réalité concrète de cette coopérative, ce qui offre, dans ce strict contexte, un portrait valide et pertinent.

² La liste des personnes interviewées figure à la fin du document.

1. Le milieu et le secteur

1.1 Le milieu

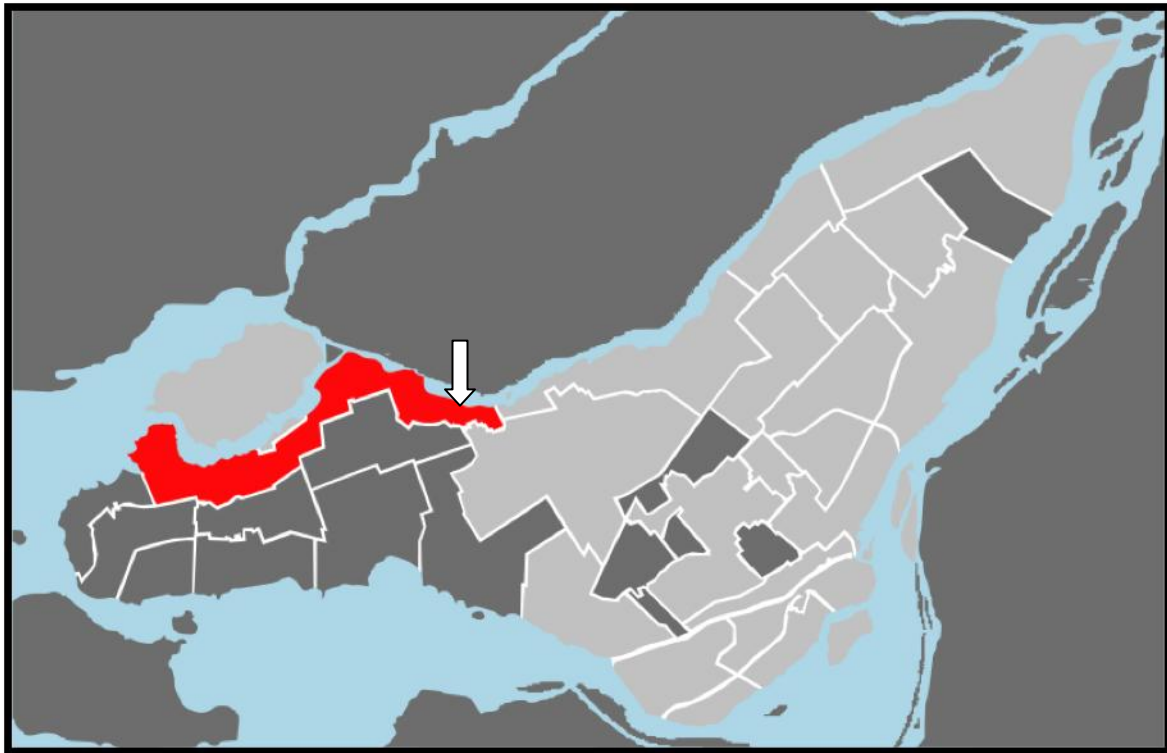
LE SITE DE LA COOPÉRATIVE

La Coopérative d'habitation Village Cloverdale est située dans l'ouest de l'île de Montréal, plus précisément dans la partie est de l'arrondissement Pierre fonds-Roxboro (voir Figure 1). Son site se trouve non loin de ce qui constituait l'ancien cœur villageois de Roxboro. La ville de Roxboro était une municipalité autonome jusqu'à ce qu'elle soit fusionnée à Dollard-des-Ormeaux, située au sud, puis plus tard fusionnée à nouveau à Pierrefonds en 2004. Jadis formée par la paroisse Sainte-Geneviève, l'une des plus anciennes de l'île de Montréal, l'ancienne ville de Roxboro a longtemps été un centre d'activité agricole et de villégiature estivale. Après la guerre, ces activités ont graduellement laissé la place à des développements résidentiels typiques des grandes banlieues nord-américaines.

L'actuel arrondissement Pierrefonds-Roxboro est traversé d'est en ouest par le boulevard Gouin. Il est bordé plus au nord par la rivière des Prairies. Les villes et arrondissements limitrophes sont : Ville Saint-Laurent à l'est et Dollard-des-Ormeaux au sud. Le principal accès à la Coopérative donne sur le boulevard Gouin, par la rue Alexander.

Une bonne partie du site est entourée par le Bois-de-Liesse, ce qui donne une impression d'enclave. Cette enclave présente des avantages et des inconvénients. Sur le plan de l'aménagement, la proximité de la magnifique forêt du Bois-de-Liesse confère une impression d'isolement dans la nature et procure un environnement naturel remarquable. En revanche, cette ceinture forestière fait vivre de l'insécurité à certains, voire un sentiment de cul-de-sac pour ceux qui vivent au sud du complexe. La Coopérative se situe à environ 3 km de l'autoroute 13 qui traverse Montréal du nord au sud. La station de gare Sunnybrooke, qui assure le transit entre le centre-ville de Montréal et Deux-Montagnes, est à moins d'un kilomètre. L'accès aux autres réseaux routiers d'importance, notamment l'autoroute 40, se fait également par les boulevards Sunnybrooke, Saint-Jean et Des Sources.

Figure 1 : Site de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale



Source : Groupe CDH, Montréal

LA POPULATION DE PIERREFONDS-ROXBORO

En 2006, l'arrondissement Pierrefonds-Roxboro comptait 23 735 ménages, ce qui ne représentait que 3,2 % des ménages de la ville de Montréal (Montréal, 2009). L'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro est composé principalement de couples avec enfants (38,8 %). Suivent ensuite les ménages d'une seule personne (23,5 %) et les couples sans enfants (21,8 %). Les familles monoparentales comptent pour 10,2 % des ménages. Les ménages de Pierrefonds-Roxboro sont moins jeunes que les ménages montréalais et la tendance est au vieillissement. Quatorze pour cent (14,2 %) des ménages ont moins de 35 ans, comparativement à 23,7 % pour la ville de Montréal.

Pierrefonds-Roxboro compte une forte population d'origine immigrante puisque 38,2 % des principaux soutiens de ménage sont nés à l'extérieur du Canada. C'est plus que la ville de Montréal qui en compte 32,9 %. La population de l'arrondissement est globalement à l'aise. Le revenu médian des ménages s'élevait, en 2006, à 57 807 \$, comparativement à 38 201 \$ à Montréal et 40 447 \$ au Québec (Ville de Montréal, 2009).

L'ÉCONOMIE ET L'EMPLOI

Le quartier demeure essentiellement résidentiel et l'économie est centrée sur les services de proximité. Des 9745 emplois recensés en 2006, 1655 étaient consacrés au commerce de détail, 1615 aux soins de santé et de services sociaux et 1375 aux services d'enseignement. Le taux de chômage s'élevait à 6,5 % en 2008. En 2010, les employeurs les plus importants sont : la Ville de Montréal, le CLSC, le magasin Loblaws, les collèges d'enseignement privé Beaubois et Charlemagne, la polyvalente Pierrefonds ainsi que les quelques établissements publics de santé tels des CHSLD ou des centres de réadaptation (Ville de Montréal, 2010).

LE LOGEMENT DANS L'ARRONDISSEMENT PIERREFONDS-ROXBORO

Le taux élevé de propriété confirme le caractère typiquement banlieusard de l'arrondissement Pierrefonds-Roxboro. En effet, le taux de propriété des ménages de l'arrondissement s'élève à 70,7 %, comparativement à l'ensemble de l'île de Montréal (34,4 %). Le taux de propriété demeure également plus élevé que celui de l'ensemble des ménages du Québec (60 %) (Recensement de 2006). Le parc résidentiel est dominé par des maisons unifamiliales. Soixante et un pour cent (61,2 %) des logements se trouvent dans des bâtiments unifamiliaux (à Montréal, la proportion est de 12,5 %). Il s'agit par ailleurs d'un parc résidentiel relativement jeune puisque 82,5 % des logements ont été construits entre 1961 et 2006.

On recense, en 2012, plus de 1800 logements sociaux ou communautaires, essentiellement sous forme de coopératives (1098 logements) ou d'OSBL (707 logements) (Ville de Montréal, 2009, site web Habiter Montréal³). Ces logements communautaires représentent 20 % des logements locatifs de l'arrondissement. Outre la CHVC, on trouve une autre coopérative de grande taille, la coopérative Terrasse Soleil (228 unités), développée au cours des années 1970, ainsi que Belle Lyrette (24 unités) et Bonny (31). Deux autres coopératives ont été développées plus récemment, soit L'avenir de Pierrefonds (39 unités) et les Amis de Pierrefonds (31 unités). On ne trouve pas d'unités de type HLM. Les unités de type coopérative ou OSBL se trouvent concentrées dans la partie est de l'arrondissement, où se trouve aussi la Coopérative d'habitation Village Cloverdale (Ville de Montréal, 2009a).

³ http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=4977,16083562&_dad=portal&_schema=PORTAL

UN ÎLOT DE DÉFAVORISATION DANS UN ARRONDISSEMENT DES PLUS FAVORISÉS

Étant située dans l'arrondissement Pierrefonds-Roxboro, la Coopérative constitue un îlot de défavorisation de l'un des territoires les plus favorisés de Montréal. Des études de l'INRS Urbanisation, Culture et Société et de la Direction de santé publique de Montréal mettent en lumière des sous-secteurs géographiques de l'arrondissement, dont celui où se trouve la Coopérative, en regard de leurs conditions de vie ainsi que les besoins particuliers de leur population (Apparacio *et coll.*, 2009; ASSSMC, 2011).⁴

L'étude de la Direction de santé publique de l'Agence de la Santé et des services sociaux, publiée en 2011, indique que : « ...*Bien que la grande majorité de la population soit avantagée, certains voisinages du secteur de CLSC de Pierrefonds présentent une part importante de leur population concernée par la défavorisation matérielle* ». C'est le cas des voisinages de Pierrefonds-Centre-Sud et Cloverdale-À-Ma-Baie, où se trouve la Coopérative d'habitation Village Cloverdale. Ces aires comptent parmi celles où les conditions matérielles sont des plus défavorables (quintile 5) dans le secteur de Pierrefonds. Le voisinage de Cloverdale-À-Ma-Baie est celui où se trouve le plus grand nombre de résidents vivant dans un tel milieu (5^e quintile), soit 1224 personnes ou 15 % de la population. (ASSSMC, 2011 : 5)

L'AMÉNAGEMENT

Jusqu'aux années récentes, le village était entièrement enclavé, la seule issue vers le boulevard Gouin se trouvant sur la rue Alexander. Vers l'an 2000, la rue Cérés a été ouverte, sur le côté ouest. Cette ouverture, à la demande de la Coopérative, a aussi permis l'aménagement d'une ligne d'autobus. Installée en 2006, cette ligne se connecte avec le boulevard Sunnybrooke (axe nord-sud). La demande initiale était de faire passer l'autobus 68 (qui longe le boul. Gouin) à l'intérieur du village, mais celle-ci a été refusée puisque le matin, on trouve, dans le Village, un grand nombre d'autobus scolaires, ce qui aurait gêné le transport des autobus de la STM. Le principal impact de cet enclavement concerne les déplacements des personnes âgées et des familles qui se trouvent au fond du domaine pour accéder aux transports et aux services, les obligeant à une marche d'environ 15 minutes.

⁴ La défavorisation permet de caractériser les conditions de vie de la population d'un territoire donné par rapport à un quartier, une municipalité, une nation (ici, le CSSS par rapport à la population montréalaise). La défavorisation caractérise le milieu dans lequel vit un individu à partir d'un agrégat de caractéristiques des résidents d'une aire de diffusion. C'est un indice composé de plusieurs indicateurs pour cerner la dimension matérielle de la défavorisation (revenu moyen par personne, taux de diplomation, études secondaires, personnes occupant un emploi) et sa dimension sociale (personnes monoparentales, personnes seules, proportion de personnes séparées ou veuves). L'indice de défavorisation est présenté en cinq catégories allant des conditions les plus favorables aux plus défavorables.

Figure 2 : Plan du site de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale



Source : Groupe CDH

1.2 Le secteur des coopératives d'habitation

En juin 2012, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) répertoriait 1289 coopératives d'habitation en règle totalisant 28 000 logements (MDEIE, cité dans le bulletin Habitation Québec, été 2012). Le dernier portrait du secteur réalisé en 2005 par le MDEIE révèle que les coopératives d'habitation comptaient 22 unités en moyenne (Mercier, 2006). La grande majorité des coopératives (72,1 %) était située dans des milieux urbanisés tels que Montréal, Québec et la

Montérégie. En 2005, la valeur immobilière du parc coopératif était estimée à 1 milliard de dollars.⁵

LES COOPÉRATIVES D’HABITATION : DES COOPÉRATIVES ET DES ENTREPRISES D’ÉCONOMIE SOCIALE

Les coopératives d’habitation sont avant tout des coopératives, c'est-à-dire des : « *personnes morales regroupant des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s’associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d’action coopérative* » (article 3 de la Loi sur les coopératives). Sylvestre *et coll.* (2000) décomposent cette définition pour mettre en lumière le statut de regroupement de personnes (distinct des initiatives individuelles), de personne morale (qui a pour effet de limiter les responsabilités financières des individus) et, enfin, son statut d’entreprise, qui consacre la centralité de son activité économique, la distinguant, ce faisant, des organismes charitables, des groupes bénévoles de pression, par exemple. Les coopératives se distinguent des entreprises à but lucratif par une utilisation égalitaire et balisée des réserves et des excédents. Enfin, les coopératives sont différentes des organismes sans but lucratif en matière d’objectifs (exclusivement centrés sur les membres dans une coopérative) et de gouvernance.

Au Québec, les coopératives financières et non financières sont réunies au sein du Conseil de la coopération et de la mutualité (CCM). L’organisation compte 3300 coopératives. Les coopératives québécoises, incluant les coopératives d’habitation, adhèrent aux principes mondialement reconnus par l’Alliance coopérative internationale (ACI), soit : l’adhésion volontaire; le pouvoir démocratique exercé par les membres; la participation économique des membres; l’autonomie et l’indépendance; l’éducation et la formation; la coopération entre les coopératives et l’engagement envers la communauté (CQCH, 2013). Enfin, l’appartenance des coopératives d’habitation au mouvement coopératif consacre également leur rattachement à l’univers plus vaste de l’économie sociale. Le secteur de l’habitation communautaire y figure parmi les acteurs les plus dynamiques, notamment à travers sa participation au Chantier de l’économie sociale.

LES COOPÉRATIVES D’HABITATION

Au Québec, les coopératives d’habitation représentent une part importante du secteur coopératif. Les coopératives d’habitation représentent 45 % des coopératives non financières actives (MDEIE, 2011). La loi québécoise sur les coopératives définit la coopérative d’habitation comme « *celle qui a pour objet principal de faciliter à ses membres l’accès à la propriété ou l’usage d’une maison ou d’un logement* » (article 220, Loi sur les coopératives). La section 1 du chapitre 4 de la Loi sur les coopératives est

⁵ Un chiffre qui a dû croître de manière importante depuis, compte tenu des développements dans le cadre d’AccèsLogis (environ 3000 nouvelles unités depuis 2005) et l’augmentation de la valeur des immeubles sur le marché.

consacrée plus spécifiquement aux coopératives d'habitation (Articles 220 et 221). L'adhésion à une coopérative d'habitation implique l'obligation d'être partie à un bail de location d'un logement de la coopérative ainsi que de l'achat d'une part de qualification.

PRÉREQUIS - DÉLAI

Les coopératives d'habitation sont largement définies par leur statut de coopératives qui dictent leur fonctionnement particulier. Les coopératives d'habitation se définissent également par leur affiliation au mouvement québécois de coopératives qui historiquement, a soutenu leur essor et leurs structurations fédérative, qu'il s'agisse du Mouvement Desjardins ou du Conseil de la coopération du Québec (CCQ). Rappelons, en effet, que c'est sous l'égide du Conseil de la coopération du Québec (CCQ) en 1968 qu'un rapport sur l'habitation coopérative recommandait le développement massif de coopératives à prix modique dans les milieux urbains⁶. Ces recommandations coïncidaient avec la création de la SHQ et l'essor des programmes de financement d'habitations sociales partagés entre la SCHL et la SHQ et destinés à des coopératives et des OSBL.

Les coopératives d'habitation sont regroupées au sein de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH). Fondée en 1987, celle-ci regroupe sept fédérations régionales. Près de 50 % des coopératives québécoises d'habitation en règle sont affiliées à l'une ou l'autre de ces fédérations.

LES FORMES DE COOPÉRATIVES D'HABITATION

Au Québec, les coopératives d'habitation se retrouvent très majoritairement sous forme de coopératives de consommateurs (95 %) et, dans une moindre mesure, de coopératives de solidarité (5 %) (SHQ, 2012)⁷. La coopérative de consommateurs a pour objet principal de fournir à ses membres des biens et des services pour leur usage personnel (article 219, Loi sur les coopératives). Quant aux coopératives de solidarité en habitation, on en dénombre quelques dizaines. Depuis leur incorporation dans la loi en 1997, leur nombre est en croissance. Celles-ci ajoutent souvent d'autres activités que l'habitation, par exemple des services aux personnes. Les coopératives de solidarité se caractérisent par la pluralité de la structure du membership qui regroupe obligatoirement, autour du conseil, des usagers, des producteurs et des membres de la communauté.

Par ailleurs, le secteur des coopératives québécoises d'habitation est dominé par le modèle locatif « à possession continue ». Ce modèle encadre les modalités de revente des parts investies dans la coopérative en limitant la valeur. Dans ce système, les locataires qui quittent la coopérative ne récupèrent que la part de qualification (généralement 120 \$). Ce modèle diffère, par exemple, des coopératives d'habitation locative à

⁶ Le même rapport donnera lieu à l'expérience de Coop-Habitat, une structure fédérative chargée de mettre en oeuvre des projets de coopérative d'habitation. L'expérience tournera court dès 1969.

⁷ Les autres types de coopératives sont les coopératives de producteurs, les coopératives de travail et de travailleurs actionnaires.

capitalisation, non représentées au Québec, mais davantage présentes au Canada et aux États-Unis (CQCH, 2009). La particularité de ce dernier modèle tient au fait que les membres doivent contribuer significativement à la mise de fonds lors de la construction ou l'acquisition de l'immeuble. Le tableau qui suit présente quelques caractéristiques distinctives des coopératives et des OSBL d'habitation.

Tableau 1 : Organismes d'habitation communautaire selon le type de tenure

Coopérative d'habitation de type consommateur	Coopérative de solidarité en habitation	Organisme sans but lucratif en habitation
<p>Le conseil d'administration est élu par les membres, c'est-à-dire exclusivement les locataires.</p> <p>Les trop-perçus ou excédents sont affectés à la réserve ou aux membres sous forme de ristournes ou intérêts, le cas échéant. Toutefois, la plupart des coopératives d'habitation au Québec ne redistribuent pas leurs profits aux membres.</p>	<p>Le conseil d'administration est élu par les membres. Les membres d'une coopérative de solidarité sont les utilisateurs des services offerts par la coopérative et les travailleurs de la coopérative.</p> <p>Les trop-perçus ou excédents peuvent être à la réserve ou aux membres sous forme de ristournes ou intérêts, le cas échéant.</p>	<p>Le conseil d'administration est élu par les membres à l'assemblée générale. Les caractéristiques des membres sont déterminées dans les statuts de l'organisme.</p> <p>Les membres d'un OSBL n'ont aucun droit sur les biens ou revenus de cette corporation.</p>

Si le paysage actuel est dominé par les coopératives d'habitation de type consommateurs sous le mode locatif à possession continue, il n'en a pas toujours été de même. En effet, les premières coopératives se présentaient sous forme de coopératives de construction. Celles-ci permettaient la mise en commun des ressources pour la phase de construction de maisons (le plus souvent unifamiliales) afin de permettre à des ménages d'accéder à la propriété à moindres coûts (Bouchard et Hudon, 2008). La formule de coopératives de logements locatifs dits « à possession continue » a été mise de l'avant, à compter de 1973, par l'entremise des fédérations de coopératives des autres provinces canadiennes sous l'égide de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC) et dont la formule sera éventuellement intégrée dans les programmes de financement de la SCHL (Ibid.).

LES COOPÉRATIVES D'HABITATION, DES LOGEMENTS LOCATIFS, SOCIAUX, COMMUNAUTAIRES... ET COOPÉRATIFS

Parce qu'elles offrent des logements locatifs, les coopératives d'habitation sont régies par le Code civil du Québec qui encadre les contrats et certaines dispositions du louage des logements. Parce qu'elles ne poursuivent pas de visées lucratives et qu'elles sont en bonne partie financées par l'État, les coopératives d'habitation sont des logements sociaux. Au Québec et au Canada, ce secteur désigne généralement des logements subventionnés par l'État et destinés aux personnes à faible revenu qui ont de la difficulté à se loger sur le marché privé.

Le Québec compte plus de 126 000 unités de logement social ou communautaire, ce qui représente 10 % du parc de logements locatifs québécois (Bouchard et Hudon, 2008). Ces logements prennent respectivement la forme d'habitations à loyer modique de type public (HLM) (63 000 unités), de logements sous forme de coopératives (28 000 unités) ou encore sous forme d'organismes sans but lucratif (OSBL) (35 000). Les 63 000 HLM publics sont administrés par quelques 544 offices municipaux d'habitation. En outre, le gouvernement du Québec accorde à 13 000 ménages des allocations au logement dans le parc privé ou communautaire. On compte par ailleurs d'autres formes d'intervention sous forme d'allocation au logement ou d'exemption d'impôt.

Les logements dits communautaires renvoient aux logements relevant de l'économie sociale, c'est-à-dire les coopératives et les organismes sans but lucratif (OSBL). Les offices municipaux d'habitation sont des corporations paramunicipales dont les administrateurs sont nommés par les élus locaux qui administrent, au nom de la municipalité, des logements destinés aux personnes à faible revenu. L'Office municipal d'habitation de Montréal détient de loin le parc le plus important avec 23 000 unités. Au Canada comme au Québec, le système de logement social est résiduel, c'est-à-dire qu'il se présente comme un palliatif aux insuffisances du marché.

Le parc québécois de logements sociaux s'est constitué au fil des 50 dernières années à l'aide d'une série de programmes fédéraux, provinciaux, dans une moindre mesure municipaux, et souvent des programmes à frais partagés. La constitution canadienne demeure floue quant à la juridiction de l'habitation. Les compétences fédérales sur les banques ont toutefois historiquement orienté les actions du gouvernement canadien vers des programmes fondés sur des prêts hypothécaires. Le gouvernement du Québec est intervenu de façon plus tardive que le gouvernement fédéral dans le développement du logement social. Son essor correspond avec la création, en 1968, de la Société d'habitation du Québec (SHQ) en plein contexte de Révolution tranquille. Les années 1968 à 1980 correspondent à une phase intensive de développement de logements sociaux, surtout publics. Les années 1980 assistent, avec la crise de l'État-providence, à l'essoufflement de la formule des HLM publics et au soutien accru des formules coopératives et des OSBL d'habitation.

