

Cahiers du CRISES

Collection
Études de cas d'entreprises d'économie sociale

no ES-0006

**Gouvernance coopérative et développement local :
Caisse Desjardins Préfontaine-Orléans
et collectivité locale
(Hochelaga-Maisonneuve)**

par Johanne Bérard
sous la direction de M.-C. Malo

octobre 2000

Copyright c) CRISES, HEC, Octobre 2000.

Johanne Bérard est détentrice d'un certificat en gestion des coopératives (HEC) et d'une maîtrise en théologie (Université de Montréal).

Marie-Claire Malo est professeur titulaire au service d'enseignement de la direction et gestion des organisations, à l'École des HEC.

Les auteures tiennent à remercier le Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) pour l'appui financier reçu au sein de l'équipe *économie sociale* du CRISES, et la direction de la Recherche HEC.

RÉSUMÉ

Cette étude explore la relation entre la gouvernance coopérative et le développement local au travers l'analyse du rapport entre une coopérative financière et sa collectivité locale. Le cas étudié est celui de la Caisse populaire Desjardins Préfontaine-Orléans et la collectivité d'Hochelaga-Maisonneuve. Les données ont été collectées en 1999 et l'analyse complétée en 2000.

Après l'introduction, le deuxième point porte sur la collectivité locale considérée : le quartier Hochelaga-Maisonneuve dans l'arrondissement Mercier / Hochelaga-Maisonneuve, à Montréal. La troisième section est consacrée à la perception des acteurs face au développement local futur. Les acteurs sont autant ceux de la caisse (directeur général, secrétaire du conseil) que du milieu du développement social (organismes communautaires du CLSC) et du développement local économique et communautaire : Corporation de développement de l'Est (CDEST). Dans la quatrième partie, nous présentons la situation actuelle des services financiers de proximité, incluant les liens de la caisse avec son milieu, ainsi que la perception d'acteurs du milieu quant au rôle joué par les institutions financières, principalement la caisse. Dans la section cinq, l'avenir de la coopérative financière est considérée dans le contexte de la réingénierie et de la poursuite des fusions de caisses. Enfin, en sixièmement, les conséquences des transformations de la caisse sont discutées.

La conclusion permet d'ouvrir sur la question de la cohésion sociale et en particulier de la contribution d'entreprises collectives comme les coopératives financières à la production de cette cohésion dans la collectivité locale.

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction.....	1
2. La collectivité locale	4
2.1 La localisation du quartier Hochelaga-Maisonneuve.....	4
2.2 Bref historique du quartier Hochelaga-Maisonneuve	5
2.3 La situation démographique	7
2.4 La situation économique	9
2.4.1 Principales statistiques socio-économiques	10
2.4.2 L'importance des différents secteurs économiques	12
2.4.3 Les outils de développement présents.....	16
2.5 La situation socio-culturelle et communautaire	17
2.6 Conclusion sur la situation de la collectivité locale	19
3. La perception des acteurs face au développement local futur.....	22
3.1 La perception de l'évolution économique	22
3.1.1 La perception de l'état de santé économique de la collectivité.....	22
i) Selon la caisse.....	22
a) Le directeur général.....	22
b) Le secrétaire du conseil d'administration.....	22
ii) Selon les organisateurs communautaires du CLSC.....	22
a) Jean Rouleau	22
b) Gilles Beauchamp	23
iii) Selon la CDEST	24
3.1.2 Les secteurs potentiels de développement économique	25
i) Pôles géographiques de développement	25
ii) Secteurs économiques potentiels de développement	25
a) Selon la CDEST.....	25
b) Selon le directeur de la caisse	26
c) Selon Gilles Beauchamp, organisateur communautaire du CLSC	27
3.1.3 Résumé des forces et des faiblesses économiques du quartier Hochelaga- Maisonneuve selon la perception qu'en a chacun des acteurs rencontrés.....	31
3.2 La perception de l'évolution démographique.....	40
3.2.1 Selon l'épicier et secrétaire du conseil d'administration de la caisse	40
3.2.2 Selon les organisateurs communautaires du CLSC	40
i) Jean Rouleau.....	40
ii) Gilles Beauchamp.....	41
3.3 Conclusion sur la perception des acteurs sur le développement local futur.....	41
4. Les services financiers : la situation actuelle	44
4.1 Le portrait des institutions financières présentes	44
4.1.1 Identification de la caisse	47
i) Le territoire	47
ii) Le personnel.....	48
iii) Les dirigeants.....	48