HISTORIQUE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION ET AFFILIATIONS

Au Québec, tout comme au Canada, le développement des coopératives d'habitation est intimement lié à la mise en place de programmes de financement de l'habitation sociale et communautaire. Mises à part quelques initiatives plutôt éparses et l'expérience sans lendemain de Coop-Habitat au cours des années 1950 et 1960, le véritable essor du secteur des coopératives d'habitation telles qu'on les connaît aujourd'hui s'est amorcé au tout début des années 1970 (Bouchard et Hudon, 2008). Bouchard et Hudon subdivisent les dernières 40 années de développement en quatre grandes périodes (Ibid.). Les années 1970 correspondent à l'envol des coopératives sous l'impulsion notamment des programmes fédéraux découlant de la Loi nationale sur l'habitation administrée par la SCHL, notamment ceux découlant des Articles 34, 18 et plus tard, 56.1. C'est aussi dans cette décennie que l'État québécois accorde son appui aux groupes de ressources techniques (GRT), chargés d'accompagner le développement des OSBL et des coopératives d'habitation. Cette décennie voit aussi la création des premières structures fédératives régionales. Les années 1980 correspondent à un certain « âge d'or » des coopératives d'habitation. Le Programme article 56.1 de la SCHL accorde alors un financement basé sur des fonds de démarrage, des taux d'intérêt avantageux et assortis de subventions au loyer. L'année 1987 assiste à la création de la Fédération québécoise des coopératives d'habitation (FQCH). Entretemps, en 1986, une entente entre le Québec et le fédéral consacre le rapatriement de la maîtrise d'œuvre des programmes de logement social au Québec. Ces initiatives seront vite rattrapées par les réalités de la crise des finances publiques, qui se soldent par une diminution des subventions et, plus tard en 1993, par la cessation de tout financement de nouveaux logements sociaux au Canada. Les années 1990 sont marquées par la crise des finances publiques, crise qui fournit l'occasion d'une redéfinition des demandes de logements sociaux et d'une réorganisation de l'aide sociale orientée plus nettement vers l'économie sociale. L'année 1996 est une année importante puisqu'elle marque, du moins au Québec, la relance des programmes d'aide au logement social et une aide gouvernementale qui mise essentiellement sur les coopératives et les OSBL d'habitation. Cette année donne lieu au Sommet sur l'économie et l'emploi, sous l'égide du gouvernement du Parti québécois, et la reconnaissance par l'État du secteur de l'économie sociale. On assiste aussi à la création du Chantier de l'économie sociale et, pour l'habitation communautaire, du Fonds québécois de l'habitation communautaire (FQHC).

Le FQHC a été institué en 1997 à l'initiative du gouvernement du Québec, sous forme d'organisme sans but lucratif dans le prolongement du Sommet sur l'économie et l'emploi. Il a pour mission de promouvoir la réalisation et le maintien d'habitations communautaires de qualité à coûts abordables. Son conseil d'administration est composé de représentants des milieux municipal, financier, communautaire et gouvernemental. La spécificité du Fonds québécois d'habitation communautaire, c'est que tout en étant une créature du gouvernement du Québec, les représentants du milieu communautaire et de l'économie sociale y jouissent d'une représentation majoritaire (Bouchard et Hudon, 2008). Depuis 1997, le programme AccèsLogis Québec demeure le principal véhicule de développement des coopératives d'habitation puisqu'il a contribué à la réalisation (entre 1997 et 2010) de plus de 5000 unités (SHQ, 2010).

Conclusion

Unique à bien des égards, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale s'inscrit néanmoins dans un ensemble de politiques qui ont façonné le développement des logements sociaux, communautaires et coopératifs du Canada et du Québec. À la suite de ce tour d'horizon portant sur le milieu et le secteur du logement social, nous abordons, dans le chapitre suivant, la petite histoire du développement de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale.



Crédit : Groupe CDH

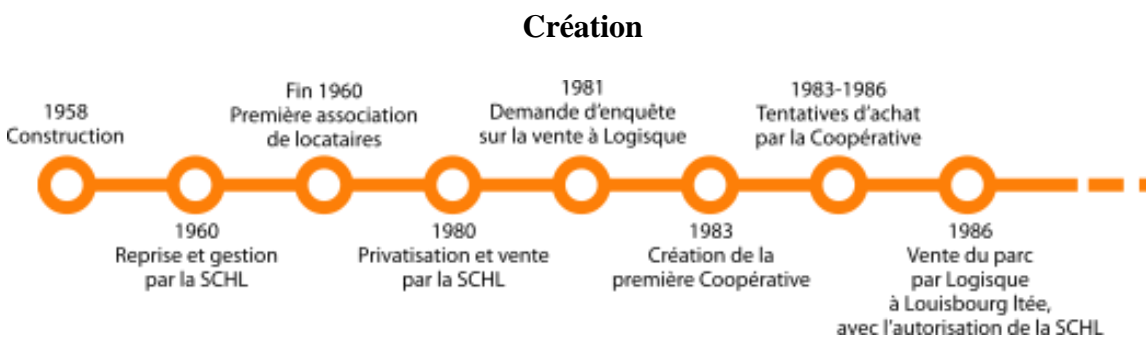
2. Le contexte d'émergence

Bien que l'actuelle corporation Coopérative d'habitation Village Cloverdale ait été créée en 2002, son histoire remonte aux années 1970 et celle-ci est parsemée de péripéties. Et bien que cette monographie se centre sur les années 1980 jusqu'à nos jours, ce qui correspond essentiellement à la phase de lutte et à la phase de revitalisation du parc d'immeubles Cloverdale, il convient de revenir sur les étapes importantes qui ont précédé cette relance. On peut distinguer trois grandes périodes dans l'histoire du parc immobilier :

- 1) La construction par le privé à l'aide de programmes d'aide en 1958 et la gestion par la SCHL, de 1962 à 1980;
- 2) La vente ou « privatisation » et la lutte pour la réappropriation, de 1981 à 1997;
- 3) La relance de la Coopérative, le rachat graduel du parc immobilier et sa revitalisation, de 1998 à 2012.

Les deux premières décennies de cette histoire ont été documentées dans le cadre d'une étude du CLSC (Dubé, 1987) et par le GRT Groupe CDH (Lemire, 2008). Nous nous appuyons donc sur ces sources, en plus des entretiens avec des pionniers de la Coopérative⁸.

2.1 La phase initiale



C'est en 1958 que les promoteurs Vérin, Godard et Bernier (Sainte-Geneviève Housing Corporation) acquièrent un terrain sis à Roxboro pour en ériger, en moins de deux ans, l'important parc d'habitations que l'on connaît aujourd'hui. On peut se douter, qu'à cette époque, l'érection de logements locatifs répondait à une nouvelle demande, particulièrement de la part de jeunes familles qui désiraient s'établir en ville ou dans la grande banlieue de Montréal. Pour ce faire, le propriétaire a alors pu bénéficier d'une subvention de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) dans le cadre

⁸ On pense plus particulièrement à Mmes Sherry Blais et Martha Muir, locataires et membres du conseil de la Coopérative; à M. Douglas Alford et Mme Diane Lemire du groupe CDH; à Mme Francine Dubé, du CLSC Pierrefonds.

des programmes connus sous le label Dividendes limités. Ces programmes visaient alors la stimulation de l'économie par le moyen de la construction de grands ensembles locatifs pour des ménages à revenu modeste par le secteur privé notamment. L'aide prenait la forme de prêts hypothécaires à des taux avantageux et assortis de garanties partielles de prêts. En vertu du *Programme des compagnies de logement à dividendes limités*, les actionnaires des constructeurs touchaient un dividende maximal de 5 %. Une fois remplies les obligations de l'entente à long terme, les constructeurs n'étaient plus tenus de maintenir les loyers abordables pour les locataires à faible revenu (SCHL, 2011). À Montréal, quelques ensembles importants ont été construits sous ce programme, notamment les Habitations des Trois Pignons ou les Jardins LaSalle. En 1962, et en dépit des garanties de location de la SCHL, l'histoire retient que l'entrepreneur fit défaut de paiement de sorte que la SCHL reprit rapidement possession du complexe et l'administra jusqu'en 1980 (Dubé, 1987). Durant toutes ces années, les locataires avaient pu bénéficier, en plus d'une bonne gestion, de loyers inférieurs à ceux du marché et, pour les locataires à faible revenu éligibles, de suppléments au loyer. Il s'agissait d'un des rares ensembles locatifs du *West-Island* à pouvoir offrir des logements abordables et de qualité. Puis, en 1980, la SCHL procède à la vente du complexe résidentiel. De nouvelles orientations du gouvernement fédéral pressent désormais la SCHL à agir davantage « *en coordonnateur de programmes qu'en gestionnaire d'immeubles* ». Cette vente s'inscrivait par ailleurs dans une série plus vaste de transactions de la part de la SCHL, dans un contexte où les coûts d'entretien des parcs publics devenaient élevés et les taux d'intérêt étaient à des taux historiques, frisant les 15 %. Mme Francine Dubé, organisatrice communautaire du CLSC Pierrefonds et rédactrice d'un portrait sociodémographique de la population de Cloverdale, écrit :

« Vers la fin des années 1970, le gouvernement fédéral resserre ses programmes d'aide au logement et la SCHL procède à la vente de plusieurs de ses immeubles à travers le Canada. En 1978, la SCHL approche Grado ltée, une corporation à but lucratif. Une enquête menée par l'Association des locataires de Cloverdale et les pressions exercées à l'endroit du gouvernement font échec à ce projet de vente. À deux reprises à cette époque, les locataires de Cloverdale ont signifié à la SCHL leur intention de se porter acquéreurs de Cloverdale. Ils ont essuyé deux refus. Les raisons invoquées sont : l'inexpérience des locataires et les difficultés particulières de gestion d'un grand complexe. » (Dubé, 1987 : 4)

Comme le souligne Dubé (1987), la présence de la SCHL durant ces décennies a façonné la composition socioéconomique de Cloverdale jusqu'à sa vente en 1980. Entre-temps, au début des années 1970, le Comité de défense des droits des locataires de Cloverdale/*Tenants Wright Committee of Cloverdale Parc* a été créé. Jusqu'à la vente à Logisque en 1980, il a d'abord agi à des fins récréatives, tout en jouant un rôle d'information auprès des locataires.

LA VENTE À LOGISQUE EN 1980

La vente surviendra finalement en 1980 et sans procéder par soumission publique. La transaction est alors accordée à Logisque, pour une somme de 3,2 millions de dollars⁹. Logisque est une corporation sans but lucratif qui a été fondée quelques mois auparavant par trois hommes d'affaires. Le parc immobilier Cloverdale est alors intégré dans un programme nouvellement formé et appelé Programme article 56.1 de la Loi nationale sur l'habitation. Ce programme prévoit, outre des subventions à la construction, des subventions au loyer et des garanties de prêts. La vente à Logisque prévoit donc le maintien des subventions au loyer¹⁰. La corporation bénéficie également de subventions pour la rénovation des logements, grâce au programme PAREL¹¹. Néanmoins, les locataires subiront, après cette vente, d'importantes hausses de loyer. De même, Dubé rapporte que la proportion de personnes bénéficiant de subventions de loyer diminue comme peau de chagrin, l'entretien des immeubles est négligé et les logements inoccupés sont en croissance (Ibid., 4).

LA MOBILISATION

La vente et la détérioration de la situation du parc immobilier Cloverdale vont donner une autre tournure à l'Association des locataires de Cloverdale. Celle-ci est refondée et incorporée sous l'appellation Association des locataires de Cloverdale. Les locataires bénéficient notamment des conseils et de l'appui de M. Arnold Benett, activiste en logement, de *l'Association des locataires de l'Ouest-de-l'Île/West Island Tenant's Association*, de même que des organisateurs du CLSC Pierrefonds, notamment M. Jim Allaway et, plus tard, Mme Francine Dubé. Tout au long du parcours, bien qu'avec des intensités variables, les dirigeants du GRT Groupe CDH demeurent également présents. Dès ses premiers mois d'activité, l'Association des locataires réclame au gouvernement fédéral une enquête sur la vente à Logisque. Au nombre des motifs invoqués, on signale : des suppléments au loyer accordés à des personnes décédées ou déménagées, la dégradation des édifices, des frais d'administration incohérents avec la réalité de l'entretien du parc d'immeubles. Entretemps, les locataires commencent à contester systématiquement leurs hausses de loyer.

Un peu plus tard, en 1983, l'Association des locataires de Cloverdale fera place à la *Coopérative d'habitation du Parc Cloverdale*. L'intention avouée : acheter les immeubles. Des propositions sont faites au propriétaire et à la SCHL, mais les conditions de l'offre sont rejetées par Logisque. Au cours des années qui suivent (entre 1983 et 1986), toutes sortes de formules seront explorées à l'occasion de cessions de négociations réunissant Logisque, les membres de la Coopérative, la SCHL et la SHQ. Logisque

⁹ Ce montant était bien inférieur à l'évaluation municipale, soit: 5,5 millions \$.

¹⁰ Les subventions au loyer sont aussi appelées Aide assujettie au contrôle du revenu ou Aide de second recours. Elles s'adressent à des locataires présentant des taux d'effort au dessus de 30 %.

¹¹ Entre 1981 et 1986, Logisque bénéficiera de 2,6 million \$ du programme PAREL.

propose notamment que la Coopérative se transforme en coopérative à capitalisation¹² et les membres de la Coopérative proposent de scinder le parc en cinq coopératives.

La Coopérative d'habitation de Parc Cloverdale (1983-1998)

Créée en 1983, la Coopérative d'habitation de Parc Cloverdale n'a jamais possédé d'immeubles. Elle a succédé à l'Association des locataires de Cloverdale, créée dans les années 1970, et précédé l'actuelle Coopérative. Sans posséder d'immeubles, la « première coopérative » a néanmoins pu regrouper plusieurs centaines de membres, en jouant essentiellement un rôle de défense des droits des locataires. Elle a été abolie en 2002 pour faire place à la coopérative actuelle : la Coopérative d'habitation Village Cloverdale. Plusieurs leaders s'y sont succédé en imprimant leur marque. Les locataires rencontrés pour cette recherche se souviennent particulièrement des présidents M. Pierre Bourgeois, M. Don Hugues et Mme Susan Frédéric. Tous se souviennent de la ténacité de Mme Sherry Blais, de la patience de Mme Suzanne Beaudoin et de l'appui constant de Mme Martha Muir.

LA PRIVATISATION, LA PERTE DES SUPPLÉMENTS AU LOYER

Puis, en 1986, dans un étonnant retournement, la SCHL vend le parc à une entreprise du secteur privé à but lucratif nommé Louisbourg ltée, propriété de monsieur Roger Turenne. Les Habitations Louisbourg obtiennent alors le parc immobilier Cloverdale pour 10,5 millions de dollars, faisant obtenir un profit de 3,5 M\$ pour Logisque et 1,5 M\$ pour la SCHL qui récupère cet argent auprès de Logisque (Dubé, 1987 : 5). Puisque le parc est privatisé, il devient dès lors inadmissible aux subventions de supplément au loyer qui représentent alors 957 000 \$/an. Ce moment marque une autre étape de la lutte des locataires se traduisant par des changements tant dans les stratégies que dans les moyens d'action.

¹² Les coopératives d'habitation à capitalisation sont absentes du paysage québécois. Dans ce type de coopérative, les membres doivent contribuer à la mise de fonds pour la construction de la coopérative. La coopérative doit racheter la part du membre lorsque celui-ci quitte son logement (CQCH, 2009).

2.2 La lutte



Cette phase de l'histoire du Village Cloverdale est sans contredit la plus pénible et, à maints égards, la plus sombre. Avec la vente à Louisbourg, en 1986, les actions de la Coopérative d'habitation Parc Cloverdale vont se structurer davantage. Plus précisément, l'objectif de la Coopérative d'habitation de Parc Cloverdale consiste à :

- Faire déclarer illégale la vente au privé;
- Faire rétablir le programme de supplément au loyer de la SCHL;
- Devenir propriétaire de l'ensemble immobilier sous forme de coopérative d'habitation.

Après avoir examiné plusieurs options et sur la base de leurs revendications, la Coopérative décide d'intenter un recours collectif à l'intention de Logisque, Louisbourg Itée et de la SCHL. La cause est prise en charge par Me Pierre Sylvestre, un avocat spécialisé dans les recours collectifs. Un document du CLSC cite :

« En février, le ministre fédéral responsable de l'habitation, M. Stewart McInnes et le député M. Gerry Weiner se rendent à Cloverdale. Ils déplorent les événements, refusent l'enquête et s'avouent impuissants par rapport à la vente. Malgré la campagne menée dans les médias, les pressions politiques et les centaines d'appuis en provenance d'organismes locaux, provinciaux et régionaux, le gouvernement de Mulroney demeure muet. » (CLSC, non daté)

En 1987, le CLSC de Pierrefonds réalise une étude sur les caractéristiques sociodémographiques des ménages de Cloverdale (Dubé, 1987). Le document met en lumière la croissance des loyers et les taux d'effort importants des ménages. Le CLSC soutiendra également la mise en place de la Coalition Cloverdale qui réunit, entre autres, des églises, le conseil municipal, la caisse populaire et des organismes communautaires et de défense des droits.

LE RECOURS COLLECTIF : UNE VICTOIRE PARTIELLE

Un an plus tard, en 1988, les locataires réunis autour de la Coopérative vont obtenir une victoire partielle. En effet, la SCHL va proposer une entente à l'amiable. L'entente prévoit les modalités suivantes :

- La constitution d'un organisme indépendant, le Comité d'aide Cloverdale, chargé d'administrer un montant spécifique de subvention au loyer d'une somme de 957 000 \$/an. Les membres de ce comité sont désignés par la SCHL, mais des membres de la Coopérative y sont prévus;
- Le versement d'une somme d'environ 2 millions de dollars. Ce montant compense les subventions qui n'ont pas été versées pendant la période d'interruption des subventions au loyer (1987-1988);
- Le financement de deux nouvelles coopératives d'habitation¹³.

LOUISBOURG ET BOIS-DE-PIERREFONDS, UN AUTRE PLAN RATÉ (1986-1990)

En dépit de cette courte victoire, le recours collectif ne s'est pas conclu par l'achat du parc Cloverdale par la Coopérative. Hors, si l'administration sous Logisque n'a pas laissé de bons souvenirs, l'administration par Louisbourg va réserver d'encore plus de mauvaises surprises aux locataires, comme le rapportent Dubé (1987) et Lemire (2010). Entre 1986 et 1990, en effet, la situation continue à se détériorer. L'objectif de M. Turenne, le propriétaire de Louisbourg, était de transformer les unités en des logements haut de gamme « de type condominium »; plus de 300 unités sont rénovées, de manière souvent superficielle, avec, à la clé, des augmentations de 250 \$ /mois. Le propriétaire vise à donner une nouvelle allure à l'ensemble désormais appelé Bois-de-Pierrefonds. Quelques jours après son arrivée, celui-ci déclare d'ailleurs à La Presse : « *C'est évident que les loyers vont augmenter, ce sont des loyers illogiques! Les gens ont été chanceux de profiter de cette situation aussi longtemps* » (La Presse, cité dans Dubé, 1987 : 5).

De l'autre côté, pour louer les autres logements vacants et qui ont été négligés, M. Turenne accorde la priorité à des personnes à très faible revenu, les rendant éligibles au plus grand nombre possible de subventions au loyer. Le nombre de personnes aidées augmente de façon telle que les montants, qui doivent être partagés à partir d'une enveloppe fixe, diminuent d'autant. « *En conséquence, poursuit Lemire, un épuisement rapide des subventions s'ensuit de telle sorte que le Comité d'aide Cloverdale, chargé de la gestion des suppléments au loyer, se voit obligé d'effectuer des coupures dans les subventions. Un impact dramatique s'ensuit : le départ massif de locataires* » (Lemire, 2010 : 2). En 1990, Louisbourg déclare faillite.

¹³ Celles-ci seront construites l'année suivante. Il s'agit de Bonny (31 logements) et de Jouvence (19). Cette dernière est située hors du site du Village Cloverdale, à l'est de Pierrefonds.

FAILLITE DE LOUISBOURG. REPRISE PAR LA FIDUCIE DESJARDINS

En 1990, un jugement de la Cour supérieure accorde la propriété et la gestion à la Fiducie Desjardins. La Fiducie Desjardins agit, à cette époque, comme le bras immobilier du Mouvement Desjardins, qui fait alors office de prêteur hypothécaire du parc Cloverdale. En dépit de l'expertise immobilière de la Fiducie Desjardins et de son gestionnaire, la firme HPDG, les années 1990 demeurent difficiles. Tout d'abord, la Fiducie hérite d'un parc de logements qui commence sérieusement à se dégrader¹⁴ et dont le taux d'inoccupation atteint plus de 30 %. De plus, les programmes de développement de logement social sont à l'arrêt depuis 1993 et l'heure est aux coupures. Pour les populations à faible revenu, notamment les familles monoparentales, l'accès au logement est difficile. En somme, la gestion du parc Cloverdale fait face à une détérioration qui s'est transformée en spirale vicieuse. Le manque d'entretien et de bonne gestion entraîne un taux d'inoccupation qui entraîne un manque de revenu, qui entraîne une détérioration, etc.

Le déclin de Cloverdale n'est pas que de nature économique. Il est d'ordre moral pour les locataires engagés dans la lutte dont toutes les tentatives, ou presque, se soldent par des échecs. Le déclin est surtout social pour les locataires de Cloverdale, qui assistent au pourrissement de leur environnement. Vivre à Cloverdale, ça signifie de plus en plus, voir des fenêtres placardées, du mobilier vandalisé, des menaces de violence. Dans le voisinage, l'ensemble résidentiel est plus que jamais perçu comme un ghetto inhospitalier et dangereux¹⁵. Les policiers patrouillent régulièrement pour tenter de réguler une petite criminalité en croissance. L'insécurité est particulièrement forte chez les mères de famille qui habitent à l'extrémité sud du site et qui doivent le traverser pour atteindre le boulevard Gouin. Les relations de voisinage se complexifient également du fait que le profil des locataires s'est grandement modifié au fil des ans, sans pour autant bénéficier de soutien communautaire. Une autre locataire explique : « *Lorsqu'on est arrivé ici dans les années 1970, c'était des familles blanches et surtout anglophones. Le portrait s'est complètement transformé au fil des ans avec l'arrivée d'immigrants de partout et surtout de mères monoparentales. Beaucoup étaient des réfugiés, il y avait des gens en détresse aussi* ». Cette situation n'échappe guère aux leaders de la Coopérative, ni à certains acteurs communautaires du quartier. Elle donne lieu, en 1992, à la création du *Centre multiressources Cloverdale* et à la Table de concertation Cloverdale, deux organisations vouées au soutien social et communautaire des ménages vulnérables du village Cloverdale. Nous y reviendrons plus loin. Pourtant, dès l'acquisition par la Fiducie Desjardins, les locataires avaient pris contact avec les nouveaux propriétaires pour tenter de trouver un règlement, une manière de reprendre le contrôle du parc. Il faudra attendre encore quelques années.

¹⁴ Aux dires d'intervenants-clés, les rénovations apportées par Louisbourg sont superficielles et demeurent insuffisantes.

¹⁵ Lors de l'achat par la Coopérative, l'une des premières tâches de la direction sera de mettre fin aux activités des membres de gangs de rue, qui occupaient de plus en plus d'espace dans les logements et sur le site.

2.3 La relance



Les membres de la Coopérative, en dépit des revers, n'abandonnent pas pour autant. Pour eux, la vente à la Fiducie Desjardins s'est présentée comme une nouvelle opportunité, du moins l'espoir de pouvoir racheter l'ensemble immobilier. « *En 1991, les locataires se mobilisent à nouveau. Ils présentent à la SCHL un projet sous forme de huit coopératives, assorti d'une offre d'achat. Nouveau refus de la SCHL. Le projet avorte* » (Lemire, 2009 : 2). Bien que l'intérêt de la SCHL et de la Fiducie Desjardins aille dans le sens de régler un dossier qui se présente de manière de moins en moins attrayante sur le plan financier, les années qui suivent sont marquées, malgré quelques réunions, par une certaine stagnation. Durant cette période, c'est le Comité d'aide Cloverdale (CAC), chargé de gérer les suppléments au loyer, qui fait office de carrefour où se rencontrent des représentants de locataires de la Coopérative, des représentants de la SCHL et des membres influents de la communauté de Pierrefonds-Roxboro.

Ce n'est qu'en 1996 que la Fiducie Desjardins approche finalement la Coopérative d'habitation de Cloverdale afin d'explorer la possibilité de vendre, du moins en partie, son parc d'habitations à la Coopérative. Cette offre constitue, après la récupération des suppléments au loyer en 1988, la seconde grande percée dans la lutte pour la pleine réappropriation de l'ensemble immobilier. Pour ce faire, « (...) *la Fiducie entend obtenir, auprès de la Régie du logement, l'autorisation d'enregistrer une déclaration de copropriété divise par bâtisse ou groupe de bâtisses et, dès lors, d'aliéner séparément les 52 immeubles composant l'ensemble immobilier.* » (Ibid., p. 2) L'acte de copropriété divise contiendra une clause de destination exclusive à la Coopérative. De son côté, la Coopérative d'habitation de Cloverdale offre d'utiliser le montant compensatoire de 2 M\$, représentant le manque à gagner pour les aides assujetties au contrôle du revenu (AARC) non versés pendant 1987-1988. Bien administré par le Comité d'aide Cloverdale, le montant a doublé et s'établit alors à 4 M\$. Sur cette base nouvelle, la SCHL accepte de négocier. L'entente survient le 4 décembre 1998 entre la SCHL, la Fiducie Desjardins et la Coopérative. Celle-ci est validée par la Cour Supérieure. Fait inusité, la juge Ginette Piché conclut en louant les requérantes de la Coopérative :

« ... Des personnes telles que Mmes Sherry Blais, Suzanne Beaudoin et Susan Frederick peuvent être fières. C'est grâce à leur ténacité, à leur courage, au travail remarquable de leur procureur et à la collaboration de la SCHL si on peut mettre un terme avec succès au recours collectif. »
(Cour Supérieure, 1998)

L'achat, par la Coopérative d'habitation de Cloverdale, de 243 des 752 logements que compte alors le parc Cloverdale, est conclu en mars 1999 et met fin au recours collectif entamé en 1986. Les 243 logements sont achetés au coût de 4 659 603 \$, dont 3 250 853 \$ à même le montant du Comité d'aide Cloverdale et 1 408 750 \$ payables lors du déboursement de la retenue du Fonds d'hypothèque de second rang, plus les intérêts. Quant aux 491 unités restantes, elles seront vendues par la Fiducie Desjardins, en mars 1999, à l'entreprise privée Gagnon et Brunet qui continueront à opérer sous le nom de Bois-de-Pierrefonds jusqu'en 2006.

LA CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ ACHETEUSE DOMAINE PARC CLOVERDALE

Sur la recommandation de la SCHL et conseillée par le GRT Groupe CDH, la Coopérative décide de se doter d'un mécanisme d'acquisition des immeubles indépendant de la Coopérative. En novembre 1998, la Coopérative crée un OSBL, le Domaine Parc Cloverdale. Son unique fonction est d'acquérir, un à un et après avoir été rénovés, les immeubles nouvellement acquis par la Coopérative. Plus tard, il sera utilisé avantageusement, notamment pour recevoir des dons de charité. La création de cette société acheteuse, pour laquelle la SCHL conserve des pouvoirs de nomination au CA, reflète, il faut le dire, le faible niveau de confiance que la SCHL entretient envers les membres de la Coopérative.

UNE « NOUVELLE COOPÉRATIVE » POUR L'ACHAT DES IMMEUBLES DE LA PHASE INITIALE

Ainsi, ce n'est que le 17 avril 2002 qu'une nouvelle coopérative d'habitation, qui sera nommée Coopérative d'habitation Village Cloverdale, voit le jour et qu'elle acquiert, quelques semaines plus tard, 16 immeubles totalisant 243 unités de logement. Pourquoi une nouvelle coopérative? Pour des raisons surtout administratives, explique Diane Lemire du Groupe CDH. En effet, la Coopérative d'habitation du parc Cloverdale, qui avait été créée en 1983, était restée, sur le plan immobilier, une « coquille vide » puisqu'elle ne fut jamais propriétaire d'immeuble. Ses membres étaient donc des adhérents virtuels, et l'objectif de la Coopérative était plus militant qu'économique. Or, parmi les locataires de cette première phase nouvellement acquise, certains étaient membres, d'autres pas, plusieurs autres étaient partis. *« C'était plus simple comme ça parce qu'on ne savait plus qui était membre ou pas membre dans l'ancienne coopérative. Après avoir tenté de démêler cet écheveau, on a préféré abolir l'ancienne et créer une nouvelle coopérative »* explique Diane Lemire. Par ailleurs, les considérations entourant la création de plusieurs coopératives au lieu d'une sont rapidement abandonnées. *« On se croyait tout simplement capables d'absorber la grande coopérative, mais un morceau à*

la fois ». Durant la phase de transition, la gestion de la Coopérative demeure sous la responsabilité de la firme HPDG¹⁶.

À partir de ce moment, la dynamique de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale va changer du tout au tout, une dynamique où les questions de revitalisation, d'organisation communautaire, de formation et de développement social vont faire place à la simple revendication et à la défense des droits des locataires. Dans ce contexte, le rôle du Groupe CDH va redevenir prépondérant. Entretemps, entre 1990 et 2000, l'environnement économique et des politiques sociales s'est considérablement transformé. Avec la mise en œuvre du programme AccèsLogis Québec (SHQ), en 1997, il est désormais possible d'espérer que les immeubles pourront bénéficier de rénovations et, qui sait, que l'autre partie du parc immobilier, c'est-à-dire les 491 unités restantes, pourront un jour appartenir à la coopérative...

Dès 1999, une coordonnatrice à la mobilisation, Mme Louise Constantin, est embauchée sous l'égide du Groupe CDH. Il faut en effet, remobiliser et recruter des membres pour la coopérative récemment acquise et qui, elle, est bien réelle¹⁷. En effet, la phase allant de l'achat, en 1998, à la finalisation du transfert des 243 logements à la Coopérative, en 2004, nécessitera un important travail de structuration et la coordonnatrice, Mme Louise Constantin, et Mme Diane Lemire, du Groupe CDH, doivent y travailler à temps plein.

En 2003, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale embauche un directeur général, M. Claude Roberge, avec le mandat d'achever la structuration de la Coopérative et son développement. Celui-ci, en plus de sa formation en urbanisme, possède une vaste expérience en gestion et il a démontré ses forces en développement organisationnel. L'une de ses grandes tâches consistera également à procéder à la rénovation du parc immobilier. L'embauche de M. Roberge permet aussi de récupérer, à l'interne, les tâches de gestion et le contrat avec le gestionnaire d'immeubles HPDG qui prend fin en 2004. À cet effet, M. Roberge mentionne que la décision de mettre fin au contrat de la firme HPDG a fait l'objet de longs débats au conseil d'administration de la Coopérative. Selon l'ancien directeur : « *Il y avait alors une certaine insécurité à assumer la gestion sans soutien et expertise étrangère.* » (Entrevue no 2) Ensuite, la Coopérative s'attaque à la rénovation des immeubles acquis lors de la phase initiale comptant 243 unités. Les premières rénovations se font à même les revenus de loyers de la Coopérative et un nouveau prêt hypothécaire. En effet, l'importante mise de fonds ayant servi à l'achat permet de dégager des marges de manœuvre.

¹⁶ La gestion est satisfaisante et, qui plus est, la SCHL en a fait une condition dans le contrat de vente à la Coopérative.

¹⁷ La loi sur les coopératives du Québec autorise des locataires occupant déjà un immeuble acquis par une coopérative à ne pas adhérer comme membre. En revanche, pour être en règle, une coopérative d'habitation a besoin d'un taux d'adhésion de 50 % des résidents.

L'ACHAT DE LA SECONDE PHASE EN 2006

Après quelques années, les rénovations apportées aux 243 logements acquis durant la première phase, la baisse du taux d'inoccupation¹⁸ et la bonne tenue du parc appartenant à la Coopérative permettent d'envisager l'achat du reste du parc. Pour les membres de la Coopérative et tous les partenaires, et grâce à la confiance acquise lors de la phase initiale, c'est devenu incontournable. En effet, la vente du parc à Bois-de-Pierrefonds n'a fait qu'accentuer le déclin des 491 unités qui constituent le reste du parc. Pour les leaders de la première heure, il s'agit de finir la lutte pour la récupération pleine et entière du Village. Pour plusieurs autres, c'est une question de sécurité, car la vie sur le site est de plus en plus marquée par l'insécurité. Les négociations s'amorcent en 2005 auprès des propriétaires de Bois-de-Pierrefonds, propriétaires des 491 unités du parc Cloverdale. Quelques facteurs vont faciliter la transaction là où elle se trouvait dans l'impasse auparavant :

- L'expérience acquise;
- Le refinancement hypothécaire de la première phase permet la mise de fonds pour l'achat des unités restantes;
- Le soutien du programme AccèsLogis Québec et son engagement, bien que partiel, dans la rénovation éventuelle du reste du parc;
- Le mauvais état de Bois-de-Pierrefonds qui, après des années de négligence, a rendu le complexe mûr pour la vente...

En février 2006, la corporation Domaine Parc Cloverdale se porte acquéreur des 491 logements appartenant à Bois-de-Pierrefonds. Graduellement, les immeubles, une fois rénovés, sont revendus à la Coopérative d'habitation Village Cloverdale. Bientôt, la Coopérative redevient pleinement propriétaire de *son Village*. Le tableau suivant résume les grandes étapes d'achat et de rénovation du parc Cloverdale par la Coopérative.

¹⁸ Lors de l'achat en 1999, le taux d'inoccupation était de 35 %; il a alors baissé à moins de 15 %.

Tableau 2 : Les principales phases d'achat et de rénovation de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale, de 1999 à 2009

Phase	Année	Détails sur les achats et les rénovations	Nombre d'immeubles	Nombre de logements
Première phase	1999	Achat par Domaine Parc Cloverdale à la Fiducie Desjardins. Rénovations hors programme échelonnées de 1999 à 2002. Revente en 2004 à la Coopérative d'habitation Village Cloverdale.	16 immeubles	243 logements
Deuxième phase	2006	Achat par Domaine Parc Cloverdale à l'entreprise Bois-de-Pierrefonds. Rénovations grâce aux programmes AccèsLogis et Rénovation à la carte. Rachat graduel par immeubles à partir de 2008. À ce jour, 18 immeubles (281 logements) ont été rénovés. Parmi les 210 logements restants non rénovés, une partie a subi des réparations grâce au programme Rénovation à la carte de la Ville de Montréal.	36 immeubles	491 logements
Troisième phase	2009	Constructions neuves dans le cadre d'AccèsLogis (Logan et Godard).	2 immeubles	32 logements

Conclusion

Ce chapitre ne présente que la version courte d'une histoire qui s'est déroulée sur plus de 50 ans. Celle-ci met bien sûr en lumière les structures sociales à l'œuvre dans le développement du logement locatif pour les ménages à faible revenu au cours des années 1970, 1980 et 1990, que celles-ci s'adressent aux propriétaires privés ou à l'économie sociale. Elle reflète, notamment, un certain abandon des pouvoirs publics à l'endroit du logement social et abordable au cours des années 1980 et 1990 et la solitude des promoteurs de la reprise en main de Cloverdale durant cette période. Elle montre les limites des modèles de financement au privé s'adressant à des grands ensembles. Dans ce modèle de financement, les entrepreneurs faisaient leur profit essentiellement sur la construction, tout en se désintéressant de l'opération. Ce fut le cas des premiers promoteurs et propriétaires de Cloverdale.

L'historique met aussi en lumière la combativité de certains des locataires de cet ensemble immobilier et la variété des alliances qui ont été tissées au fil des étapes des développements. La nature des alliances offre aussi un certain reflet des modes de mobilisation selon les contextes et les époques. Ainsi, il n'est pas surprenant de voir que les organisateurs du CLSC local ont été très actifs au cours des années 1970 et 1980 jusqu'au début des années 1990. Ces acteurs ont été structurants partout ailleurs au

Québec (Bourque et coll., 2006). On y voit également le passage du fédéral (SCHL), plus actif dans la phase de développement, au provincial/municipal (SHQ/Ville de Montréal) pour en assurer la relance.

Le rôle du GRT montre la valeur que peut présenter ce type d'organismes lorsque l'accompagnement dépasse le simple stade technique et qu'il fait valoir ses forces et compétences sur les plans de la mobilisation et de la planification stratégique. Enfin, l'utilisation de leviers juridiques, plutôt qu'exclusivement politiques, pour assurer la récupération des logements, demeure un fait intéressant de cette histoire. Il s'agit d'un mode assez rare en matière de lutte sociale reliée au logement social. Le chapitre qui suit dresse un portrait plus complet des acteurs présents au sein de la Coopérative et autour d'elle.

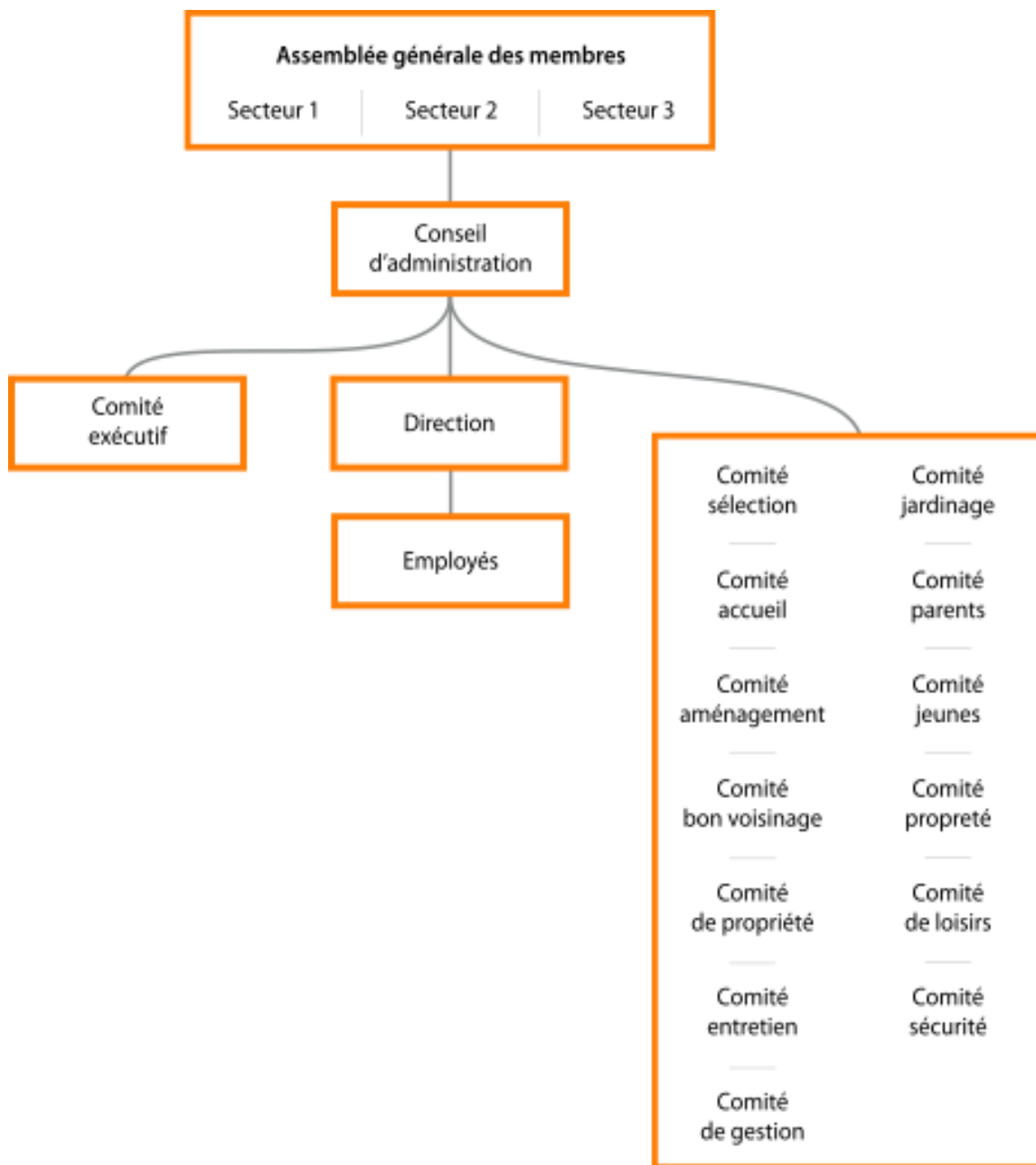


Crédit : Groupe CDH

3. Les acteurs présents dans l'activité

Avant d'aborder les activités de la Coopérative elle-même, il est utile d'en présenter les principaux acteurs. Comme ceux-ci sont nombreux, ceci facilitera d'autant la compréhension de la dynamique de la Coopérative telle que présentée dans les chapitres qui suivent. On présente d'abord les composantes internes de la Coopérative (Figure 3 ci-après). Les dernières sections présentent quelques organismes partenaires ou affiliés.

Figure 3 : Organigramme des composantes de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale



3.1 Le conseil d'administration de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale

Composé de 12 membres, le conseil actuel compte 10 membres puisque 2 postes étaient vacants au moment de l'entrevue. Le conseil actuel compte 4 femmes et 6 hommes. Ils sont âgés de 40 à 60 ans. Quatre (4) des membres actuels sont d'origine immigrante. Le conseil se partage entre 4 anciens et 6 « recrues ». Les anciens, ou devrions-nous dire anciennes, sont les 4 femmes présentes au conseil. Elles habitent la Coopérative depuis plus de 20 ans et parfois 40 ans. Elles y sont toutes impliquées depuis très longtemps, tantôt au sein de comités ou au conseil d'administration. Elles représentent donc la continuité de l'organisation et sa mémoire. Les « recrues » ont intégré la Coopérative depuis plus ou moins longtemps (5 ans en moyenne). Voici le profil sommaire des membres du CA au mois de juin 2012.

1. **Président.** Daniel Lefevbre, président depuis 2011. Il habite le Village depuis 11 ans. Père de 3 enfants, il est âgé d'environ 40 ans et travaille à Postes Canada. Il est aussi impliqué comme bénévole auprès des scouts et dans la communauté de Pierrefonds. Il s'est d'abord impliqué au sein du *comité chantier*. Il a intégré le conseil d'administration de la Coopérative en 2010.
2. **Vice-président** de la Coopérative depuis un 2011, Michel Madiba. Il habite le Village depuis 2009 où il est venu pour se rapprocher de son lieu de travail (Air Canada à Dorval). La perspective d'obtenir un logement fraîchement rénové a aussi été attractive. Originaire de l'Afrique de l'Ouest, il est père de 4 enfants. Voyant la qualité de ses interventions lors des réunions, les administrateurs l'ont approché. Il est plus particulièrement intéressé par les questions de gestion.
3. **Trésorière.** Suzanne Beaudoin est l'une des pionnières et cheville ouvrière de la Coopérative. Elle habite le Village depuis une quarantaine d'années. Elle y a élevé ses deux enfants. Âgée d'une cinquantaine d'années, elle habite maintenant seule avec son mari. Elle travaille à la Commission scolaire Marguerite-Bourgeois. Elle est active dans plusieurs organismes de l'Ouest-de-l'Île où elle jouit d'une bonne notoriété.
4. **Secrétaire.** Martha Muir fait aussi partie des piliers de la Coopérative et elle est une partie de sa mémoire vivante. Elle est actuellement secrétaire de la Coopérative. Elle habite le site de Cloverdale depuis plus de trente ans. Retraitée, elle vit présentement seule après y avoir élevé ses enfants. Elle a occupé plusieurs fois, et pour de longues périodes, les postes de présidente, vice-présidente, trésorière ou administratrice. Âgée d'une soixantaine d'années, elle est également très impliquée dans différents organismes de la communauté.
5. **Administratrice.** Elizabeth McKenzie est une autre vétérane de la Coopérative. Elle y est présentement responsable de la sélection et l'accueil des locataires. Originaire de Côte-des-Neiges, elle a élevé sa famille à la Coopérative où elle vit

depuis 1995. Retraitée, elle y vit maintenant avec son conjoint. Elle demeure très impliquée tant dans la Coopérative que dans le quartier.

6. **Administrateur.** Pasteur Machala habite la Coopérative depuis 2001 et siège au conseil depuis 2009. Il est originaire d’Afrique centrale. Très scolarisé, il a été approché par les administrateurs en raison de son intérêt et de ses compétences. Père d’une famille très nombreuse, il travaille dans un commerce du quartier. Il est âgé d’une soixantaine d’années.
7. **Administrateur.** Julien Afata siège au conseil depuis 2009. Il habite le Village depuis 2001. Âgé d’environ 60 ans, il est brigadier scolaire. Tout comme MM. Machala et Lefebvre, il fut locataire d’une unité du secteur ayant appartenu, jusqu’en 2006, à Bois-de-Pierrefonds. Il s’est d’abord familiarisé avec la Coopérative par le biais le programme de camp d’été.
8. **Administratrice.** Ann Zsuppon est une doyenne. Âgée d’une soixantaine d’années, elle siège au conseil depuis 2010 après avoir exercé des fonctions au sein de différents comités. Elle habite le Village Cloverdale depuis une vingtaine d’années. Elle y habite seule après y avoir élevé sa famille. Plusieurs de ses enfants habitent à leur tour la Coopérative avec leurs enfants.
9. **Administrateur.** Mohamed Filani est membre du conseil d’administration depuis un peu plus d’un an, il habite la Coopérative depuis près de 5 ans. D’origine maghrébine, il est père de famille. Il est très scolarisé.
10. **Administrateur.** Marcel Régimbald est âgé d’une trentaine d’années, ce qui en fait le plus jeune administrateur. Il siège au conseil depuis un peu plus d’un an et habite la Coopérative depuis 2009. Il s’est d’abord impliqué à titre de membre en s’intéressant à toutes les questions touchant les inspections. De là, il a développé un intérêt plus large pour la Coopérative, ce qui l’a amené au conseil.
11. **Administrateur partenaire (non résidant).** Propriétaire, notamment, d’une garderie située sur le site de Cloverdale. Il est également bénévole au sein de plusieurs organismes communautaires du quartier.