iv) Les membres.....	49
4.1.2 Historique de la caisse.....	49
i) Historique des fusions de 1987 et de 1997	49
ii) Historique de la situation financière.....	50
4.1.3 Services offerts.....	53
i) L'offre de produits et de services	53
ii) Les heures d'ouverture	55
4.2 Les liens entre la caisse et le milieu.....	55
4.2.1 Les liens économiques	55
i) Les contributions financières de la caisse à la collectivité	55
ii) Apport autre que financier au milieu.....	57
4.2.2 Les liens non économiques	59
i) Implication de la caisse dans le milieu.....	59
ii) Implication bénévole du personnel de la caisse dans le milieu.....	59
iii) Implication des citoyens-nes au sein de la caisse.....	59
4.3 La perception du rôle joué par les institutions financières.....	60
4.3.1 La perception du coordonnateur du Collectif en aménagement urbain.....	60
4.3.2 La perception du directeur du Projet de revitalisation urbaine et sociale du quartier Hochelaga-Maisonneuve	61
4.3.3 La perception du directeur général de la CDEST	63
4.4 Les améliorations à apporter aux services offerts par la caisse et à l'implication de celle-ci dans le milieu.....	66
4.4.1 La vision de la caisse.....	66
4.4.2 La vision des intervenants du milieu.....	67
i) Gilles Beauchamp (CLSC) et Jean Rouleau (CLSC et Collectif...)	67
ii) Laurent Blanchard (CDEST)	70
4.5 Conclusion sur la situation actuelle en ce qui concerne les services financiers et les liens entre la caisse et le milieu.....	71
5. L'avenir de l'institution financière.....	75
5.1 Le plan de développement.....	75
i) Selon le directeur de la caisse.....	75
ii) Selon le secrétaire du conseil d'administration de la caisse.....	76
5.2 La réingénierie.....	76
5.3 L'éventualité d'une fusion.....	77
5.4 Conclusion sur l'avenir de la caisse	78
6. Les conséquences des transformations de la caisse	79
6.1 Conséquences de la réingénierie, de l'automatisation, des alliances commerciales et de la fusion de 1997.....	79
6.2 Conséquences appréhendées de la prochaine fusion.....	81
6.2.1 Conséquences relatives à la stratégie de la caisse.....	81
6.2.2 Conséquences pour les dirigeants	81
6.2.3 Conséquences pour le personnel.....	82
6.2.4 Conséquences pour les particuliers et pour les entreprises	83
i) Les particuliers et les entreprises d'économie sociale.....	83

ii) Les entreprises privées.....	83
6.2.5 Conséquences relatives à l'implication de la caisse dans le milieu.....	84
6.3 Conséquences d'une fermeture	84
6.3.1 Selon la caisse	84
6.3.2 Selon les intervenants du milieu.....	85
6.4 Conclusion sur l'avenir de la caisse et sur les conséquences des transformations apportées à celle-ci (réingénierie, fusions)	85
Conclusion.....	87
Bibliographie.....	90
Annexe 1A. Carte du territoire actuel de la caisse Préfontaine-Orléans	91.1
Annexe 1B. Carte du territoire de la caisse Préfontaine-Orléans suite à la fusion prévue pour le début de l'an 2000.....	92
Annexe 2. Carte du quartier Hochelaga-Maisonneuve	93
Annexe 3. Historique (partiel) des fermetures d'entreprises dans Hochelaga-Maisonneuve	94
Annexe 4. Principales statistiques socio-économiques.....	95
Annexe 5. Importance des différents secteurs économiques	98
Annexe 6. Liste partielle des entreprises établies dans Hochelaga-Maisonneuve	99
Annexe 7. Brève description des principaux outils de développement présents dans Hochelaga-Maisonneuve	100
Annexe 8. Répertoire des ressources communautaires et publiques du quartier Hochelaga-Maisonneuve – Table des matières	105
Annexe 9. Aperçu des prix des maisons dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve.....	107
Annexe 10. Cartes des arrondissements Mercier/Hochelaga-Maisonneuve et Rosemont/Petite-Patrie.....	108
Annexe 11. Forces et faiblesses économiques du quartier Hochelaga-Maisonneuve – Thèmes particuliers à la CDEST.....	109
Annexe 12. Carte du secteur Centre de l'Île de Montréal du Mouvement Desjardins ..	114
Annexe 13. Caisse populaire Saint-Albert-le-Grand. Évolution de l'actif, des prêts et des trop-perçus entre 1985 et 1990	11