3.2 Le personnel salarié

La Coopérative d’habitation Village Cloverdale se distingue par la présence d’un nombre important d’employés (-es) : 15 actuellement. Au Québec, en effet, la grande majorité des coopératives d’habitation ne compte que sur les membres locataires pour assurer le fonctionnement de l’entreprise (Bouchard et Hudon, 2008). Les premiers employés de la Coopérative ont été embauchés lors de l’achat des premiers immeubles, en 1999 (voir le Tableau 2, section 2.3). Auparavant, la gestion immobilière était assurée par la firme HPDG et une partie de la coordination et du développement avait été assumée par le GRT Groupe CDH. Plusieurs autres employés ont été embauchés lors de la récupération des

activités de gestion immobilière par la firme HPDG, en 2003. L'idée d'engager des employés a été inspirée d'une autre grosse coopérative d'habitation de Pierrefonds, Terrasse Soleil (228 unités), et qui elle-même a quelques employés.

3.2.1 La direction

Pour accomplir les objectifs et activités de la corporation, la Coopérative s'appuie sur une direction générale. En 1998, dans les mois ayant précédé l'achat du parc d'immeubles (première phase) et un peu après, la Coopérative avait embauché une coordonnatrice à la vie associative, madame Louise Constantin. Au cours de son passage, entre 2000 et 2003, le poste a évolué pour faire place à de nouveaux besoins. En effet, l'acquisition et le développement du parc appelaient désormais un autre type de profil pour des défis qui allaient bien au-delà de la mobilisation.

Le premier poste de directeur général a été créé en octobre 2003, avec l'embauche de M. Claude Roberge. Celui-ci a été en poste jusqu'en 2011. Formé en planification urbaine, M. Roberge a pu mettre à contribution une solide expérience à titre de gestionnaire et d'agent de développement. Avant son arrivée à la Coopérative, il avait œuvré dans des postes de direction à l'Université McGill, Jeunesse Canada Monde, Initiative Canada notamment. Son rôle a essentiellement consisté à gérer et développer la nouvelle Coopérative d'habitation Village Cloverdale. Ses principales tâches ont consisté à mettre en œuvre la vie associative de la Coopérative, d'une part, et à acquérir, rénover les immeubles et en assurer la gestion, d'autre part.

Depuis mai 2011, le poste est occupé par madame Hélène Ciabu Kalonga, une ancienne membre de la Coopérative. L'histoire de l'actuelle directrice reflète en lui même tout le potentiel d'insertion de la Coopérative. Arrivée en 2001 comme réfugiée du Congo, mère monoparentale de quatre enfants, comptable de formation, elle s'est graduellement intéressée aux affaires de la Coopérative et a été rapidement recrutée comme membre du conseil dans ce qui constituait la nouvelle Coopérative qui gérait désormais 243 logements. Elle a siégé au conseil jusqu'en 2004. Elle a ensuite été engagée comme adjointe administrative et responsable de la comptabilité jusqu'en 2010. C'est M. Claude Roberge qui a recommandé la candidature de Mme Ciabu Kalonga au conseil d'administration. La transition entre les deux directions s'est étalée sur une période de huit mois. Le contrat de travail de la directrice apparaît dans la Trousse de l'administrateur. Sous la direction du conseil d'administration, « la directrice agit comme son mandataire et assure la planification, la coordination, l'exécution et l'évaluation de l'ensemble des activités de la Coopérative ». (CHVC, 2010)

3.2.2 Les autres employés

La Coopérative compte actuellement 15 employés (es). Il s'agit de 12 postes permanents, dont 11 à temps plein et 1 à temps partiel. On compte également 3 postes sur appel. Plusieurs de ces postes ont été créés lors de la récupération (hiver 2004), à l'interne, des tâches de gestion immobilière jusque-là assumée par la firme HPDG. Les autres postes

ont été ajoutés par la suite, au fur et à mesure de la croissance de la Coopérative et des nouveaux besoins.

1. **Comptabilité et administration.** Créé en 2004, il s'agit d'un poste à temps plein. Les principales tâches sont la tenue des livres, la facturation, le suivi des fournisseurs, les paies, le suivi des taxes et impôts. Ce poste est occupé par une ancienne locataire.
2. **Chargé de la location.** Poste à plein temps créé en 2004. Il s'agit principalement de recevoir les demandes de location, les visites de logements, les vérifications d'usage, la disponibilité et la préparation des logements, la signature des baux. Le poste est occupé par une résidente de la Coopérative. Elle s'occupe également des suivis à la Régie du logement.
3. **Service à la clientèle.** Poste à temps plein créé en 2006. Le poste est actuellement occupé par un locataire en remplacement pour un congé de maternité. Les principales tâches consistent à traiter les demandes d'information, les plaintes, l'accueil des requérants, etc.
4. **Préposé à la vie associative.** Ce poste a été créé en 2008. Il est actuellement occupé par M. Jean Lambert. À raison de trois jours par semaine, la tâche consiste à initier les locataires au fonctionnement de la Coopérative.
5. **Préposés à l'entretien.** Les préposés à l'entretien occupent présentement 10 postes à temps plein. Près de la moitié d'entre eux sont des locataires du Village ou d'anciens locataires. Les préposés à l'entretien complètent le travail des locataires, mais pour des tâches un peu plus complexes de petite quincaillerie telles que la plomberie ou l'électricité. Chacun a sa spécialité. Deux de ces postes sont occupés par des personnes chargées de la remise à neuf des logements entre les locations.
6. **Répondant de nuit.** Un dernier poste est celui de répondant de nuit, nécessaire en cas de pépin matériel (serrures, dégâts d'eau, bris de fenêtres, etc.) Créé en 2006, il s'agit également d'un poste sur appel. Celui-ci est occupé par un résident de la Coopérative.

3.3 Les membres locataires

La Coopérative ne dispose pas de statistiques sur les caractéristiques des locataires actuels. Les seules sources disponibles se trouvent sur les formulaires de demande de location et sur les baux (revenu, type de ménage), mais celles-ci ne sont pas traitées. Les renseignements que nous offrons demeurent donc approximatifs; ils émanent de la directrice qui, par ailleurs, dispose d'une bonne connaissance « terrain ». Voici un aperçu de leur profil actuel :

- On trouve environ 750 ménages représentant plus de 3000 locataires.
- 75 % des ménages sont constitués de ménages familiaux avec enfants.
- La majorité de ces ménages sont soutenus par des femmes monoparentales (environ 40 %).
- La majorité des ménages tirent leurs revenus de l'aide sociale ou d'autres revenus de transfert. Les bénéficiaires de la sécurité du revenu concernent plus particulièrement les ménages de personnes seules ou les soutiens de ménages monoparentaux.
- Le taux d'emploi augmente avec la stabilité résidentielle. Typiquement, les mères monoparentales n'accèdent pas à l'emploi tant que leurs enfants sont d'âge scolaire.
- Une grande majorité (environ 75 %) des ménages est d'origine immigrante, ce qui témoigne de l'évolution du profil des ménages qui, dans les années 1960 et 1970, étaient plutôt de race blanche et à prédominance anglophone.

UNE PRÉSENCE IMMIGRANTE FORTE ET VARIÉE

C'est au début des années 1990 que l'apport immigrant s'est accru de manière significative. Alors qu'au cours des années 1960 à 1970, le profil des ménages était plutôt blanc et anglophone, celui-ci s'est diversifié au cours des années 1980 pour présenter une forte présence immigrante dès les années 1990. L'origine culturelle des ménages est très diversifiée. On y trouve également une bonne proportion de réfugiés, peut-être près de la moitié d'après la directrice. L'arrivée des réfugiés reflète toujours, dans une certaine mesure, l'état du monde et de ses crises. Ce fut tantôt la Somalie, le Soudan, la Bosnie et, plus tard, l'Algérie, Haïti, etc. Depuis quelques années, on note une mouvance forte en provenance de l'Afrique maghrébine, Haïti et l'Afrique de l'Ouest. La majorité des locataires parlent français.

PARTICIPATION DES LOCATAIRES AU MARCHÉ DU TRAVAIL

Plusieurs locataires sont sans emploi. C'est le cas de plusieurs mères de famille qui, typiquement, attendent l'âge scolaire du dernier enfant pour tenter de se remettre sur le marché de l'emploi. Notons qu'avec l'arrivée récente d'une garderie sur le site, ce schéma tend à changer. Les mères monoparentales accèdent souvent à l'emploi grâce à des structures d'insertion ou d'études par l'intermédiaire d'Emploi-Québec ou par le placement dans des organismes d'insertion tels que Village des valeurs, Renaissance, etc. D'autres s'inscrivent dans des programmes de formation tels que les techniques de garde ou de préposées aux soins. D'autres opportunités d'emploi se trouvent à Dorval, Saint-Laurent ou dans certains commerces ou services de l'arrondissement. Certains soutiens de ménage qui sont déjà en emploi dans les secteurs de Dorval ou de Saint-Laurent en viennent à occuper un logement à la Coopérative pour se rapprocher de leur emploi.

Hormis les réfugiés, les immigrants ont généralement un bon niveau de scolarité. Ceux qui sont en emploi sont généralement sous-employés. Plusieurs des familles de réfugiés sont invitées à assister à des classes de francisation et d'intégration offertes par la Commission scolaire Marguerite Bourgeois.

3.4 Les organismes apparentés et le réseau

LE COMITÉ D'AIDE CLOVERDALE (CAC)

Le Comité d'aide Cloverdale est une corporation sans but lucratif qui a été fondée en 1988 dans le cadre de l'entente à l'amiable survenue entre la SCHL et la Coopérative d'habitation Cloverdale. Sa principale mission consiste à administrer les aides assujetties au contrôle du revenu (subventions au loyer) de la SCHL. Les membres du conseil d'administration, au nombre de cinq, sont recommandés par la Coopérative, mais sur approbation de la SCHL¹⁹. On y trouve généralement un représentant de la coopérative Village Cloverdale, des employés de la SCHL et des gens d'affaires de l'arrondissement Pierrefonds-Roxboro. Les bureaux du Comité d'aide Cloverdale sont situés sur la rue Alexander, sur le site même du Village Cloverdale. Deux employées, qui se rapportent à la SCHL, assurent l'administration générale des activités ainsi que la liaison avec la Coopérative d'habitation Village Cloverdale.

LA CORPORATION DOMAINE PARC CLOVERDALE

La corporation Domaine Parc Cloverdale a été créée à la demande de la SCHL lors de la négociation entourant la vente à la Coopérative par la Fiducie Desjardins en 1998. Les bailleurs de fonds désiraient alors créer une structure dont une partie de la gouvernance serait assurée par des administrateurs d'expérience, aptes à assurer la transition lors de la phase d'acquisition du parc par la Coopérative. Institué sous forme d'OSBL, son conseil est donc formé des membres de la Coopérative ainsi que de deux membres extérieurs, notamment la Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain (FÉCHIMM). Jugée fonctionnelle, sa structure de type filiale a été préservée. Depuis plusieurs années, la corporation *Domaine* agit surtout comme société acheteuse pour le compte de la Coopérative. Nous y reviendrons la section 4.1.1 portant sur le pouvoir à l'interne.

3.5 Les partenaires

LE GRT GROUPE CDH

Le Groupe CDH est le groupe de ressources techniques (GRT) en titre de la Coopérative depuis ses débuts. Il assure actuellement les travaux de rénovation de la Coopérative, en plus de l'assister dans les différents aspects de son développement. Rappelons que la

¹⁹ Ce mode de gouvernance découle d'une entente à l'amiable survenue en 1988 et portant sur la vente de 1986.

mission des groupes de ressources techniques est d'accompagner des groupes de citoyens voulant réaliser un projet de logement sous la forme de coopérative ou d'OSBL, et ce, dans toutes les étapes du projet. Les GRT offrent une gamme de services selon les besoins, tant pour le développement de projets que pour la gestion d'immeubles pour les organismes en difficulté. On compte actuellement 25 GRT membres de l'Association des groupes de ressources techniques du Québec (AGRTQ). Les GRT offrent également de la formation ainsi que du support administratif et technique aux coopératives et aux OSBL d'habitation. Le financement des GRT est assuré par la SHQ, ainsi que par les honoraires qu'ils perçoivent lors de la mise en œuvre d'un projet ou lors de la dispensation de services aux coopératives et aux OSBL d'habitation.

Si, sur le plan formel, le Groupe CDH est un fournisseur de la Coopérative, on peut constater que la relation avec la Coopérative dépasse ce simple rôle. Le GRT Groupe CDH a toujours été plus ou moins au fait de la situation du parc Cloverdale et de son évolution, notamment, dès le départ dans les années 1970, par sa présence dans les comités de logement de l'*Ouest-de-l'Île* où s'activaient des locataires. Son véritable intérêt s'est manifesté au milieu des années 1980 lorsque la SCHL a signalé son intention de vendre le parc d'habitations. C'est ainsi que le Groupe CDH s'est engagé activement dès 1983, avec des organisateurs communautaires du CLSC, à soutenir la création de la première coopérative. Aux dires des principaux intéressés, il s'agit d'une véritable relation de partenariat marquée par la complicité. Tout en poursuivant des intérêts qui leur sont propres, les deux organisations ont développé, au cours des 25 dernières années, des relations de confiance. Deux personnes en particulier entretiennent un lien privilégié avec les membres de la Coopérative. Il s'agit de Mme Diane Lemire, agente senior au GRT Groupe CDH et de M. Douglas Alford, architecte et cofondateur du Groupe CDH. Depuis le début de la phase de développement, la relation est continue auprès de la directrice et des membres du CA, à raison de plusieurs courriels et téléphones ou rencontres à chaque mois.

LE CABINET D'AVOCAT SYLVESTRE FAFARD PAINCHAUD

Avec plus de trois recours judiciaires majeurs et plusieurs autres services juridiques (reliés à la Régie du logement), le rôle de l'avocat Pierre Sylvestre dépasse également celui de simple fournisseur. En effet, Me Pierre Sylvestre est un avocat bien connu dans le secteur de la défense des droits au logement et des recours collectifs. C'est à la demande du GRT Groupe CDH que M^c Sylvestre est intervenu dans le dossier de la privatisation à la fin des années 1980. Les dix années qui ont suivi ont été évidemment marquées par le recours collectif visant à reconnaître l'illégalité de la vente du parc immobilier.

LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT

Créée en 1946 en vertu de la Loi nationale sur l'habitation, la SCHL a pour mission d'assurer aux Canadiens l'accès à des hypothèques, d'aider les propriétaires à maintenir le stock de logements en bonne condition et de faciliter l'accès à la propriété et l'accès au logement abordable pour les ménages à faible revenu. À partir de la seconde moitié des

années 1960, la SCHL s'est engagée dans la production de logements publics, à travers une série de programmes, le plus souvent à frais partagés avec les provinces. Au cours des années 1970 et 1980, elle s'est engagée dans des programmes destinés à des coopératives et des OSBL d'habitation. À partir de 1993, la SCHL s'est retirée du financement de nouveaux logements sociaux, tout en continuant d'apporter son soutien pour ses engagements à long terme contractés avant 1994 dans les HLM, les coopératives et les OSBL d'habitation. Ce n'est qu'en 2001 qu'elle s'est réinvestie, par des ententes avec les provinces. En 2000, le Québec a signé, avec la SCHL, une entente dans le cadre du Programme de logement abordable (Logement abordable Québec). La SCHL soutient également des programmes de recherche ayant trait à l'habitation.

La SCHL a toujours été et continue d'être l'un des acteurs financiers gouvernementaux les plus centraux dans l'histoire de Cloverdale. Elle a d'abord contribué à la création du parc immobilier à la fin des années 1950 grâce au Programme de subventions en vertu de dividende limité, puis, plus tard, au cours des années 1970, à des travaux de rénovation (programme PAREL) et à des suppléments au loyer par le biais du Programme article 56.1. Comme on a pu le voir, les relations de la Coopérative avec la SCHL ont souvent été sous le signe de la collaboration, mais avec la vente illégale du parc en 1986, elles ont souvent été teintées d'une certaine méfiance, voire de conflits.

LA SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC

La Société d'habitation du Québec (SHQ) est l'organisme public responsable des politiques et des programmes d'habitation et le principal conseiller du gouvernement du Québec dans ce domaine. Créée en 1967, elle relève du ministre des Affaires municipales et des Régions. En vertu de la Loi sur la Société d'habitation du Québec, la SHQ a pour mission de stimuler le développement et la concertation des initiatives en habitation; de produire des logements à loyer modique; de favoriser le développement et la mise en œuvre de programmes de construction, d'acquisition, d'aménagement, de restauration et d'administration d'habitation; de faciliter aux citoyens du Québec l'accession à la propriété immobilière et de promouvoir l'amélioration de l'habitat. Le principal programme d'habitation sociale est AccèsLogis Québec.

Depuis l'amorce de la phase d'acquisition et de rénovation, à la fin des années 1990, la SHQ constitue le second acteur financier d'importance de la Coopérative. La société d'État a participé, avec le programme AccèsLogis Québec, à la rénovation de près de 300 logements achetés en 2006 (deuxième phase), à des constructions neuves (32 unités) et des suppléments au loyer accordés à 157 ménages. D'autres rénovations sont en cours.

LA VILLE DE MONTRÉAL

En plus de participer financièrement au montage financier d'AccèsLogis Québec, la Ville de Montréal agit comme mandataire de la SHQ pour la mise en œuvre de ce programme. Ce sont donc les agents de la Direction de l'habitation de la Ville qui transigent avec le GRT Groupe CDH et, plus occasionnellement, avec la direction de la Coopérative, pour assurer le suivi des travaux de construction et de rénovations. La Coopérative a

également utilisé le programme Rénovation à la carte, un programme offert directement par la Ville.

L'ARRONDISSEMENT PIERREFONDS-ROXBORO

En tant qu'arrondissement de la Ville de Montréal, Pierrefonds-Roxboro assure les services de base (voirie, collecte des déchets, aménagement des parcs, loisirs, développement social et aménagement urbain, en plus d'encadrer la réglementation municipale). En regard de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale, le rôle de l'arrondissement Pierrefonds-Roxboro en a surtout été un d'appui aux initiatives de la Coopérative concernant son aménagement. Ainsi en a-t-il été pour ajuster les trajets d'autobus et faciliter le désenclavement du Village ou, encore, pour faciliter l'aménagement de parcs ou de terrains de jeu à l'intérieur du complexe immobilier. Longtemps, toutefois, affirment des dirigeants de la Coopérative, les maires et conseillers de Roxboro ont plutôt eu tendance à percevoir la Coopérative comme une source d'embêtement et les appuis de l'arrondissement se sont longtemps faits rares. Graduellement, et au fur et à mesure du processus de revitalisation du quartier, les relations entre les élus municipaux et les dirigeants de la Coopérative sont devenues plus aisées et les communications et les appuis se font désormais plus aisément.

LA FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES D'HABITATION INTERMUNICIPALE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN (FÉCHIMM)

La Coopérative d'habitation Village Cloverdale est membre de la FÉCHIMM. La FÉCHIMM agit à titre de représentante des coopératives membres auprès des instances gouvernementales ou tout autre organisme pertinent. La voix des coopératives est aussi relayée à l'échelle nationale, avec la participation active de la FÉCHIMM au sein de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation. Le rôle de la FÉCHIMM est de promouvoir la place et le développement des coopératives d'habitation. Elle favorise aussi la concertation et le développement d'expertise, notamment à travers des formations. De plus, la fédération régionale offre des services tels des assurances, des achats groupés, des conseils, des services de gestion, etc. Les liens entre la FÉCHIMM et la Coopérative d'habitation Village Cloverdale ont été et demeurent historiquement peu étroits, hormis la participation à des formations offertes par la Fédération ainsi qu'à la présence de la Coopérative à leurs assemblées générales annuelles.

RELATIONS BILATÉRALES AVEC D'AUTRES COOPÉRATIVES ET OSBL D'HABITATION

Historiquement, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale a entretenu des rapports étroits avec la coopérative Terrasse Soleil, une importante coopérative de 228 unités située elle aussi à Pierrefonds. La présidente de cette coopérative a été utile lors de la phase de démarrage. Les modes d'opération de Cloverdale ont donc souvent été inspirés de cette coopérative. Plus récemment, les membres de la Coopérative ont entrepris de développer des rapports avec d'autres très grosses coopératives d'habitation, notamment sur le site de Regent Park à Toronto où une visite a été rendue au mois de juin 2012.

Enfin, la Coopérative entretient des liens avec la Résidence Omega, un OSBL d'habitation de 28 unités développé sur le site du Village Cloverdale.

LE CSSS DE L'OUEST DE L'ÎLE ET LA TABLE DE QUARTIER DE L'OUEST-DE-L'ÎLE DE MONTRÉAL

Le rôle du CSSS, pour important qu'il fût lors des phases de lutte pour les locataires et pour la survie de la Coopérative, est moins important aujourd'hui et ses organisateurs communautaires se font moins présents. En revanche, la Coopérative tire largement profit, depuis sa création, de la Table de quartier de l'Ouest-de-l'Île, elle-même soutenue par le CLSC. À travers cette table, en effet, les dirigeants de la Coopérative se tiennent régulièrement au fait des ressources, des nouvelles opportunités de développement ou de financement, ou encore, des alliances et actions politiques de la table de quartier. Bref, c'est en participant à cette table que la Coopérative s'inscrit de manière profonde dans la trame plus large du quartier, de sa communauté.

CLOVERDALE MULTI-RESSOURCES

Le centre multiressources Cloverdale émane de la Coopérative ou, plus précisément, sa création date de l'époque de l'Association des locataires de Cloverdale au cours des années 1970 et 1980. Au cours de la période de lutte, c'est à partir de la création des premiers comités de locataires et, plus tard, de la première Coopérative, que se sont organisés des services aux familles. L'organisme a pris son envol en 1992 lorsqu'il a été incorporé. Jusqu'à 1999 toutefois, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale et Cloverdale Multi-Ressources vont partager le même conseil d'administration. Sa mission est de « *contribuer à l'épanouissement des enfants et des adultes dans un milieu de vie stimulant* ». L'organisme offre différents services sociaux qui bénéficient majoritairement aux familles membres de la Coopérative : services de garde; soutien aux parents, services périnataux, camps de vacances, programme de préemployabilité pour les femmes, etc. Depuis quelques années, l'organisme a ouvert ses services au reste de la communauté de Pierrefonds-Roxboro. Le conseil d'administration de l'organisme compte quelques membres de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale. Ses locaux sont situés sur le boulevard Gouin, non loin du site de la Coopérative.