1. Introduction

Les secteurs financiers canadien et québécois connaissent des changements majeurs avec l'ouverture accrue, quoique toujours partielle, du marché canadien aux banques étrangères, la concurrence des fonds mutuels à l'égard de la canalisation de l'épargne, l'élargissement de la gamme des produits et services financiers, les nouvelles technologies de l'information et des communications, les projets de fusion de banques, la réingénierie des processus d'affaires, notamment dans le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins. Ces bouleversements ont déjà des effets repérables, ou appréhendés, sur les collectivités locales, comme la fermeture de succursales bancaires ou de caisses populaires. Il apparaît donc pertinent d'étudier les répercussions de ces transformations sur les dynamiques de développement local.

À cet effet, nous avons choisi d'analyser la situation des services financiers et du développement local d'un quartier de l'est de Montréal : Hochelaga-Maisonneuve. Ce quartier connaît depuis quelques années une vague de fusions de caisses populaires telle que le nombre de celles-ci, de huit qu'il était en 1987, passera à trois au début de l'an 2000. Afin de bien situer le lecteur, il importe de préciser dès maintenant certains éléments relatifs à la coopérative d'épargne et de crédit étudiée : la caisse Préfontaine-Orléans. D'une part, cette caisse est le résultat de la fusion, au 1er décembre 1997, des caisses Saint-Albert-le-Grand et Notre-Dame-de-l'Assomption (y compris un centre de service, Saint-Émile, rattaché à celle-ci). Son territoire actuel englobe partiellement le sud du quartier Rosemont (arrondissement Rosemont/Petite-Patrie), où elle a son siège social, et le nord-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve (arrondissement Mercier/Hochelaga-Maisonneuve). D'autre part, il est prévu qu'au début de l'an 2000, Préfontaine-Orléans absorbera deux caisses du sud-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve. Son territoire couvrira ainsi une fraction importante de l'ouest d'Hochelaga-Maisonneuve en plus du sud du quartier Rosemont. Une carte du territoire actuel et futur de la caisse Préfontaine-Orléans est présentée aux annexes 1A et 1B.

Aux fins de cette étude, nous avons retenu une méthodologie à dominante qualitative. Les résultats exposés ci-après proviennent de l'analyse de documents et d'informations obtenues lors d'entrevues à caractère non directif et non limitatif. Les informateurs clés que nous avons rencontrés en mai et en juillet 1999, et de qui nous avons obtenu un complément d'information en août et en novembre 1999, sont les suivants :

. M. Daniel Blais, directeur général actuel de la caisse Préfontaine-Orléans, également directeur de la caisse Notre-Dame-de-l'Assomption de 1991 jusqu'à la fusion de 1997, et directeur en gestion partagée de la caisse Saint-Albert-le-Grand au cours des huit mois qui ont précédé cette fusion. Il réside à Joliette.

. M. Gérard Lemay, secrétaire du conseil d'administration de la caisse Préfontaine-Orléans, qui fut dirigeant et membre du conseil de surveillance de la caisse Notre-Dame-de-l'Assomption pendant près de trente ans. Depuis les années 1950, il tient une épicerie de proximité dans le secteur nord-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve. Il est un résidant de longue date du quartier.

. M. Gilles Beauchamp, organisateur communautaire au CLSC Hochelaga-Maisonneuve, résidant du quartier depuis 1976, actif particulièrement auprès des personnes âgées et auteur de recherches statistiques sur la situation socio-économique de la collectivité hochelagaise.