LES ÉLUS POLITIQUES LOCAUX

Il semble qu'au cours de sa longue histoire le rôle des élus politiques locaux (fédéral, provincial, municipal) n'ait jamais été de type proactif. Leur secours s'est même parfois révélé difficile lors des années sombres du parc Cloverdale, où certains élus étaient enclins à partager les préjugés négatifs de la population à l'égard de ce qui était perçu comme un ghetto²⁰. Depuis quelques années, les relations entre les élus locaux et la Coopérative se sont améliorées au fur et à mesure des améliorations au sein de la

²⁰ On note toutefois une exception en la personne de madame Worth, aujourd'hui mairesse de l'arrondissement, qui, à titre d'ancienne résidente de Cloverdale dans ses plus jeunes années, semble avoir bénéficié d'un préjugé plus favorable.

Coopérative. Les députés provincial et fédéral agissent actuellement en appui aux demandes et besoins exprimés par la Coopérative.



Groupe CDH

4. Les dimensions institutionnelles

Ce chapitre s'intéresse aux dimensions institutionnelles de la Coopérative. Les dimensions institutionnelles renvoient essentiellement à la répartition des pouvoirs, c'est-à-dire, les droits et responsabilités des différentes instances et parties prenantes, de même que les procédures permettant la mise en œuvre des processus décisionnels, de la réglementation et des politiques. Nous présentons plus particulièrement l'environnement législatif de la Coopérative, sa structure (dont les organismes affiliés), ses instances (conseil d'administration, assemblée des membres, comités) de même que ses principales politiques et ses règlements. Il aborde également les rapports et dynamiques de pouvoir qui la caractérisent tant à l'interne qu'avec les organismes extérieurs.

4.1 Les règles juridiques et législatives

Comme on l'a vu précédemment, les activités des coopératives québécoises sont encadrées par un ensemble de lois. Tout d'abord, s'agissant de logements locatifs, les coopératives sont assujetties aux lois concernant le louage et l'habitation. Au Québec, l'univers du logement locatif et les dispositions du bail sont régis par le Code civil du Québec. Celui-ci encadre les obligations entre le locateur et le locataire, les réparations, la jouissance paisible des lieux, la sous-location, la cessation du bail, le loyer, etc. Ensuite, les activités des coopératives d'habitation du Québec sont encadrées par la Loi sur les coopératives dont une section concerne spécifiquement les coopératives d'habitation (les articles 220 à 221.2). La Loi sur les coopératives prévoit notamment des clauses portant sur « ... *les pouvoirs et la capacité de la coopérative, la structure de son capital, son fonctionnement associatif, ainsi que les relations qu'elle entretient avec ses membres* ». La loi laisse toutefois une latitude en ce qui concerne les règles entourant l'assemblée générale.

Par ailleurs, les coopératives d'habitation sont largement tributaires d'autres lois portant sur l'habitation, notamment la Loi nationale sur l'habitation du Canada et la Loi sur la Société d'habitation du Québec. Ce sont ces lois qui rendent possible la mise en œuvre des programmes et mesures de financement. Ainsi, la grande majorité des coopératives qui sont subventionnées par la SCHL ou la SHQ est partie prenante à des conventions d'exploitation et des règles de fonctionnement que dictent ces sociétés d'État. Par exemple, à la SHQ, lorsque des subventions sont accordées à des coopératives d'habitation dans lesquelles sont accordées des subventions au loyer, la sélection des coopératives est assujettie au *Règlement sur l'attribution des logements à loyer modique*.

4.1.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

La Coopérative d'habitation Village Cloverdale est administrée par un conseil d'administration formé de 12 membres. La structure de la Coopérative a subi des transformations importantes à deux reprises au moins au cours de son histoire. La première transformation importante correspond à la dissolution pure et simple, en 2002, de la première entité nommée *Coopérative d'habitation de Cloverdale* et la mise en place

de la coopérative actuelle, la *Coopérative d'habitation Village Cloverdale*. Rappelons que la première coopérative d'habitation avait été formée en 1983 dans l'optique d'une récupération du parc immobilier des mains du privé aux mains de la collectivité. Cette nouvelle structure coopérative prenait elle-même le relais du Comité des locataires de Cloverdale formé à la fin des années 1970. Dans les faits, la coopérative fondée en 1983, bien qu'elle ait pu recruter jusqu'à 300 membres au fil du temps, n'a jamais été opérationnelle en tant que propriétaire. Son activité avait surtout consisté à mobiliser les locataires et à négocier un règlement avec la SCHL. La dissolution de cette première coopérative s'explique pour des raisons surtout administratives, ayant surtout trait à la gestion de la liste des membres. Mme Diane Lemire, du GRT Groupe CDH, explique : « *L'éventualité du transfert des immeubles acquis en 1999 vers la Coopérative pointait et cela impliquait une véritable structuration. On avait perdu la trace des anciens et des nouveaux membres, c'était difficile à gérer. On a préféré repartir à zéro avec une nouvelle coop.* » (Entrevue no 6)

UNE OU PLUSIEURS COOPÉRATIVES?

La création de Coopérative d'habitation Village Cloverdale en 2002 a, du même souffle, donné l'occasion d'une mise à jour des statuts et règlements. À cette étape, la collaboration de la coopérative Terrasse Soleil a été d'une grande aide²¹, et plusieurs règlements et modes d'opération y ont servi de modèle. Lors de la création de l'actuelle Coopérative en 2002, les dirigeants s'étaient dotés d'un conseil d'administration formé de neuf administrateurs, élus lors de l'assemblée annuelle, dont 8 étaient choisis parmi les résidents et 1 représentait un groupe d'appui (Coopérative Cloverdale, 2003). À cette occasion, la perspective de fractionner le parc Cloverdale en plusieurs coopératives a été considérée. La réflexion a alors été soutenue par Mme Diane Lemire, du Groupe CDH, accompagnée de Mme Louise Constantin. Plusieurs grandes coopératives ont été visitées dans la région de Montréal. Mme Lemire se souvient qu'elle avait développé un canevas où étaient consignés, sur deux colonnes, les pour et les contre. L'un des facteurs les plus importants à l'origine de la préservation du modèle en grande coopérative a reposé sur l'équité entre les locataires. En effet, explique-t-elle, « *les locataires les plus anciens bénéficiaient de loyers intéressants parce qu'ils avaient pu contester systématiquement les loyers. Les locataires plus récents qui arrivaient dans des logements rénovés et qui étaient restés inoccupés avaient des loyers plus élevés tout en étant souvent les ménages les plus pauvres.* » (Entrevue no 6) La constitution en grande coopérative permettait, dans cette optique, un partage plus équitable des ressources. De plus, une coopérative unique permettait une meilleure cohésion d'ensemble.

UNE COOPÉRATIVE : TROIS SECTEURS

La seconde transformation significative date de 2009. Cette modification est, du moins en partie, consécutive à l'agrandissement de la Coopérative et à l'acquisition d'immeubles lors de la seconde phase, à partir de 2006. C'est à ce moment que la composition du conseil a été restructurée en fonction de trois grands secteurs de la Coopérative. La

²¹ La coopérative Terrasse Soleil est une coopérative de plus de 200 unités. Créée dans les années 1970, elle est située à Pierrefonds.

LES RÈGLEMENTS DE LA COOPÉRATIVE D'HABITATION VILLAGE CLOVERDALE

Hormis ces changements majeurs, des modifications mineures ont été apportées aux règlements internes de la Coopérative et la dernière version inchangée date de 2010. L'élaboration des règlements a, le plus souvent, été soutenue par le GRT Groupe CDH. Ils ont souvent été adaptés à partir de modèles fournis par la FÉCHIMM. Le règlement actuel comporte 12 articles. La sous-section suivante (4.1.2) relève les composantes les plus importantes du règlement interne de la Coopérative et certaines considérations les entourant.

L'OSBL DOMAINE PARC CLOVERDALE

Domaine Parc Cloverdale est un OSBL affilié à la Coopérative. Sans pouvoir considérer l'OSBL Domaine Parc Cloverdale comme une composante interne de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale, ses liens sont suffisamment organiques pour que nous les abordions dans cette section. Rappelons que la corporation *Domaine Parc Cloverdale* agit comme société acheteuse pour la Coopérative. C'est l'OSBL qui se porte acquéreur des immeubles et lorsque ceux-ci sont rénovés, ils sont transférés à la Coopérative. Actuellement, environ 200 unités de logement sont encore entre les mains de la corporation. Ainsi, au sens strict, la phase de rénovations échappe au contrôle du conseil de la Coopérative. Dans les faits, les activités de rénovations relèvent de la directrice et du comité de gestion de la Coopérative et ce comité est formé des membres de l'exécutif du conseil de la Coopérative.

Les objets de la corporation Domaine Parc Cloverdale sont les suivants :

- Permettre à la population à faible revenu d'habiter Pierrefonds, de continuer à y vivre dans des conditions améliorées de logement, d'environnement et d'organisation sociale;
- Offrir en location des logements à des personnes à revenu faible et modeste;
- Promouvoir, faire entreprendre des études permettant de mener à bien le travail ci-dessous :
 - a) Promouvoir la participation des résidents actuels pour l'amélioration de leurs conditions de logement;
 - b) Acquérir, construire, améliorer ou rénover des immeubles, les administrer avec la possibilité de revente à une ou des coopératives d'habitation permanentes;
 - c) S'assurer dans le milieu (église, groupes communautaires) une continuité d'animation pour faire en sorte que les usagers puissent prendre en main la gestion des unités d'habitation, se former à une meilleure coopération et trouver par eux-mêmes des solutions à leurs problèmes quotidiens;
 - d) Favoriser le développement coopératif;
 - e) Favoriser le transfert à une ou des coopératives d'habitation d'une partie ou de toute la propriété;

- f) Percevoir des biens ou des sommes d'argent sous forme de subventions, dons, souscriptions;
- g) Faire toute activité connexe dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisme;
- h) Le tout ne pouvant constituer un établissement au sens de la Loi sur les services de santé et des services sociaux (CHVC, 2010).

Les objets de la corporation Domaine Parc Cloverdale diffèrent un peu de ceux de la Coopérative. Ils permettent notamment de recueillir des dons de charité et autres subventions pour des formations, ce que ne permet pas toujours la Coopérative. Cette disposition a quelques fois été utilisée au profit de la Coopérative.

4.1.2 Le pouvoir formel et le pouvoir informel

LES MEMBRES ET L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES MEMBRES

La Coopérative compte actuellement 550 membres sur un potentiel de 760. Les non-membres comptent essentiellement parmi les locataires qui résidaient dans les immeubles **avant** que ceux-ci soient acquis par la Coopérative. En vertu du principe d'adhésion volontaire, en effet, ces locataires déjà occupants ne sont pas tenus d'adhérer à un immeuble transformé en coopérative. Ils sont toutefois encouragés à le faire de manière à bénéficier des avantages du membership (rabais de membre, participation aux décisions).

Les parts de qualification de la Coopérative s'élèvent à 20 parts sociales de 10 \$ par membre (no 3 du règlement). Les parts sont payables durant les 20 mois suivant l'admission du membre. Pour devenir membre de la Coopérative, toute personne doit répondre aux conditions suivantes:

- Être signataire d'un bail de location d'un logement de la Coopérative;
- S'engager à signer et à respecter le contrat de membre;
- S'engager à respecter les règlements et les politiques de la Coopérative; notamment participer à la vie associative et les assemblées ordinaires et extraordinaires;
- N'exercer aucune activité incompatible avec les buts et les objets de la Coopérative;
- Être admis par le conseil d'administration à la recommandation du comité de sélection;
- Souscrire et payer les parts sociales de qualification de la Coopérative selon les modalités prévues dans les présents règlements. La part sociale est établie à 10 \$ par mois;
- S'impliquer dans son comité de propriété et un comité de la Coopérative suivant les besoins exprimés du conseil. (No 4.1, Règlement interne, CHVC, 2003).

LE FONCTIONNEMENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale se réunit une fois par année, généralement au printemps. Pour des raisons de commodité, la Coopérative tient trois assemblées générales, soit une par

grands secteurs géographiques, réunissant les membres de ces secteurs. Tous les membres se réunissent ensuite à l'assemblée générale annuelle officielle. L'avis de convocation est affiché sur le babillard de chaque immeuble au moins 10 jours avant la tenue de l'assemblée générale. Les membres peuvent également, à certaines conditions, convoquer une assemblée générale spéciale. Le taux de participation aux assemblées générales est d'environ 80 %. La Loi sur les coopératives précise les pouvoirs de l'assemblée générale.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est formé de 12 administrateurs, choisis de la façon suivante : quatre administrateurs sont élus par les résidants dans chacun des trois secteurs de la Coopérative (CHVC, 2010 : No 6 du règlement). Cette composition, comme nous l'avons indiqué plus haut, date de 2009. Elle fait suite à l'acquisition des immeubles, lors de la seconde phase, du parc Cloverdale. La dernière mouture du règlement précise de nouvelles conditions d'adhésion pour les administrateurs.

Ainsi, pour être éligibles, les administrateurs doivent être : sans dette de loyer, avoir auparavant participé à un comité de la Coopérative et être dument recommandé par ce comité; être actif au sein de son comité de propriété et recevoir la recommandation de son comité de propriété; il faut également « *avoir une attitude positive et responsable; s'engager à participer à toutes les réunions y compris les formations; être capable de communiquer en français* ». Les candidatures doivent être annoncées au moins un mois avant l'assemblée générale annuelle (article 6.2 du règlement). Ce resserrement constitue une forme de présélection qui assure que les candidats sont connus, que leur expérience et leur valeur ont été éprouvées auparavant. Ce règlement vise à éviter des expériences passées où des personnes se présentaient sans expérience et démissionnaient rapidement faute d'intérêt ou sans les compétences minimales nécessaires. Selon la directrice, ce constat s'est manifesté avec le temps : les personnes qui postulent au conseil d'administration ne sont pas toujours bien préparées. Comme l'explique la directrice :

« Il est arrivé récemment que de nouveaux locataires se présentent au conseil en espérant plus ou moins répondre à leurs problèmes personnels de voisinage ou de fixation de loyer, par exemple. Ce type de candidat se voit vite déçu, avec les problèmes d'absentéisme et de désintérêt qui s'en suivent. Ceci a même pu entraîner des problèmes de quorum. Nous misons désormais davantage sur des candidatures mieux planifiées. » (Entrevue no 1)

LES POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Loi sur les coopératives balise de manière assez précise les rôles et pouvoirs des conseils d'administration (durée des mandats, pouvoirs du conseil, etc.). Outre les pouvoirs déjà prévus aux articles 89 et 90 de la Loi sur les coopératives et sur la partie 3 de la loi sur les compagnies, le conseil d'administration doit, suivant les règlements de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale :

- a) Exécuter les mandats donnés par l'assemblée générale des membres;
- b) Proposer des orientations à l'assemblée générale des membres;
- c) Planifier le développement social et économique de la Coopérative;
- d) Susciter des projets de type communautaire;
- e) Encourager les membres à s'impliquer dans les travaux de la Coopérative;
- f) Assurer la relève au conseil d'administration.

Les mandats des administrateurs sont d'une durée de deux ans. Habituellement, les conseils nouvellement élus se réunissent brièvement après l'assemblée générale des membres. Lors de cette réunion, les administrateurs choisissent les dirigeants de la Coopérative. Une formation est offerte aux nouveaux administrateurs. Celle-ci est obligatoire (No 6.3 du règlement). Le conseil d'administration se réunit de huit à dix fois par année.

Le conseil est doté d'un conseil exécutif que nomment les dirigeants de la Coopérative. Celui-ci est formé du président, du vice-président, d'un secrétaire, d'un trésorier ainsi que de la direction qui, elle, siège sans droit de vote. Le comité exécutif se réunit une fois par mois. Les réunions servent notamment à préparer les rencontres du conseil d'administration. À l'occasion, des échanges se font par courriel pour des consultations plus urgentes. Le conseil comptait, au moment des entretiens (juin 2012) deux postes vacants. Selon la directrice, ce phénomène de vacance est nouveau et il découle directement des nouvelles règles d'admissibilité au conseil. Souvenons-nous que la participation active au sein d'un comité et de son immeuble est désormais un critère préalable pour l'accession au conseil d'administration.

L'ACQUISITION EN PLUSIEURS PHASES : DÉFIS DE MEMBERSHIP

L'intégration en deux phases de la Coopérative s'est, jusqu'à maintenant, traduite par une dynamique différenciée selon les secteurs, lesquels abritent généralement des membres plus ou moins anciens. D'une part, on observe que le taux de *membership* est nettement plus élevé dans les parties du parc qui ont été acquises en premier et rénovées que dans les parties non rénovées, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Nombre de logements occupés et de membres, selon les phases d'acquisition de la Coopérative

Phase	Nombre de logements occupés	Nombre de membres en 2012
Première phase	240 logements occupés	210 membres
Deuxième phase (partie rénovée)	320 logements occupés	320 membres
Deuxième phase (partie non rénovée)	200 logements occupés	130 membres

Une part d'explication à cet écart tient au fait que dans la première phase, se trouvent plusieurs ménages plus anciens, incluant des pionniers et des pionnières, des personnes qui ont été associées à la lutte dès ses débuts. On pense ici à la cohorte formée de

Mmes Beaudoin, Muir, McKenzie et Zsuppon. L'intégration des administrateurs de la seconde phase, de son côté, est plus récente, c'est-à-dire à partir de 2007. L'intégration et l'apprentissage des nouveaux ménages se font donc « sur le tas », produisant, de facto, un décalage avec les anciens. Un ancien président, mais immigrant nouvellement arrivé dans la Coopérative, décrit l'état d'esprit des administrateurs qui, comme lui, étaient novices au plus fort de la phase de rénovations (2007-2009) :

« On se questionnait sur la transparence financière. C'était les anciennes membres qui signaient les chèques et qui étaient proches de la direction. Mais les nouveaux, on ne voyait rien, moi je n'ai jamais signé de chèques. Certains sentaient qu'ils étaient là pour le décor. Ça a créé une sorte d'incompréhension, une sorte de tension, entre la direction et certains administrateurs ». (Entrevue no 8)

Plus accentué à la fin des années 2000, l'écart entre les anciens et les nouveaux tend désormais à se résorber. En dépit de cela, et aux dires de la directrice et des administrateurs interrogés, la cohésion d'ensemble demeure assez bonne. Une partie de cette cohésion tiendrait au leadership assez ouvert et conciliant des anciennes dirigeantes.

LES COMITÉS

Le no 7 du règlement prévoit que : « ... le conseil forme des comités et en précise le mandat à l'intérieur d'une résolution ou d'une politique qui a valeur de règlement » (CHVC, 2010). La Coopérative compte 13 comités, tous formés à l'initiative du conseil. Ces comités sont les suivants :

1. Comité de propriété;
2. Comité de sélection;
3. Comité d'accueil;
4. Comité aménagement;
5. Comité de bon voisinage;
6. Comité de propriété;
7. Comité d'entretien;
8. Comité de gestion;
9. Comité de sécurité;
10. Comité jardinage;
11. Comité *jeunes*;
12. Comité de loisirs;
13. Comité de parents.

Chaque membre du conseil, à l'exception du président, assume la responsabilité d'au moins un comité. Cette liste impressionnante de comités ne s'est pas constituée spontanément, mais plutôt au fil du temps, selon la croissance de la Coopérative et l'apparition de nouveaux besoins. Ainsi, dans une coopérative, retrouve-t-on assez fréquemment les comités d'accueil, de sélection, d'entretien et d'aménagement ou de bon voisinage. Ceux-ci ont donc, comme ailleurs, été mis en place assez rapidement.

Les autres comités sont plus récents. Certains ont été mis en place afin de répondre aux besoins plus particuliers des familles, notamment celles issues de l'immigration (parents, jeunes). Le comité de loisirs implique une participation plus ponctuelle, pour l'organisation des fêtes d'été ou de Noël par exemple²². Aux dires de la directrice, le nombre de membres des autres comités se situe autour d'une douzaine de personnes en moyenne. Voici une brève description des principaux comités et de leur fonctionnement.

DESCRIPTION DES PRINCIPAUX COMITÉS

Le comité de propriété. Le comité de propriété est sans doute le plus important dans la mesure où c'est lui qui structure la base de la participation à la Coopérative. La Coopérative compte 118 de ces comités, qui correspondent généralement à une adresse civique dans une partie des immeubles. Il s'agit du seul comité qui soit obligatoire. La structuration en comités de propriété semble courante dans les grandes coopératives (Gaudreault *et coll.*, 2004). À la Coopérative, on retrouve, en moyenne, six ménages par comité. Chacun des comités se nomme un responsable qui fait le suivi et la coordination des tâches. Les responsables des sous-comités de propriété se réunissent, une ou deux fois par année, dans des « conseils de propriété » pour rendre compte des travaux et des difficultés. Les responsabilités de ce comité sont : le nettoyage des cages d'escalier, le nettoyage du sous-sol, le nettoyage et l'entretien du terrain, la tonte du gazon et le déneigement, l'accueil et intégration des nouveaux résidents, l'aménagement/entretien paysager, la sécurité, l'entretien des cages d'escalier, etc.

Le comité de gestion est le lieu où se discutent les aspects liés aux chantiers de rénovation ou de construction. Ce comité est obligatoirement formé des membres de l'exécutif et de la directrice. Évidemment, les représentants du GRT y sont régulièrement invités.

Le comité d'entretien a la responsabilité de veiller au maintien du bon état des propriétés (immeubles, logements, terrains, équipement, etc.) de la Coopérative. Plus spécifiquement, il a pour tâches de planifier et surveiller les visites d'inspection, une fois par année, de l'ensemble des logements ou lorsqu'un membre annonce qu'il va déménager. Il doit informer et éduquer les membres sur les façons de bien entretenir leur logement ainsi que sur les règles de sécurité. Il doit aussi faire des recommandations à l'équipe de gestion ou au conseil quant à l'entretien ou aux réparations majeures.

Le comité de sélection « ... a la responsabilité de choisir, parmi les personnes intéressées à occuper un logement de la Coopérative, celles qui présentent le plus de chance d'être les meilleurs membres »²³. Le comité de sélection remplit son mandat en collaboration avec l'agent de location selon les responsabilités respectives de chaque instance. Il applique la politique et les procédures de sélection en vigueur dans la Coopérative.

²² Ce comité compte, pendant l'été, sur l'assistance d'un étudiant (dans le cadre des emplois étudiants).

²³ Politique de sélection adoptée en 2007.

LA DIRECTION GÉNÉRALE

L'article 90 de la Loi sur les coopératives prévoit, notamment, la possibilité de l'embauche d'un directeur ou d'un gérant. Le règlement de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale n'offre pas de précisions en ce sens. On peut penser que l'absence de direction générale dans la grande majorité des coopératives d'habitation du Québec explique cette omission. Quoi qu'il en soit, depuis 2003, la Coopérative s'est dotée d'une direction générale. Le contrat de travail du directeur et ses tâches figurent à l'annexe de la trousse remise aux administrateurs (CHVC, 2010). Essentiellement, la direction agit comme mandataire du conseil d'administration. Elle assure la planification, la coordination, l'exécution et l'évaluation des activités de la Coopérative. Les fonctions et tâches de la directrice sont détaillées dans le contrat de travail. Celui-ci se subdivise selon les catégories suivantes : administration générale (rapports, études de besoins et priorités, plans d'action, organisation des réunions, application des décisions, formation); gestion coopérative (vie associative, développement de règlements, communication, etc.); gestion financière (planification et suivis budgétaires, comptabilité, financement, gestion des suppléments au loyer); gestion immobilière (location, entretien, développement); gestion du personnel (embauche, gestion, formation).

L'ÉVOLUTION DES MANDATS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Tout comme la Coopérative, les mandats de la direction sont en évolution. Si le mandat actuel se place sous le sceau de la consolidation, le passage de M. Claude Roberge, directeur général de 2003 à 2011, a été surtout marqué par le développement immobilier. Le défi de cette phase de développement de la Coopérative n'a pas été mince et encore moins banal, du moins dans l'univers des coopératives d'habitation québécoises. Bien qu'ils se rapportent au conseil d'administration et au comité de gestion, de nombreux pouvoirs d'initiative ont été délégués au directeur durant ces années. Il a donc bénéficié d'une bonne marge de manœuvre pour les rénovations. Concrètement, durant cette période, le conseil a pris l'habitude de recevoir les plans, et une fois approuvés, d'accorder au directeur l'autonomie nécessaire pour les réaliser. La rénovation implique en effet de nombreuses décisions au jour le jour ainsi que pour les montages financiers, la gestion immobilière, etc.

Le mandat de l'actuelle directrice, Mme Hélène Ciabu-Kalonga, évolue vers la consolidation. Ceci implique, outre la poursuite des rénovations, la bonne gestion financière, l'amélioration des systèmes de gestion et le développement de projets voués à la qualité de vie des ménages.

4.1.3 L'inclusion des producteurs et des usagers

L'ACCUEIL DES MEMBRES

En vertu de la Loi sur les coopératives, les nouveaux membres présentent, pour les six premiers mois, un statut provisoire, au terme duquel le *membership* est confirmé. Les nouveaux locataires de la Coopérative sont généralement accueillis par le personnel et par

des membres du comité d'accueil. Ces derniers ont pour tâche d'initier les nouveaux ménages aux principes propres aux coopératives d'habitation et au fonctionnement de la CHVC. Les nouveaux membres reçoivent une *trousse du locataire*. Celle-ci inclut les différents services et règlements de la Coopérative. Il reste que les lieux d'accueil privilégiés demeurent le comité de propriété de même que les liens plus ou moins structurés de voisinage. En effet, outre les liens informels de voisinage (qui peuvent être favorisés par les affinités de langue et de groupes culturels), les organismes communautaires présents sur le site (garderies, Cloverdale Multi-Ressources) sont d'importants facilitateurs de l'intégration à la Coopérative.

LA PARTICIPATION DES LOCATAIRES

Comme dans toute coopérative d'habitation, la participation des membres aux tâches de gestion et d'entretien de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale est une condition d'adhésion. Les principaux lieux d'implication des membres sont : la participation à l'assemblée générale annuelle, la participation au sein des comités de propriété (obligatoires), la participation au sein des autres comités ainsi que le conseil d'administration où l'engagement est sur une base volontaire²⁴.

Mais la taille inhabituelle de la Coopérative a forcé les dirigeants à sortir des méthodes plus conventionnelles de mobilisation et d'encadrement de la participation. Ainsi, une partie de l'encadrement et de la mobilisation des membres est assurée par du personnel rémunéré. De même, la participation des membres est encouragée par certains mécanismes d'avantages financiers, aussi appelés « rabais de membre ». Ce mécanisme est présenté plus en détail au chapitre 5. Une politique de participation a été adoptée en décembre 2002. Celle-ci énonce les principes et finalités de participation suivants :

- Prendre part à la gestion et ainsi influencer les conditions dans lesquelles ils vivent;
- Partager le travail de gestion entre eux;
- Épargner de l'argent;
- Construire un milieu de vie dont ils sont fiers et qui favorise les valeurs d'amitié, de partage et de sécurité;
- Apprendre et vivre des expériences de développement personnel. Les autres sections de la politique portent sur les différentes instances de participation (assemblées annuelles, comités réguliers, projets spéciaux, groupe de tâches), le soutien à la participation et l'évaluation, les avantages accordés aux membres actifs (rabais de membre), le fonctionnement du comité de suivi à la participation.

La politique de participation de la Coopérative détaille les mesures de soutien à la participation : un programme de formation continu; l'encadrement par un membre du conseil d'administration; l'appui logistique et organisationnel du personnel; l'ouverture aux idées et aux suggestions des membres; le remboursement des frais de garde, en vertu de la politique de remboursement des frais de garde en vigueur dans la Coopérative ; la tenue d'une activité annuelle de valorisation de la participation de ses membres. De

²⁴ CHVC (2002), Politique de participation.

même, la participation à l'assemblée générale annuelle est encouragée par l'organisation de goûters et de tirages (prix de présence).

Des activités de formation sont offertes régulièrement à l'interne ou faisant appel à l'expertise de la FÉCHIMM ou du GRT. Si l'on se fie aux rabais de membre accordés aux ménages, la participation effective à l'un ou l'autre comité se situe autour de 60 % des membres. Ainsi donc, la participation et l'inclusion des locataires aux activités de gestion et d'entretien demeurent un défi constant.²⁵ Les principaux déterminants de la participation s'avèrent être l'ancienneté dans la Coopérative et le fait de disposer d'un logement rénové²⁶. À ce titre, les dirigeants ont toutes les raisons d'être optimistes puisque les rénovations sont en bon état d'avancement et que la stabilité résidentielle est à l'avenant. Ainsi, au cours des dernières années, on a manifestement assisté à une nouvelle croissance du sentiment d'appartenance à la Coopérative. Or, cette participation se présente à la fois comme un indicateur et un facteur de cohésion, de socialisation, d'appartenance, ce qui, à son tour, joue sur le sentiment de sécurité des résidents.

Comme on l'a vu plus tôt, l'engagement dans l'implication et le membership est différencié selon les phases de rénovation de la Coopérative. Selon la directrice, la seconde phase, acquise en 2006, est moins *mature*. (Entrevue no 1) Cela se traduit par une certaine mentalité où les gens sont en situation de demande plutôt qu'en situation d'initiative et d'engagement. Il en découle que le sentiment d'appartenance à la Coopérative est bien établi dans la première phase et moins dans la seconde.

L'INCLUSION DES EMPLOYÉS

Hormis la directrice, qui occupe un rôle décisionnel central, les employés ont peu d'influence sur la gestion de la Coopérative et le modèle demeure, en cela, assez classique. La coordination des employés relève de la direction générale et du conseil. La Coopérative dispose d'une politique salariale et de conditions de travail pour les employés. On n'y prévoit pas, du moins de manière statutaire, de réunions d'équipe. Peu d'ateliers de formation sont prévues pour les employés. Ici, l'originalité du modèle de dotation tient au fait qu'à compétence égale, l'embauche des membres est valorisée. Ainsi, actuellement, cinq employés (es) sont des membres de la Coopérative. Pour ces employés, la division des rôles a été clairement précisée au départ. Leur participation à la Coopérative est encouragée à travers le comité de propriété, mais leur influence personnelle ne saurait passer par leur statut d'employé.

²⁵ À cet effet, la directrice admet que l'évaluation de la participation des ménages aux comités de propriété n'est pas à l'abri de biais, puisque celle-ci relève des responsables des comités de propriété. Ce mode d'évaluation de la participation, bien qu'imparfait, est le seul possible, compte tenu des ressources des employés.

²⁶ Les locataires qui résident dans les vieilles parties non encore rénovées seraient moins enclins à participer.

4. 2 Les rapports avec l'extérieur

Dans les chapitres consacrés à la phase d'émergence et aux acteurs, nous avons pu mettre en évidence le rôle particulier du CLSC, des comités de défense des droits des locataires, du cabinet d'avocat Sylvestre Fafard Painchaud ainsi que d'autres acteurs locaux (du moins dans la phase de lutte). Actuellement, en ce qui concerne les liens avec les locataires et leur insertion sociale, la Coopérative bénéficie grandement de ses liens avec la Table de quartier de l'Ouest-de-l'Île de Montréal et, de manière plus immédiate, avec l'organisme Cloverdale Multi-Ressources.

Quant aux aspects reliés au développement (rénovation, construction) et de manière plus large, sur le secteur de l'habitation communautaire, les liens avec l'extérieur transitent encore largement par le biais du GRT Groupe CDH. C'est en effet souvent à travers le GRT que s'effectuent les contacts avec la Ville de Montréal, la SHQ, la SCHL, la FÉCHIMM ou d'autres ressources. En raison de l'importance de son rôle dans la phase de développement, la question du poids relatif de cet organisme dans la vie de la Coopérative a pu se poser à quelques occasions. Ce fut le cas en 2008-2009, une période particulièrement chargée pour la Coopérative. Poussé par des impératifs de développement, le GRT suggérait l'achat de terrains et d'immeubles connexes à la Coopérative alors que les administrateurs voyaient davantage d'intérêt à s'occuper des besoins plus immédiats des ménages (besoin de sécurité, d'aménagement, de soutien communautaire). Un ancien directeur mentionne à cet effet que plusieurs administrateurs sentaient qu'ils manquaient d'expérience ou du moins, qu'ils ne maîtrisaient pas tous les leviers stratégiques potentiellement à leur portée. Certains membres du conseil d'administration ont senti leur instance davantage vulnérable durant les années les plus intenses de rénovation. (Entrevue no 8)

Une dernière remarque concerne les liens de la Coopérative avec le mouvement coopératif. Est-ce en raison de son relatif isolement, dans une banlieue aisée historiquement anglophone et ayant peu de tradition militante? Est-ce en raison de ses priorités des dernières années qui l'ont happée tout entier dans le développement et la réhabilitation du quartier? Il apparaît que l'engagement dans le mouvement coopératif et associatif du logement de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale demeure ténu, si l'on tient compte du fait qu'il s'agit de la plus grosse coopérative d'habitation du Québec.

Conclusion

En regard des coopératives d'habitation du Québec, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale présente plusieurs caractéristiques spécifiques. Ainsi, en raison de sa taille, des pouvoirs importants sont accordés à la direction en matière de gestion et de développement. Il en va de même pour le partage des tâches de gestion avec une quinzaine d'employés (es). La réorganisation de la Coopérative s'appuyant sur les unités de base que sont les comités de propriété et sa division administrative en trois secteurs semble en améliorer le fonctionnement, bien que leur mise en œuvre soit récente. Les

défis d'intégration des nouveaux membres à la Coopérative et au conseil d'administration demeurent permanents. Le chapitre qui suit présente les aspects organisationnels de la Coopérative, c'est-à-dire la manière dont les ressources sont organisées.



Groupe CDH

5. Les dimensions organisationnelles

Dans ce chapitre, nous nous attardons aux dimensions organisationnelles de la Coopérative, c'est-à-dire aux objectifs poursuivis, aux biens et services produits ainsi qu'à l'organisation des ressources pour atteindre ces objectifs. On s'y intéresse notamment aux données financières, à la formation, à l'organisation du travail et de la production, etc.

5.1 Les objectifs et les priorités

La structure de la Coopérative découle des règlements de l'organisme, lesquels sont eux-mêmes balisés par la Loi sur les coopératives (LRQ., c. C-67.2). La Coopérative poursuit les objets suivants :

1. Fournir des logements à ses membres;
2. À cette fin, acheter, construire, améliorer, louer et autrement acquérir des immeubles d'habitation pour les mettre à la disposition de ses membres;
3. Promouvoir les principes coopératifs et l'intercoopération;
4. Favoriser l'esprit communautaire et la responsabilité sociale (CHVC, 2003).

Avec les années 2010, la Coopérative amorce une phase de consolidation, après une phase de lutte, au cours des années 1980 et 1990, et une phase marquée par les acquisitions et les rénovations au cours des années 2000. Cette dernière phase n'est pas terminée et elle se poursuit désormais de pair avec de nouvelles activités, celles-ci étant davantage centrées sur l'amélioration de l'environnement de la Coopérative ainsi que de la qualité de vie des ménages. On pourra considérer la phase des rénovations majeures terminée lorsque les 210 logements encore sous l'égide de la corporation Domaine Parc Cloverdale seront dûment rénovés et transférés à la Coopérative d'habitation Village Cloverdale, ce qui devrait survenir d'ici 2015. Dans la section 5.1.3, nous examinons plus en détail les priorités de la Coopérative.

5.1.1 Les biens et services produits

LA LOCATION DES LOGEMENTS

La location des logements est la principale activité de la Coopérative, non seulement sa raison d'être, mais aussi son principal revenu. Le recrutement des locataires se fait généralement par le bouche à oreille et par les médias (The Gazette et The Chronicle, par exemple). Compte tenu de l'état actuel de la demande, la Coopérative ne tient pas une liste d'attente. Une seule exception : les grands logements destinés aux familles nombreuses. Cette liste était de 10 familles au mois de mai 2012.

Comme on peut le voir dans le Tableau 4, le parc est constitué en très grande partie d'unités de 4½ pièces et de 5½ pièces. Les logements présentant des typologies plus petites ou plus grandes ont été développés plus récemment, répondant aux besoins des personnes âgées en perte d'autonomie et à ceux des grandes familles. Les 21 unités formées de 3½ pièces appartiennent toutes à l'immeuble Godard et sont destinées à des aînés en perte légère d'autonomie. Quant aux logements plus grands, ils ont été aménagés dans des immeubles appartenant à la seconde phase d'acquisition. Ces logements sont généralement attribués aux ménages comptant plus de 4 enfants.

L'ensemble du parc, incluant la corporation Domaine Parc Cloverdale et la Coopérative d'habitation Village Cloverdale, compte 766 unités. De ce nombre, 756 sont utilisés pour des logements. Les autres unités sont occupées par l'administration (3 unités); un CPE (6 unités) et le bureau du Comité d'aide Cloverdale (1 unité).

Tableau 4 Les logements offerts selon leur taille à la Coopérative d'habitation Village Cloverdale (2012)

Typologie	Nb de logements	Sites
3½ pièces	21	Exclusivement dans l'immeuble Godard, résidence pour aînés avec services
4½ pièces	316	Principalement au nord du site
5½ pièces	410	Principalement au sud du site
6½ pièces	6	Résidence Logan
7½ et 8½ pièces	13	Résidence Logan et autres
Total	766	

LE TAUX D'INOCCUPATION

Les taux d'inoccupation (ou taux de vacance) ont connu des sommets (35 %) au cours des années 1990, au moment même où la Coopérative amorçait l'acquisition des immeubles. La diminution du taux de vacance a constitué un défi depuis ce temps, défi qui semble en voie d'être relevé. En effet, le taux de vacance est passé de 10 % en 2006, à 3 % en 2012 (une vingtaine d'unités au moment de l'entrevue). Le taux d'occupation va de pair avec la rénovation des immeubles et, aussi, les mesures visant à assurer la sécurité sur le site. En effet, ce sont les immeubles non rénovés qui accusent les taux d'inoccupation les plus élevés.

5.1.2 Les données financières

LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2010

Sur le plan pratique, l'activité financière de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale est étroitement liée à celle de son organisme apparenté, Domaine Parc Cloverdale puisqu'une partie du parc d'habitation appartient encore en titre à cette dernière corporation. En effet, tous les immeubles sont d'abord acquis par Domaine Parc Cloverdale et, lorsque ceux-ci sont rénovés, ils sont transférés à la coopérative d'habitation Village Cloverdale. À ce jour, c'est-à-dire en novembre 2012, 210 logements appartiennent encore à Domaine Parc Cloverdale. La présentation de la situation financière de la Coopérative *Village* est donc indissociable de celle de son organisme apparenté Domaine Parc Cloverdale. C'est pourquoi plusieurs des données présentées ici montrent, en parallèle, les résultats des deux organisations.

La Coopérative d'habitation Village Cloverdale, tout comme la corporation Domaine Parc Cloverdale, présentent des états financiers chaque année, conformément aux obligations de la Loi sur les coopératives du Québec, des organismes subventionnaires et du gouvernement du Québec. L'année financière de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale et de la corporation Domaine Parc Cloverdale s'établit du premier janvier au 31 décembre. Les états financiers se présentent par réalisation distincte, conformément aux règles de la SHQ. La Coopérative présente aussi des états financiers vérifiés généraux, qui présentent le cumul des réalisations et les autres revenus et dépenses de la corporation.

Les données de référence dont nous disposons sont celles correspondant aux états financiers au 31 décembre 2010. En 2010, le chiffre d'affaires de la CHVC s'établissait à 4 423 890 \$ et celui du Domaine Parc Cloverdale était de 1 618 677 \$ pour un total de 6 042 567 \$ pour les deux organismes combinés. Les principaux revenus sont les loyers; ils représentaient, en 2010, 78 % des produits de la Coopérative et de la société apparentée Domaine Parc Cloverdale. Les autres revenus provenaient essentiellement des subventions d'AccèsLogis et de Rénovation à la carte. Les autres revenus provenaient du stationnement et de subventions liées à des projets spéciaux (emplois d'été, etc.).

Tableau 5 : Les principaux produits de la Coopérative et de la corporation Domaine Parc Cloverdale en 2010

Principaux produits 2010	Coopérative Village	Domaine du Parc	Cumulatif	% des revenus
Revenus de loyer	3 135 090 \$	1 594 851 \$	4 729 941 \$	78 %
Subventions	1 238 684 \$	-	1 238 648 \$	20 %
Autres revenus	50 116 \$	-		2 %
Total	4 423 890 \$	1 618 677	6 042 567 \$	100 %

Les principales dépenses de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale et de la corporation Domaine Parc Cloverdale se rattachent aux paiements des hypothèques (capital et intérêts), aux salaires et aux charges sociales, à l'énergie, aux taxes, aux travaux d'entretien et de réparation ainsi qu'aux réserves de remplacement et de gestion hypothécaire. Les autres dépenses ont trait, par exemple, à l'électricité, aux frais de bureau, honoraires et sous-traitants, formation, assurances, frais bancaires, mauvaises créances, etc. Le tableau qui suit montre les principales dépenses en 2010 et la répartition de celles-ci entre la Coopérative et son organisme apparenté, la corporation Domaine Parc Cloverdale. La distribution des dépenses entre les deux corporations correspond à la répartition des immeubles, selon qu'ils sont rénovés (propriété de la Coopérative) ou non encore rénovés (propriété de la corporation Domaine Parc Cloverdale).

Tableau 6 : Principales dépenses de la Coopérative et de Domaine Parc Cloverdale en 2010

Principales charges	Coopérative Village	Domaine du Parc	Cumulatif Coop et Domaine	% des dépenses
Amortissements-Capital hypothèques	318 699 \$	1 397 464 \$	1 716 163 \$	28 %
Intérêts sur hypothèques	967 779 \$	649 422 \$	1 617 201 \$	27 %
Salaires et charges sociales	490 678 \$	26 639 \$	517 317 \$	8 %
Énergie	358 959 \$	254 829 \$	613 788 \$	10 %
Taxes	244 839 \$	184 274 \$	429 113 \$	7 %
Entretien, réparations	239 768 \$	44 303 \$	284 071 \$	4 %
Réserves de remplacement, de supplément et de gestion hypothécaire	312 646 \$	-	312 646 \$	6 %
Autres	490 522 \$	61 746 \$	552 268 \$	9 %
Total	4 423 890 \$	1 618 677	6 042 567 \$	100 %

Source : États financiers vérifiés, 2010

Quelques indicateurs laissent croire que la situation financière de la Coopérative est en amélioration constante. (Entrevue no 1) Tout d'abord, les emprunts réalisés pour l'achat des immeubles et leurs rénovations bénéficient de taux d'intérêt relativement bas. Ils avoisinent présentement 4 %. La majorité des immeubles disposent de réserves. En effet, les immeubles ayant bénéficié de subventions d'AccèsLogis Québec ont l'obligation de constituer des réserves de remplacement immobilier (pour l'entretien et le remplacement de composantes de l'immeuble au terme de leur durée de vie utile) de même que des réserves de gestion immobilière visant à pallier une augmentation brusque des taux d'intérêt. Enfin, le taux d'occupation pour les immeubles appartenant à la corporation *Domaine* tout comme ceux de la Coopérative approche désormais du seuil optimal, ce qui contribue au rétablissement des finances des deux organismes. Néanmoins, la corporation *Domaine Parc Cloverdale* accuse encore un important déficit de 2,1 M \$. Celui-ci est

hérité de l'exercice déficitaire que présentaient, jusqu'à la fin des années 2000, les immeubles non rénovés, et dont une proportion significative des logements demeurait, jusqu'à la fin des années 2000, inoccupée. En revanche, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale elle-même n'affiche aucun déficit accumulé.

Une seule ombre financière plane actuellement sur la Coopérative, il s'agit de la perte imminente, en 2015, des suppléments au loyer accordés aux locataires par la SCHL. Nous en traitons plus loin dans le texte. À cela, les responsables de la Coopérative ont décidé d'ajouter une autre réserve, dite *de supplément*. Celle-ci vise à pallier le manque à gagner lors de l'épuisement du Programme de supplément au loyer de la SCHL, prévu en 2015. Cette réserve s'établit présentement à près de 900 000 \$.

LES SUBVENTIONS AU LOYER

Quatre cent vingt (420) ménages bénéficiaient de subventions au loyer à l'été 2012. Cela représente près de 56 % des 750 ménages occupants de la Coopérative. Les subventions au loyer sont de deux types : les premiers proviennent de la SCHL et les seconds, de la SHQ. Il importe de mentionner que les subventions au loyer de la SCHL ne figurent pas parmi les revenus de la Coopérative puisqu'ils sont accordés directement aux ménages par le Comité d'aide Cloverdale.

SUBVENTIONS AU LOYER DE LA SHQ

Les suppléments au loyer issus de la Société d'habitation du Québec sont plus récents; ils étaient accordés, en 2012, à 157 ménages. Ces subventions sont venues avec le programme AccèsLogis Québec, qui a contribué à l'achat et la rénovation de près de 30 immeubles représentant 320 logements. En effet, le programme AccèsLogis prévoit que les immeubles réalisés incluent, selon les volets et les situations, entre 30 % et 100 % d'unités dont les locataires reçoivent un supplément au loyer. Habituellement, dans le cadre du volet 1 d'AccèsLogis, la proportion est de 50 % des unités, comme c'est le cas pour les unités développées à Cloverdale. À la SHQ, le calcul des suppléments au loyer est mesuré en fonction d'une mesure appelée PRBI (Plafond de revenu basé sur les besoins impérieux). L'attribution relève du Règlement sur l'attribution des logements à loyer modique. La gestion des suppléments au loyer est assurée par l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM). Les subventions au loyer de la SHQ sont versées directement à la Coopérative par l'Office d'habitation. Qu'ils soient versés aux ménages ou à la Coopérative, on peut considérer que ceux-ci agissent comme un levier financier d'importance dans la mesure où ils permettent d'offrir des loyers abordables à une majorité des ménages. En 2010, le montant des suppléments au loyer accordés dans le cadre du programme AccèsLogis Québec s'élève à 605 040 \$. Le Tableau 7 présente la distribution des montants globaux de supplément au loyer selon l'organisme subventionnaire en 2012.