. M. Jean Rouleau¹, organisateur communautaire au CLSC Hochelaga-Maisonneuve et coordonnateur du Collectif en aménagement urbain Hochelaga-Maisonneuve. Résidant du quartier depuis une vingtaine d'années, il y a toujours agi comme intervenant dans le domaine des coopératives d'habitation et du logement social. Il est aussi l'un des dirigeants de la caisse Maisonneuve-Viauville (et de la caisse Maisonneuve avant la

¹ MM. Beauchamp et Rouleau ont accepté de nous rencontrer à titre personnel. Leur point de vue ne saurait donc engager leur employeur, le CLSC Hochelaga-Maisonneuve.

fusion récente de celle-ci avec la caisse Viauville), sise dans la portion sud-est d'Hochelaga-Maisonneuve.

. Mme Nicole Barsetti de la caisse Maisonneuve-Viauville pour les renseignements qu'elle nous a transmis lors d'une conversation téléphonique.

. M. Jean-Jacques Bohémier, directeur du Projet de revitalisation urbaine et sociale du quartier Hochelaga-Maisonneuve (entrevue téléphonique en août 1999).

. M. Laurent Blanchard, directeur général de la Corporation de développement de l'Est (CDEST), ancien co-proprétaire et journaliste (1976-1987) des *Nouvelles de l'Est*, journal local, et Mme Lucie Régimbald, adjointe aux relations avec le milieu, CDEST.

. M. Michel Séguin, conseiller, Vice-présidence Affaires publiques et développement coopératif, Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO).

Dans cette monographie, nous présentons, en premier lieu, un portrait de la situation de la collectivité locale, dressé à partir de différentes sources d'information. Par la suite, nous exposons la perception que les acteurs locaux rencontrés ont de l'avenir de leur collectivité. Nous passons ensuite à une description des services financiers présents; nous traitons, en particulier, de la présence importante des prêteurs sur gage dans Hochelaga-Maisonneuve, et du rôle que la caisse pourrait jouer à l'égard de cette problématique. Nous considérons, dans un dernier temps, les perspectives d'avenir de la caisse populaire et les conséquences que les transformations de celles-ci auront sur la collectivité.

2. La collectivité locale

Hochelaga-Maisonneuve forme une collectivité aux caractéristiques bien personnelles. Le CLSC Hochelaga-Maisonneuve en fait la présentation suivante dans l'introduction d'un bottin de ressources publié récemment et intitulé *Viens jouer dans ma cour* :

Pourquoi Viens jouer dans ma cour... ?

Parce que... ce quartier est accueillant, qu'il est créatif comme un enfant de huit ans qui sait transformer tout ce qui l'entoure en vaisseaux et en camions...

Aussi parce que ce quartier s'est manifesté à plusieurs reprises CONTRE le réflexe égoïste du « pas dans ma cour »...

Et que c'est ensemble, en agissant mais peut-être surtout en jouant ensemble que nous pourrions repousser encore un peu nos limites ou transformer celles-ci en contraintes habilitantes².

2.1 La localisation du quartier Hochelaga-Maisonneuve

Le quartier Hochelaga-Maisonneuve, situé dans la partie est de l'Île de Montréal, est délimité au sud par le fleuve, au nord par les installations olympiques et le Jardin botanique, à l'est par les voies ferrées du Canadien National (sises à l'est de la rue Viau), et à l'ouest par les voies ferrées du Canadien Pacifique (sises à l'ouest de la rue Moreau). Ces voies ferrées, celles du CN et celles du CP, sont toujours actives.

Par ailleurs, une troisième voie ferrée, aujourd'hui inactive, traverse Hochelaga-Maisonneuve en son centre et en délimite, de façon naturelle, les portions nord et sud, cependant que le boulevard Pie IX constitue la ligne de démarcation entre l'est et l'ouest du quartier³.

² CLSC HOCHELAGA-MAISONNEUVE, *Viens jouer dans ma cour... Répertoire des ressources communautaires et publiques du quartier Hochelaga-Maisonneuve*, décembre 1998, i.