Tableau 7 : Montants des subventions au loyer selon l'organisme subventionnaire en 2012

Type de programme	Nb de ménages bénéficiaires en 2012	Montant global
Aide assujettie au contrôle du revenu (AACR-SCHL)	263	957 000 \$
Programme de supplément au loyer de la SHQ (2012)	157	605 040 \$
Total	420	1 581 136 \$

LES SUBVENTIONS AU LOYER DE LA SCHL ET LEUR FIN PRÉVUE EN 2015

Comme on l'a vu précédemment, les subventions au loyer issues de la SCHL ont été mises en œuvre dès les premières années d'existence du parc Cloverdale et sa vente à Logisque en 1980. Retirées lors de la « privatisation » du parc en 1986, elles ont été récupérées à la suite d'une entente à l'amiable survenue en 1988 et seront versées jusqu'en 2015. C'est l'organisme Comité d'aide Cloverdale (CAC), créé à cet effet exclusif, qui administre les subventions. Les critères d'attribution du Comité d'aide Cloverdale concernent principalement les revenus et la taille des ménages. Ainsi, le nombre et le type de ménages aidés varient d'une année à l'autre. L'enveloppe globale annuelle est de 975 000 \$, ce qui représente en 2012, 2 321 \$ par ménage.

Comme prévu dans le règlement à l'amiable survenu en 1988 et la convention d'exploitation avec la SCHL, les subventions au loyer doivent prendre fin en 2015. Selon les scénarios conventionnels, la fin des conventions d'exploitation correspond avec la fin du terme des hypothèques qui met aussi un terme aux subventions au loyer. Or, pour les dirigeants, ce scénario ne correspond pas avec la situation de Cloverdale puisque le rachat des immeubles dans lesquelles celles-ci sont accordées s'est fait dans des conditions particulières, hors des programmes conventionnels. La fin de l'hypothèque de ces immeubles est prévue d'ici une quinzaine d'années. On subit donc une perte de subventions au loyer. Bref, cette perte demeure difficile à absorber parce que la corporation Domaine Parc Cloverdale accuse un déficit accumulé important, que plusieurs hypothèques sont encore en cours et qu'une partie du parc nécessite encore des rénovations importantes. Cette cessation de subventions au loyer représente, à court terme, la principale embûche financière pour la Coopérative puisque celle-ci se traduira par une hausse soudaine des loyers pour plusieurs centaines de ménages, menaçant de ce fait l'équilibre financier de la Coopérative. Selon les dirigeants de la Coopérative, en effet, ces départs pourront signifier l'incapacité de combler des loyers devenus trop onéreux pour le type de ménages qu'accueille actuellement la Coopérative. On pense notamment aux jeunes ménages monoparentaux d'origine immigrante. On a vu plus haut que la Coopérative a provisionné un montant de 900 000 \$ pour faire face à cette perte à venir. Mais, celle-ci ne représentant qu'une année de subvention, ceci est évidemment largement insuffisant. Des représentations ont été faites auprès des députés provincial et fédéral du comté. Mais celles-ci ont été jusqu'à maintenant sans effet. Soulignons que la fin des subventions au loyer de la SCHL affecte un grand nombre de coopératives et d'OSBL d'habitation au Canada et au Québec. Ce programme touche environ la moitié

des coopératives du Canada et d'ici une quinzaine d'années, toutes devront faire face à la fin de subventions. Une étude menée auprès des coopératives québécoises montre que la majorité des coopératives touchées par la fin des suppléments au loyer de la SCHL ont besoin de mesures de redressement pour faire face à ces pertes (CQCH, 2007).

LES AUTRES SUBVENTIONS

D'autres subventions ont été accordées à la Coopérative ou à l'OSBL Domaine Parc Cloverdale au cours des dernières années. Elles ont consisté essentiellement en des sommes de l'arrondissement Pierrefonds-Roxboro pour des aménagements, des subventions diverses pour l'animation du milieu, des sommes provenant de Gaz Métropolitain pour la réfection du système de chauffage et d'eau chaude ainsi que des montants accordés pour l'isolation (fenêtres, toitures) dans le cadre du programme d'efficacité énergétique d'Hydro Québec.

LES CONVENTIONS D'EXPLOITATION

La Coopérative d'habitation Village Cloverdale est actuellement engagée dans sept conventions d'exploitation dont une avec la SCHL et six avec la SHQ. Les conventions sont des contrats qui lient les organismes subventionnaires aux organismes bénéficiaires de subventions. Celles-ci précisent les modalités du prêt hypothécaire ainsi que les autres conditions que doit respecter l'organisme. La durée des conventions correspond généralement à la durée des engagements ou prêts hypothécaires. La convention d'exploitation avec la SCHL concerne essentiellement les suppléments au loyer (ou aides assujetties au contrôle des revenus). Cette convention, amorcée en 1980, se termine en 2015 et, avec elle, les subventions au loyer. Les conventions avec la SHQ correspondent, quant à elles, essentiellement aux différentes phases de rénovations engagées avec le programme AccèsLogis. Plus précisément, il s'agit des cinq phases de rénovations concernant près de 300 logements, en plus d'une convention d'exploitation concernant le projet Godard. Les conventions avec la SHQ sont également de 35 ans.

LE COÛT DES LOGEMENTS ²⁷

Le coût des loyers (avant les subventions au loyer) varient de 590 \$ à 1 069 \$, selon la taille et la qualité du logement. Les loyers sont nettement inférieurs à la moyenne des loyers du secteur environnant comme le montre le Tableau 8 ²⁸. La Coopérative et la corporation Domaine Parc Cloverdale gèrent cinq grilles de loyer correspondant aux différentes phases de développement du Parc. La fixation du loyer des logements ayant bénéficié de subventions d'AccèsLogis obéit à certaines règles. Celles-ci sont fixées lors du début du paiement de l'hypothèque; elles doivent se situer entre 75 % et 95 % du loyer médian du secteur. Les augmentations de loyer s'alignent généralement sur les taux

²⁷ Les loyers ne comprennent pas les frais d'électricité. À noter que ces montants représentent les loyers au bail et ne tiennent pas compte des subventions au loyer.

²⁸ Source : SCHL, *Enquête sur le logement locatif*, RMR de Montréal, automne 2011. Le secteur de comparaison inclut les villes de Dollard-des-Ormeaux, Pierrefonds, Roxboro, Île Bizard et Sainte-Geneviève.

d'augmentation recommandés par la Régie du logement du Québec. Il nous est impossible de calculer avec exactitude le coût net des loyers, c'est-à-dire après subvention, pour les 420 ménages ayant accès à des subventions au loyer. Une estimation à partir des montants des AARC consentis par le Comité d'aide Cloverdale en 2011 laisse voir des réductions de loyer mensuel d'environ 300 \$.

Tableau 8 : Coût des logements selon la taille et la phase de développement et comparaison avec les loyers médians du secteur

Phase initiale 1 (243 rénovés)

Taille	Loyer 2012	Loyer médian du secteur
4 ½ (petit aux étages ou grand au sous-sol)	590 \$	763 \$
4 ½ (grand)	642 \$	763 \$
5 ½ (petit aux étages ou grand au sous-sol)	665 \$	861 \$
5 ½ (grand)	697 \$	

Phase 2 (logements rénovés, environ 350, 2012)

Taille	Loyer 2012	Loyer médian du secteur
4 ½ régulier	671 \$	763 \$
5 ½ sous-sol	724 \$	861 \$
5 ½ grand	753 \$	
8 ½ sous-sol	1 069 \$	

Phase 2 (environ 100 logements non rénovés, 2012)

Taille	Loyer Cloverdale
5 ½ régulier	679 \$ à 728 \$ selon le type de rénovation
8 ½ sur deux niveaux	996 \$

Résidence Godard (16 logements, excluant le chauffage et l'eau chaude)

Taille	Loyer Cloverdale	Loyer moyen arrondissement Pierrefonds-Roxboro
3 ½ pièces	599 \$	652 \$
4 ½ pièces	688 \$	763 \$

Résidence Logan (16 logements, excluant le chauffage et l'eau chaude)

Taille	Loyer
7 ½ sur deux niveaux	834 \$
8 ½ sur deux niveaux	897 \$

LES PROGRAMMES D'AVANTAGES FINANCIERS LIÉS À LA PARTICIPATION DES MEMBRES

Le « rabais de membre » est un mécanisme qui permet aux membres qui participent activement à leur comité de propriété de bénéficier d'un rabais sur leur loyer mensuel. Concrètement, l'évaluation de la participation fait l'objet d'une évaluation à l'échelle des comités de propriété. Une fiche de participation est prévue de manière à consigner les heures consacrées aux comités, aux corvées ou à d'autres tâches. Au départ, l'implantation du rabais de membre a été imaginée sous la direction de M. Claude Roberge, en 2003, pour stimuler l'adhésion des locataires occupants à la nouvelle Coopérative. La mesure a été préservée parce qu'elle a montré son efficacité et que, selon les directeurs interrogés, la participation serait impossible sans cet incitatif.

En plus du rabais de membre, les locataires peuvent, s'ils s'engagent dans d'autres comités ou au conseil d'administration, bénéficier de rabais dit « incitatifs ». Les deux rabais peuvent être cumulés. Les montants des rabais offerts aux membres sont déterminés en fonction de la capacité financière de la Coopérative. Ils varient également selon la comptabilité et les résultats de chaque ensemble immobilier. En 2010, les rabais accordés aux membres ont totalisé 37 000 \$. Mais ces montants, qui sont surtout destinés à favoriser la participation représentent des économies réelles. Ces montants devraient être déboursés pour des travaux relatifs à la tonte du gazon, l'aménagement paysager, la conciergerie et certains menus travaux d'entretien, toutes des tâches qui étaient auparavant, du reste, assumées dans le cadre des contrats de gestion et d'entretien des immeubles avant qu'ils ne deviennent coopératifs.

5.1.3 Le bilan, les objectifs et les priorités

Le plan d'action 2008-2011 de la Coopérative établit des priorités dans quatre grands domaines :

1. Le milieu de vie;
2. Le développement immobilier;
3. La vie associative;
4. L'entretien du bâti.

5.1.3.1 L'aménagement et le milieu de vie

Les objectifs en regard du milieu de vie concernent l'aménagement et l'embellissement du cadre de vie, des aménagements sportifs, par exemple. Ainsi, les dernières années ont vu l'aménagement d'un terrain de basketball, la plantation de fleurs et d'arbres, l'aménagement d'un jardin d'enfants, d'un jardin communautaire et l'amélioration de la gestion des déchets domestiques. Le terrain de basketball a été aménagé, au début des années 2000, au sud de la voie ferrée, au centre du Village. Il a été réalisé grâce à une subvention de l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro. Le jardin communautaire a été aménagé en 2010. Il a bénéficié de subventions discrétionnaires du député provincial, à hauteur de 6 000 \$.

Le jardin d'enfants, quant à lui, est situé à l'extérieur du site, à environ 1 km de distance, dans le parc Cérés. Il contient aussi des jeux d'eau. Il a été inauguré en 2012 et a également bénéficié de subventions de l'arrondissement. Bien qu'excentré par rapport au site de la Coopérative, il est grandement utilisé par les jeunes familles²⁹. La plantation des fleurs est l'affaire de chaque comité de propriété. Chacun des comités reçoit en moyenne, chaque année, 120 \$ que les membres sont invités à utiliser pour fleurir les abords des immeubles. La gestion des déchets domestiques, quant à elle, a été grandement améliorée grâce à des mesures de sensibilisation (les déchets étaient trop souvent disposés n'importe où et en dehors des horaires prévus). De même, des écrans ont été posés qui entourent maintenant les conteneurs à déchet.

Au cours des années à venir, on prévoit planter une centaine d'arbres et des vivaces, réaliser une mosaïque florale et planter des arbustes. On vise également l'adoption d'un plan d'ensemble et le renforcement des moyens auprès des membres et de l'équipe pour y parvenir.

5.1.3.2 *L'acquisition et la rénovation des immeubles*

L'objectif appelé *développement immobilier* touche l'ensemble des activités liées à la construction, à la rénovation et à la réfection des immeubles et autres infrastructures. Il va sans dire que l'acquisition et la rénovation des immeubles du parc ont occupé et occupent encore une partie importante des énergies de la Coopérative.

LA PREMIÈRE PHASE D'ACQUISITION ET DE RÉNOVATION

La phase d'acquisition, amorcée en 1998, s'est appuyée, au départ, sur des leviers financiers variés. Comme on l'a vu dans la partie sur l'historique de la Coopérative, le premier levier financier a consisté à utiliser le montant compensatoire (ou « fonds spécial ») ordonné par jugement de cour de 1988 et correspondant aux subventions au loyer de la SCHL à la suite de la privatisation du parc. Ce montant s'élevait alors à près de 4 millions de dollars. Il a permis l'acquisition de la « phase initiale », composée de 243 logements, en 1999. D'autres prêts bancaires totalisant environ 1 M\$ se sont ajoutés au moment de l'achat et plus tard afin de réaliser des rénovations.

LA SECONDE PHASE D'ACQUISITION ET DE RÉNOVATION

L'acquisition de la seconde phase, représentant plus de 450 logements, a été rendue possible principalement grâce au refinancement hypothécaire des premiers immeubles (première phase) acquis quelques années plus tôt en 1999. Celle-ci, rappelons-nous, représentait quelques millions de dollars. Ensuite, les programmes AccèsLogis et Rénovation à la carte (Montréal) ont été utilisés pour rénover une partie des logements acquis en 2006³⁰, en plus de deux immeubles neufs développés en 2008-2009 (Godard et

²⁹ Il a été impossible de développer le jardin d'enfants sur le site de la Coopérative en raison des contraintes d'espaces et des contingences d'entretien de l'arrondissement.

³⁰ Jusqu'à maintenant, le programme a été utilisé pour 10 des 16 immeubles faisant partie de la phase acquise en 2006, et dont les immeubles et leurs logements n'avaient fait l'objet d'aucune rénovation.

Logan). Ces rénovations touchent jusqu'à maintenant plus de 300 logements. Les rénovations d'AccèsLogis concernent les logements eux-mêmes et certains éléments de l'enveloppe des immeubles. Le programme Rénovation à la carte, quant à lui, a été surtout utilisé pour des rénovations plus ciblées touchant les infrastructures de certains immeubles telles que des toitures, de la maçonnerie, des fenêtres, des portes ou des escaliers. Ajoutons à cela un troisième levier financier complémentaire au programme AccèsLogis. Afin de compléter le financement requis pour exécuter les travaux de rénovation dans le cadre de ce programme (qui exige une mise de fonds du milieu), une parcelle de terrain appartenant à la Coopérative a été vendue en 2008 à un OSBL d'habitation, pour environ 80 000 \$. Cet OSBL y a développé un ensemble immobilier destiné à des personnes ayant des besoins particuliers³¹.

Selon la Ville de Montréal, les sommes investies à travers AccèsLogis et Rénovation à la carte totalisent, en 2012, plus de 26 M\$. Les subventions ont été versées tantôt à la société acheteuse Domaine Parc Cloverdale ou directement à la Coopérative Village. La contribution du gouvernement du Québec s'élève à 20 960 000 \$ alors que la contribution de la Ville de Montréal s'élève à 5 136 000 \$³². Il reste encore une demi-douzaine d'immeubles qui n'ont subi aucune rénovation. Des démarches sont donc encore en cours auprès de la Ville de Montréal pour obtenir des fonds qui permettraient d'exécuter les travaux pour l'ensemble des immeubles et logements de la Coopérative. Pour l'instant, le « robinet » d'AccèsLogis semble être fermé, les autorités municipales estimant que suffisamment d'investissements ont été faits dans cet arrondissement. Les encadrés et le tableau qui suivent présentent les grandes lignes des programmes utilisés ainsi qu'un résumé des grandes phases d'acquisition et de rénovation des immeubles.

LE PROGRAMME RÉNOVATION À LA CARTE

Le programme Rénovation à la carte offre aux propriétaires une aide financière pour leur permettre de **rénover ou de remplacer certaines composantes** extérieures ou intérieures de leur bâtiment résidentiel ou mixte. Ce programme est financé conjointement par la Société d'habitation du Québec (SHQ) et par la Ville de Montréal dans le cadre du programme Rénovation Québec. La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) contribue au financement des interventions visant les ménages à faible revenu.

LE PROGRAMME ACCÈSLOGIS QUÉBEC

Le programme AccèsLogis a été lancé en 1997 sous l'impulsion, notamment, d'acteurs du secteur de l'économie sociale dans le cadre du Sommet de l'Économie et de l'Emploi en 1996. Il s'agit d'un programme d'aide financière « *...qui encourage le regroupement des ressources publiques, communautaires et privées afin de favoriser la réalisation de logements sociaux et communautaires pour des ménages à revenu faible ou modeste, ou pour des clientèles en difficulté ayant des besoins particuliers en habitation.* » (Gouvernement du Québec, 2011)

³¹ Ainsi, bien que n'appartenant pas à la Coopérative, on trouve maintenant, sur le site de Cloverdale, un OSBL d'habitation autonome comportant 28 unités et administré par Les Résidences Oméga.

³² Selon un échange de courriel avec un responsable de la Direction de l'habitation de la Ville de Montréal.

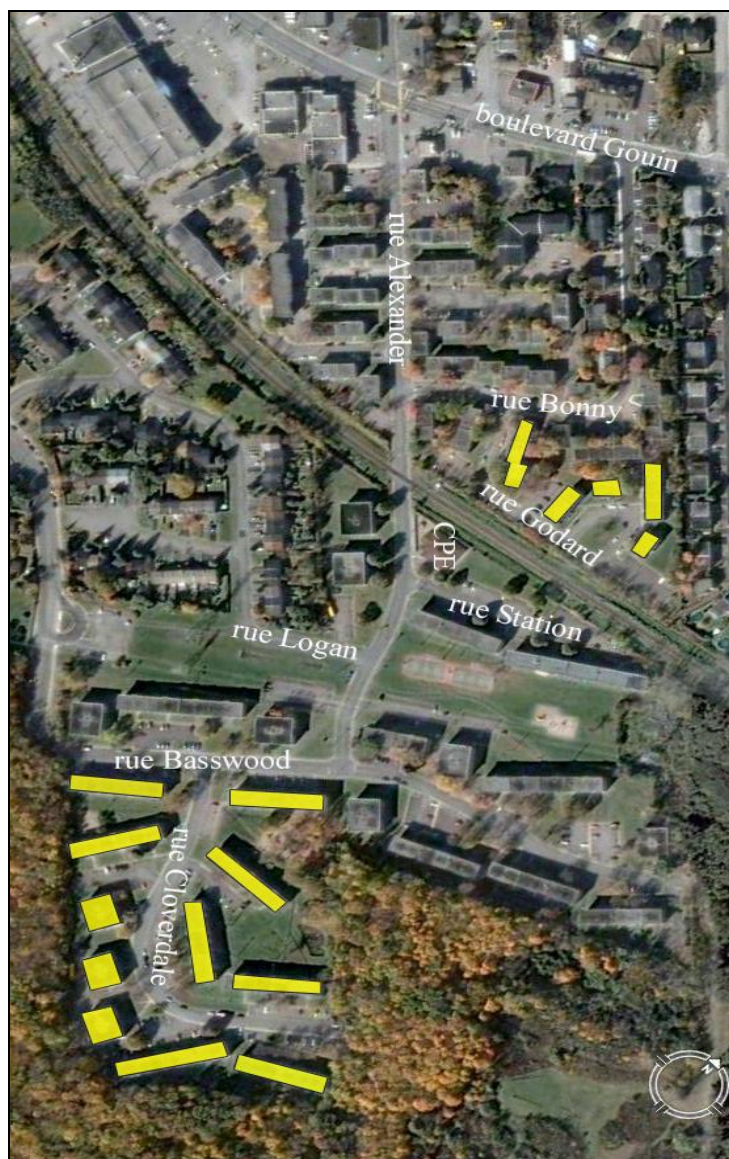
Le programme se divise en trois volets : le volet 1 est destiné à des ménages à revenu faible ou modeste (familles, personnes seules). Le volet 2 est destiné à des projets de logements permanents avec services pour des personnes âgées en perte légère d'autonomie. Le volet 3 est destiné à des projets de logement temporaire ou permanent avec services pour des personnes ayant des besoins particuliers de logement.

Le financement destiné à la réalisation des projets prévoit trois composantes : 1) une subvention de la SHQ pouvant représenter de 50 % à 60 % du montant total; 2) une contribution du milieu (municipalités, communautés) représentant au moins 15 % du total; 3) un prêt hypothécaire garanti qui correspond à un pourcentage de 30 % à 40 % du coût de la réalisation. L'hypothèque est amortie sur 35 ans. Elle est remboursée à partir des loyers versés par les locataires.

Tableau 9 : La répartition des logements et des immeubles selon les principales phases d'acquisition et de rénovations

Phase de développement	Date d'achat	Nb logements	Phase de rénovations	Programme	Nb logements et immeubles
Phase initiale	1999	243	2000-2002	Hors programme	243 logements 16 immeubles
Seconde phase	2006	491	Rénovations 1 2008	AccèsLogis	70 logements 5 immeubles
			Rénovations 2 2009	AccèsLogis	81 logements 5 immeubles
			Rénovations 3 2010	AccèsLogis	75 logements 5 immeubles
			Rénovations 4 2011	AccèsLogis	28 logements 2 immeubles
			Rénovations 5 2012	AccèsLogis	27 logements 3 immeubles
			Partie partiellement rénovée	Rénovation à la carte	210 logements 16 immeubles
(Godard et Logan)	2008	32	2009 Constructions neuves	AccèsLogis	32 logements 2 immeubles
Total		766			54 immeubles

Phase initiale : Achat en 1999 et rénovation de 243 logements en 2000-2002



Source : Recomposition, Groupe CDH

Seconde phase : Achat en 2006, rénovation de plus de 300 logements de 2006 et à 2012



Source : Recomposition, Groupe CDH

5.1.3.3 L'entretien des immeubles et du site

Les objectifs liés à l'entretien du bâti s'attachent particulièrement au soin quotidien ou saisonnier des immeubles, qu'il s'agisse du balayage, de la propreté, de la pelouse, des ordures ou des réparations mineures. On œuvre également à l'amélioration de la sécurité sur le site extérieur de la Coopérative et dans les immeubles eux-mêmes (éliminer les attroupements, améliorer l'éclairage, etc.). L'un des objectifs avoués de ces actions est, à

terme, la rétention des bons locataires et l'élimination des *mauvais locataires*³³. Plusieurs initiatives ont été réalisées à ce chapitre au cours des dernières années et dont les dirigeants de la Coopérative se disent fiers. Il s'agit principalement de la sécurisation des entrées communes des immeubles et de la mise en place d'un comité de sécurité. La sécurisation des entrées communes des immeubles a grandement contribué à diminuer les attroupements dans les cages d'escalier de même que l'irruption d'importuns. Finalisée en 2010, cette opération, qui a nécessité la pose de serrures et de systèmes d'interphone sur une centaine de portes, de systèmes d'éclairage a coûté plus de 300 000 \$ grâce, notamment, à une bonification du programme AccèsLogis. C'est, entre autres, le député provincial qui soutenu le cheminement de ce dossier.