³ Voir la carte géographique présentée à l'annexe 2.

2.2 Bref historique du quartier Hochelaga-Maisonneuve⁴

Au milieu du XIXe siècle, Montréal est en pleine expansion économique et profite de trois vagues industrielles successives (du milieu du XIXe siècle jusqu'en 1914). Les usines, initialement concentrées dans le sud-ouest de l'Île, s'étendent petit à petit vers l'est. Hochelaga, jusqu'alors village et territoire agricole, voit ses terres convoitées par des hommes d'affaires qui veulent les transformer en territoires industriels. Au début des années 1870, de nombreuses familles ouvrières francophones, venues du reste de la province, s'établissent dans la municipalité de Hochelaga. La proximité du fleuve et la construction du chemin de fer en 1876 contribuent à faire de celle-ci un important site industriel. En 1883 cependant, la municipalité, qui vient d'obtenir le statut de ville et qui est en plein essor, se retrouve criblée de dettes, en raison notamment de l'établissement des services publics et de généreuses exemptions fiscales consenties aux propriétaires de terrains et aux entreprises qui s'y établissent⁵. Hochelaga obtient alors de s'annexer à Montréal.

Cette annexion, toutefois, est partielle. Les résidants du secteur est du village (c'est-à-dire le secteur à l'est de la rue Bourbonnière), principalement des industriels et grands propriétaires fonciers canadiens français, estiment ne pas avoir réalisé, à ce moment, tous les profits potentiels attendus de la vente de leurs terrains, et ils refusent l'annexion de leur secteur. Celui-ci devient, en 1883, la municipalité de Maisonneuve. Au tournant du siècle, Maisonneuve se hisse au cinquième rang des villes industrielles au Canada et, devenue capitale mondiale de la chaussure en 1910, elle est connue comme la « Pittsburgh canadienne ». De grands travaux de prestige dotent la municipalité de

⁴ Les sources d'information pour cette section sont : TOURISME HOCHELAGA-MAISONNEUVE, *Hochelaga-Maisonneuve. Montréal au coeur!*, guide touristique 1999-2000, 41 p.; L'AUTRE MONTRÉAL (collectif d'animation urbaine), *Les cités des promoteurs, une découverte urbaine du quartier Hochelaga-Maisonneuve*, Montréal, 1998, 6 p.; Gilles Beauchamp, CLSC Hochelaga-Maisonneuve.

⁵ Il est intéressant de noter que les exemptions accordées aux industriels étaient assorties des conditions suivantes : les entreprises devaient demeurer dans le quartier pour une durée minimale de dix ans, et 90% de leur main d'oeuvre devait provenir du quartier. Par cette dernière condition, les propriétaires fonciers et notables de la place s'assuraient de pouvoir vendre leurs terrains aux employeurs qui, par la suite, y logeaient leurs employés.

bâtiments de style Beaux-Arts d'une exceptionnelle qualité, sans compter les somptueuses demeures familiales de ses habitants les plus fortunés; des publicités de l'époque qualifient, en outre, Maisonneuve de «*Jardin de Montréal* ». Sa population passe de 350 habitants en 1883, à plus de 35 000 en 1917. En 1918 cependant, le vent économique tourne, et Maisonneuve est annexée à Montréal, malgré l'opposition de celle-ci, pour éviter la faillite⁶.