LE PROGRAMME DE SURVEILLANCE CLOVERDALE

Une initiative récente a consisté en la mise en place du Programme de surveillance Cloverdale. Constatant les vols, le petit commerce de drogue et l'insécurité causée par des rôdeurs, des membres de la Coopérative se sont pris en main au tournant des années 2010. Ils ont formé un comité, actuellement formé d'une vingtaine de membres ainsi que de la police locale. Depuis près de deux ans, ces membres forment des bridages qui patrouillent toutes les nuits. Chaque irrégularité est alors signalée à la police. Un bureau spécifique a été aménagé où tout locataire peut signaler (boîte de suggestion) des comportements dangereux ou suspects. Aux dires des dirigeants, l'action de ce comité a eu énormément d'effets sur la petite criminalité et sur le sentiment général de sécurité des résidents. Ces deux initiatives mises ensemble auraient, selon la directrice, contribué à combler les unités de logements qui, jusqu'à maintenant, demeuraient inoccupés.

Sur le plan des infrastructures, un programme de subvention de Gaz Métropolitain a permis le renouvellement de certaines installations. Enfin, des équipements supplémentaires d'éclairage extérieur ont été installés. La gestion des casiers de rangement, situés aux sous-sols des immeubles, posait également problème. Des employés sont maintenant chargés de faire des rondes. Les membres sont encouragés à organiser correctement le rangement des casiers.

LA VIE ASSOCIATIVE

Les objectifs en regard de la vie associative consistent évidemment à soutenir, recruter, informer et former les membres dans leurs activités de participation à la gestion de la Coopérative. Les dernières années ont été consacrées à la restructuration en trois secteurs et au soutien, par l'embauche d'un animateur. Celui-ci soutient tous les comités dans leur organisation et le développement de leurs activités. On vise également la formation d'équipes stables au sein des comités. Les activités prévues à cet effet passent par l'évaluation des 12 comités de la Coopérative et, à l'égard des membres, des visites d'accueil, la diffusion d'un journal et l'organisation d'activités de formation.

³³ On entend par mauvais locataires, les mauvais payeurs, les délinquants ou les fauteurs de trouble.

5.1.4 Le développement social

Comme on l'a vu plus tôt, dès la formation de l'Association des locataires du parc Cloverdale, à la fin des années 1970, les interventions ont dépassé les préoccupations de loyer et se sont étendues à la vie communautaire et à l'aménagement du *Village*. Les premières réponses aux besoins des membres ont pris la forme de services touchant l'information et la défense des locataires, de services de soutien aux familles en lien avec les conditions de vie et l'intégration dans le quartier. Au cours des années 1980 et 1990, qui furent des années de détérioration et qui correspondait avec l'arrivée de familles immigrantes, des services de référence et d'insertion ont pris le pas, de même que des interventions préventives, notamment pour assurer la sécurité sur le site.

L'une des réalisations les plus structurantes demeure la création, en 1992, de l'organisme Cloverdale Multi-Ressources. Autrefois directement apparenté à la Coopérative, Cloverdale Multi-Ressources a, depuis quelques années, élargit son action à un territoire plus vaste. Toutefois, sa situation, près de l'entrée de la Coopérative, sur le boulevard Gouin, en fait une organisation privilégiée par plusieurs ménages familiaux de la Coopérative. Le conseil d'administration de l'organisme compte, statutairement, deux membres de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale. L'organisme Cloverdale Multi-Ressources offre différents services sociaux qui bénéficient majoritairement aux familles membres de la Coopérative : services de garde, soutien aux parents, services périnataux, camps de vacances, programme de préemployabilité pour les femmes, etc.

Le site du Village Cloverdale a vu s'installer, dès 2002, un premier CPE appelé Petits cœurs de Françoise. Un second CPE s'est ajouté en 2009, nommé Garderie Éducation. Ouvert en 2009, celui-ci offre 75 places. La responsable de la *Garderie Éducation*, qui avait obtenu un permis, a tout simplement approché les responsables de la Coopérative. La garderie occupe tout l'immeuble et non le premier étage. L'aménagement d'une garderie a contribué à la qualité de vie des jeunes familles et même au maintien de ces ménages dans la Coopérative. Mais, 75 places ne suffisent pas. Un second CPE est en voie de s'installer sur le site du Village. Celui-ci devrait offrir une cinquantaine de places.

5.2 Les processus organisationnels

LA PRODUCTION

L'accomplissement des activités de la Coopérative se partage entre les administrateurs, la direction, les employés, les membres (à travers les comités) et certains fournisseurs, notamment le GRT Groupe CDH. La direction générale assure l'administration générale, la coordination et la planification de l'ensemble des activités.³⁴ On a vu que les activités

³⁴ La tâche comprend notamment : la planification annuelle et les bilans, la planification des réunions du conseil d'administration, la planification et l'organisation des assemblées générales des membres, l'élaboration des politiques, règlements, systèmes assurant la bonne marche de la Coopérative, le soutien et la coordination des activités des comités de la Coopérative, la mise en place d'un programme de formation continue, la communication avec les membres et le milieu, l'accueil et l'intégration des nouveaux membres, la gestion des plaintes, la préparation des budgets et les suivis budgétaires, la planification des

de développement, c'est-à-dire la planification de l'acquisition et de la rénovation des immeubles, sont assurées par la direction, mais celle-ci est largement secondée par le GRT Groupe CDH. Ces activités s'opèrent sous la coordination du comité de gestion où siègent la directrice et certains membres du conseil d'administration. Les activités de location (recrutement, administration, baux, comptabilité, accueil, information, collecte des loyers, suivis à la Régie du logement) sont, pour l'essentiel, assurées par les employés-es. Les activités d'accueil des locataires sont partagées, quant à elles entre les employés-es et le comité d'accueil. Les activités d'entretien se partagent entre les membres et certains employés tels que les préposés à l'entretien. Les activités sont sous la supervision du comité entretien et du comité de propriété. Les activités de développement social et d'aménagement se partagent entre la direction (pour la planification et coordination, financement), les membres, à travers, notamment, les comités aménagement, jardinage, de sécurité, de loisirs ainsi que le comité jeunes et le comité de parents.

LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES EMPLOYÉS

Les employés disposent de descriptions de tâches écrites selon le type de poste. La période de probation est de trois mois à partir de l'embauche. Les conditions de travail sont assez standard par rapport à ce qui se pratique dans le secteur de l'économie sociale. La semaine de travail à temps plein est de 37½ heures/semaine. Ils disposent de 11 jours fériés par année, sept journées de maladie payées et trois semaines de vacances payées après un an de travail. Les employés se voient offrir un programme d'assurance-vie, médicaments, maladie et invalidité et c'est la Coopérative qui assure la totalité de la prime.

LA FORMATION

Les tâches de la direction générale prévoient la mise en œuvre de sessions de formation continue pour les membres et pour les employés. En ce qui concerne les membres, des formations sont offertes régulièrement. Parmi les activités typiques se trouvent des ateliers où sont présentés : le fonctionnement des coopératives (lois, etc.) et la structure de la CHVC; la trousse de l'administrateur ou du membre (règlements, rôles et responsabilités; le plan d'action de la Coopérative, etc. Les formations sont offertes par des pairs, par des agents de la FÉCHIMM ou par des employés de la Coopérative.

LA GESTION MULTICULTURELLE

On l'a vu plus haut, la CHVC est une piste d'atterrissage pour un grand nombre de ménages d'origine immigrante et, par sa composition, le Village Cloverdale présente les mêmes défis que ceux de certains secteurs de Parc-Extension, Côte-des-Neiges ou

vérifications comptables, la recherche de financement, la participation à la gestion des suppléments au loyer, la gestion immobilière et la gestion des ressources humaines (CHVC, 2010, Trousse de l'administrateur).

Montréal-Nord. Les besoins des nouveaux arrivants, leur vulnérabilité parfois et la grande diversité culturelle du Village commande une certaine gestion. Pour ce faire, on mise tout d'abord sur les activités d'accueil et d'intégration à la Coopérative elle-même. À ce titre, le maillon le plus efficient demeure les relations de voisinage et les apprentissages, à travers, par exemple, les activités du comité de propriété.

Sur le plan des communications, la plupart des documents importants sont produits en français et en anglais. Un autre mécanisme important se trouve dans les activités d'insertion, de francisation, de socialisation proposées par la Coopérative et, surtout, par les organismes présents sur le site ou dans le voisinage. On pense surtout ici aux garderies familiales et aux CPE présents sur le site et, évidemment, à Cloverdale Multi-Ressources. L'été, des étudiants organisent des activités sportives et d'animation sur le site et dans le quartier. L'accueil de certains nouveaux arrivants fait l'objet d'une attention particulière et certaines formations sont parfois nécessaires pour s'initier aux bases de l'entretien d'un logement. Cela peut aller de conseil sur le lavage des planchers à l'utilisation des cuisinières, au séchage du linge, à la gestion des déchets, etc. Certaines réalités religieuses ou culturelles peuvent être considérées lorsque vient le temps de planifier une réunion (Ramadan, etc.). Lors des réunions, les valeurs de respect, d'écoute et de coopération sont mises de l'avant comme autant de vecteurs d'harmonie sociale. Enfin, l'attribution elle-même des logements tient compte de la provenance des ménages. On cherche ainsi à éviter la création de concentrations ethniques dans un même immeuble ou un même secteur.

Conclusion

Avec ses 766 unités réparties dans 54 immeubles, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale est la plus importante coopérative d'habitation au Québec et la seconde au Canada. Hormis quelques dizaines de personnes seules et de personnes âgées, la Coopérative accueille une grande proportion de ménages familiaux, dont plusieurs sont d'origine immigrante. Jadis administré par la SCHL, le parc immobilier de Cloverdale a connu, au début des années 1980, une privatisation ou plus précisément une vente illégale, qui a entraîné une longue lutte, incluant un important recours judiciaire pour la récupération de l'ensemble immobilier dans le giron collectif. Au cours des 12 dernières années, l'achat des immeubles par la Coopérative, avec l'aide de la SHQ et de la Ville de Montréal et, dans une certaine mesure, de la SCHL, s'est traduit par un chantier de rénovations qui touche la grande majorité des logements, rénovations auxquelles on doit ajouter le développement de deux nouveaux ensembles résidentiels totalisant une trentaine d'unités. Depuis quelques années, d'autres initiatives touchant l'aménagement (parc, terrains de jeu, désenclavement) et les services aux personnes (garderies, brigades de sécurité, Cloverdale Multi-Ressources, etc.) ont créé un cercle vertueux où chaque amélioration en amène une autre. Ces chantiers de revitalisation ont contribué à redorer l'image négative qui était jadis associée à ce secteur de Roxboro.

La Coopérative d'habitation Village Cloverdale présente de l'intérêt à plus d'un titre. Il s'agit d'une expérience extraordinaire, par son ampleur et son originalité, dans l'histoire du mouvement des coopératives d'habitation québécoises. Sur le plan de l'économie sociale, l'expérience de la Coopérative montre la capacité de ce secteur, en collaboration avec des partenaires privés, publics et communautaires, d'accomplir des objectifs sur les plans immobilier, financier, de lutte à la pauvreté, d'insertion sociale et d'aménagement, dans des contextes où le seul secteur privé a manifestement échoué. Par ailleurs, on observe que la trajectoire du parc d'immeubles de Cloverdale, depuis sa création à nos jours, est allée de pair avec l'histoire même des interventions du Canada et du Québec en matière d'habitation sociale. Ainsi, ce sont des programmes fédéraux de financement qui ont facilité la construction des logements et leur administration durant les années 1970 et 1980. La privatisation du parc, en 1986, traduit aussi une certaine désaffection de l'État au cours des années 1985 jusqu'à la fin des années 1990 à l'endroit du développement du logement social et communautaire. Ces années correspondent à la traversée du désert pour les locataires du parc Cloverdale. Ensuite, la relance et la revitalisation, depuis une quinzaine d'années, sont indissociables de l'intervention de programmes québécois tels qu'AccèsLogis Québec, en vigueur depuis 1997. Les expériences documentées depuis une quinzaine d'années ont montré les effets bénéfiques d'une politique de logement social structurante à l'échelle des États lorsque celle-ci s'arrime à l'action concertée de nombreux acteurs locaux (Fontan, Klein et Tremblay, 2010).

Le caractère unique de la Coopérative et de son histoire fait ressortir certaines spécificités de son action. Mentionnons, au chapitre des modes de mobilisation, l'utilisation de recours judiciaires, les alliances et la négociation, nettement privilégiées en regard de l'adhésion à des mouvements sociaux et politiques. Sur le plan du développement (achat

et rénovations), les promoteurs ont su faire preuve d'inventivité en recourant à des leviers financiers et organisationnels variés, incluant la mise en place d'une société acheteuse, de compensations judiciaires (fruit d'un recours collectif) pour l'achat des immeubles de la première phase d'acquisition du parc, la vente de parcelles de terrains et des programmes de financement variés. Ils ont également su faire preuve d'audace et pris de véritables risques lors des deux importantes phases d'achat du parc.

Sur le plan de l'organisation interne, on notera que la gestion fait appel à un partage entre les membres, une quinzaine d'employés et un certain nombre de contractuels externes. Autre fait inusité pour l'univers de coopératives d'habitation, la direction générale fait l'objet d'une délégation de pouvoir assez étendue, notamment en ce qui a trait aux impératifs liés aux achats d'immeubles et aux travaux de rénovation. Au fil du temps, des mécanismes d'intégration et de soutien à la participation des locataires ont été mis en place. La participation des locataires à l'entretien de base des immeubles est encouragée par un rabais de membre. Plus récemment, la structure de la Coopérative a été réorganisée en trois sous-secteurs de manière à préserver l'échelle humaine des lieux d'intervention et d'organisation. Enfin, les interventions de la Coopérative débordent largement les simples aspects immobiliers et locatifs en accordant une place importante au développement social. Des priorités sont actuellement accordées au soutien aux familles, à la sécurité du site et à la gestion de la diversité culturelle. Elles ont donné lieu à des interventions originales et variées. D'autres recherches valent la peine d'être menées, par exemple sur les locataires-membres, dont les caractéristiques, les besoins et les trajectoires demeurent peu documentés.

Bibliographie

Apparicio, Philippe; Martin Gagnon; Édith Préfontaine; Anne-Marie Séguin; Paula Negron; Cindy Rojas; Ian d'Aragon et Olivier Gauthier (2009). *Portrait socioéconomique du territoire du Centre local d'emploi de l'Ouest-de-l'Île*, Montréal, Étude réalisée par l'Institut national de la recherche scientifique - Urbanisation, Culture et Société (INRS) pour Emploi-Québec, Direction Montréal, 42 pages.

Agence de la Santé et des Services sociaux de Montréal (2011), *Regards sur la défavorisation à Montréal*, CSSS Ouest de l'Île, Montréal, 20 pages

Bouchard, Marie et Marcellin Hudon (2008). *Se loger autrement au Québec*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 232 pages.

Bourque, Denis; Yvan Comeau; Louis Favreau et Lucie Fréchette (2006). *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 560 pages.

Brutus, Nora et Jean-Marc Fontan (2008). *Mobilisation par le logement social. Projet îlot Pelletier*. Rapport sur l'évolution de la mobilisation locale autour du projet pilote, Montréal, ARUC-en économie sociale, UQAM, 47 pages.

CLSC Pierrefonds, (non daté). *Document descriptif sur Cloverdale*, 16 pages.

Comeau, Yvan (2003). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités d'économie sociale et solidaire*, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, 21 pages.

Confédération québécoise des coopératives d'habitation (2013). Document web. Adresse web. <http://www.cooperativehabitation.coop/site.asp?page=element&nIDElement=186> (consulté le 12 juin 2012).

Confédération québécoise des coopératives d'habitation (2009). *Rapport d'étude portant sur l'élaboration de nouveaux modèles de coopératives d'habitation hors programme*, Québec, 77 pages.

Confédération québécoise des coopératives d'habitation (2007). *Fin des accords d'exploitation. Défis et opportunités pour les coopératives d'habitation québécoise*. Sous la direction d'Allan Gaudreault, Montréal, 141 pages.

Coopérative d'habitation Village Cloverdale (CHVC) (2010). *Trousse de l'administrateur*, Montréal, 53 pages.

Coopérative d'habitation Village Cloverdale (2003). *Règlements de régie interne*, 10 pages.

Dubé, Francine (1987). *Étude sur les caractéristiques socioéconomiques de la population de Cloverdale*, CLSC de Pierrefonds, 55 pages.

Dumais, Lucie et Marie-Noëlle Ducharme (2008). « Habitation communautaire et personnes vulnérables », dans Bouchard, M. et M. Hudon, *Se loger autrement au Québec*, Montréal, Éditions Saint-Martin, pp. 185-216.

Fontan, Jean-Marc (2011). « Développement territorial et innovation sociale », dans Bellemare, G.; Klein, J.L., *Innovation sociale et territoire, convergences théoriques et pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Collection innovation sociale, 17-42.

Fontan, Jean-Marc; Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay (2010). « Des districts industriels au développement par l'initiative locale », dans Cary, P. et A. Joyal, *Penser les territoires, en hommage à Georges Benko*, Québec, Presses universitaires du Québec, p. 119-135.

Fontan, Jean-Marc; Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay (2001). *Mobilisation communautaire et gouvernance locale: Le technopôle Angus*, « *Politique et Société* », vol. 20, (2-3), 69-88.

Fortin, Marie-Fabienne (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives* (2^e éd.). Montréal : Chenelière éducation, 632 pages.

Gaudreault, Allan; Pierre Adam; Andrée DeSerres et Marie Bouchard (2004). *La coopérative d'habitation des Cantons-de-l'Est*, Montréal, ARUC en économie sociale, UQAM, 43 pages.

Gosselin et associés inc. (2011). *Domaine de Parc Cloverdale, Rapport financier annuel au 31 décembre 2010*, Montréal.

Gosselin et Associés inc. (2011). *Coopérative d'habitation Village Cloverdale, Rapport financier annuel au 31 décembre 2010*, Montréal.

Gouvernement du Québec (2011). *Répertoire des programmes du gouvernement du Québec*.

Johnson, Laura C. with *Rick Schippling (2009). *Regent Park Revitalization: Young People's Experience of Relocation from Public Housing Redevelopment*, Ottawa: Canada Mortgage and Housing Corporation.

Lemire, Diane (2009), *L'historique d'un projet d'envergure : 734 logements coopératifs!* Montréal, Groupe CDH, 2 pages.

Lemire, Diane (2008). *L'expérience de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale. Communication dans le cadre de la Table ronde : Les dynamiques de production des nouveaux quartiers d'immigration*, Symposium Centre Métropolis, 21 novembre 2008.

Mercier, André (2006). *Les coopératives d'habitation au Québec*, Édition 2005,

Ministère de l'Industrie, Québec, Direction des coopératives MDEIE.

Piché, Ginette; J.C.S (1998). *Jugement sur requête en approbation d'un règlement final d'un recours collectif (art, 1025 cpc) prononcé oralement le 10 décembre 1998*, Montréal, Cour Supérieure du Québec.

Société canadienne d'hypothèques et de logement (2011). *L'observateur du logement au Canada*, Ottawa, 142 pages

Société d'habitation du Québec (2012). *Bulletin Habitation Québec, numéro spécial sur les coopératives d'habitation*, été 2012, Québec.

Sylvestre, Pierre; Ronald Charbonneau; Éric McDevitt David et Julie Rochette (2000). *Les coopératives d'habitation et la loi*, Montréal, Wilson et Lafleur,

Table de quartier du Nord-Ouest de l'Île de Montréal (2007). *Portrait de la pauvreté dans le Nord-Ouest de l'Île de Montréal*, Montréal, 29 pages.

Tremblay, Diane-Gabrielle; Juan-Luis Klein et Jean-Marc Fontan (2009). *Initiatives locales et développement socioterritorial*, Montréal, Les Éditions TÉLUQ, 353 pages.

Ville de Montréal (2010). *Profil économique. Arrondissement de Pierrefonds-Roxboro*, Montréal, 27 pages.

Ville de Montréal (2009). *Profil statistique en habitation de l'arrondissement de Pierrefonds-Roxboro*, Montréal, Direction de l'habitation. 29 pages.

Ville de Montréal (2009a). *Répertoire 2009 des logements sociaux et communautaires de l'île de Montréal*.

Ville de Montréal (2007). *Plan d'urbanisme de Montréal. Arrondissement Pierrefonds-Roxboro*, Montréal et Pierrefonds-Roxboro, 72 pages.

Noms des personnes interrogées et dates des rencontres

Mme Hélène Ciabu- Kalonga, directrice des Habitations Village Cloverdale (28 juin et 12 juillet 2012)

M. Claude Roberge, ancien directeur des Habitations Village Cloverdale (6 et 28 juin 2012)

Mme Martha Muir, locataire vétérane, membre du conseil (7 août 2012)

Mme Sherry Blais, locataire vétérane (7 août 2012)

M. Douglas Alford, architecte, GRT Groupe CDH (29 juin 2012)

Mme Diane Lemire, chargée de projet senior, GRT Groupe CDH (29 juin 2012)

Mme Francine Dubé, ancienne organisatrice communautaire du CLSC Pierrefonds (entretien téléphonique et questions par courriel, septembre 2012)

M. Seydou Sow, ancien président (2009), CHVC (7 novembre 2012)

Annexe

Règlements et jugements de cour Cloverdale

Année	Cour	Teneur
1988	Entente à l'amiable	Règlement partiel en recours collectif Maintien du supplément au loyer; Montant forfaitaire; Montant pour développer
1990	Cour Supérieure, division de la faillite	Un jugement ordonne la reprise de propriété à la Fiducie Desjardins, prêteur hypothécaire de Roger Turenne, après la faillite de celui-ci.
1997	Cour d'appel	Autorisation de poursuivre le recours collectif à l'endroit de Roger Turenne (en dépit de sa faillite) pour déclarer invalide la vente entre Logisque et Roger Turenne en 1986.
1996	Régie du logement	Règlement pour aliénation des 52 bâtiments en copropriété divise; maintien du caractère locatif des lieux.
1998	Entente à l'amiable	Obtention d'un montant pour les subventions au loyer, montant compensatoire et développement de deux nouvelles coopératives.
1998	Cour Supérieure	Règlement final du recours collectif.
2009		Requête de la Coopérative pour obtenir la gestion directe des subventions au loyer de la SCHL. La requête est rejetée.