Jusqu'à la fin des années 1950, la vie du quartier Hochelaga-Maisonneuve s'organise autour de l'usine et de l'église, institutions omniprésentes. Les luttes ouvrières de l'époque et une importante dynamique politique de gauche et d'animation citoyenne au cours des années 1960 et 1970 contribuent au développement d'un sentiment d'appartenance particulièrement fort, encore présent de nos jours. Du point de vue économique, la décennie 1960 est celle de la désindustrialisation, qui atteint durement la plupart des quartiers ouvriers de Montréal, dont Hochelaga-Maisonneuve, causant perte de population, appauvrissement de ceux et celles qui demeurent, etc. La décennie 1970 s'ouvre sur l'annonce de la construction de l'autoroute Est-Ouest par le gouvernement du Québec, au détriment de la qualité de vie des résidents d'Hochelaga-Maisonneuve qui se mobilisent contre le projet. Ils ont gain de cause en 1976, sans toutefois avoir pu empêcher la démolition de plus de 1 200 logements le long de la rue Notre-Dame, et l'expropriation de vingt usines qui entraîne la perte de près de 2 000 emplois pour le quartier. Les pertes d'emplois continueront de frapper durement la collectivité hochelagaise pendant toute la décennie suivante, plusieurs entreprises du quartier fermant leurs portes ou réduisant considérablement leur personnel⁷. Le phénomène d'appauvrissement de la population, perceptible depuis le début des années 1960, se trouve ainsi accéléré mais, en parallèle, la dynamique communautaire, propre à Hochelaga-Maisonneuve, s'accroît et empêche une détérioration plus rapide et plus profonde du tissu social. Les années 1990, enfin, donnent lieu à la mise sur pied, entre

⁶ Les exemptions fiscales, le financement de grands projets et, en 1912, l'achat à prix fort – en raison d'une intense spéculation – de 600 acres de terrain en vue d'en faire le parc Maisonneuve, finissent par avoir raison de la situation financière de Maisonneuve. Soulignons que les taxes prélevées par la municipalité proviennent, à cette époque, essentiellement des loyers – donc de la poche des ouvriers – puisque les propriétaires fonciers et les industriels jouissent, pour leur part, d'exemptions fiscales.

⁷ Voir l'annexe 3 pour un bref historique de ces fermetures.

autres, du Comité de relance économique de l'Est de Montréal (CREEM) et du Programme Action Revitalisation Hochelaga-Maisonneuve (PAR-HM) qui deviendra, éventuellement, la Corporation de développement économique communautaire de l'Est de Montréal (CDEST).

2.3 La situation démographique⁸

La population du quartier Hochelaga-Maisonneuve est en diminution constante depuis près de 40 ans. D'un sommet de 82 000 au début des années 1960, elle est passée à 47 706 en 1991 et à 45 316 en 1996. La tendance à la baisse se maintient, en étant cependant moins accentuée que dans le passé.

Le tableau suivant fait état des données de population, et de la répartition de celle-ci par groupes d'âges, pour le quartier, pour la ville de Montréal et pour la grande région métropolitaine. Soulignons que les 15-44 ans représentent une proportion de la population totale légèrement plus importante dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve que dans Montréal et dans la région métropolitaine.

Situation démographique⁹

Population totale et taux d'augmentation

	Quartier <u>H-M</u>	Ville de <u>Montréal</u>	Région <u>métropolitaine</u>
1996	45 316 (5,0%)	1 016 376 (0,1%)	3 326 510 3,7%
1991	47 706	1 017 669	3 208 970

⁸ Les sources d'information pour cette section sont : Recensement canadien de 1996, données extraites et traitées relativement au quartier Hochelaga-Maisonneuve par Gilles Beauchamp, CLSC Hochelaga-Maisonneuve; ainsi que Jean Rouleau, CLSC Hochelaga-Maisonneuve.

⁹ Les pourcentages indiqués doivent être lus comme suit : pour la population totale, il s'agit du taux d'augmentation de la population entre 1991 et 1996; pour les groupes d'âge, il s'agit de la proportion représentée par le groupe d'âge en question par rapport à la population totale.

Population par groupes d'âge (données de 1996) et proportion (%) de la population totale

	Quartier <u>H-M</u>	Ville de <u>Montréal</u>	Région <u>métropolitaine</u>
0-14	6 959 15,4%	154 725 15,2%	625 825 18,8%
15-29	10 456 23,1%	227 670 22,4%	677 390 20,4%
30-44	12 230 27,0%	266 485 26,2%	871 610 26,2%
45-59	7 112 15,7%	170 655 16,8%	607 430 18,3%
60-74	5 804 12,8%	133 155 13,1%	384 645 11,6%
75+	2 679 5,9%	63 690 6,3%	159 590 4,8%

Le quartier est à forte densité francophone, québécoise de souche. Les représentants des minorités culturelles comptaient ainsi pour seulement 8,4% de la population hochelagaise totale en 1996, par rapport à 26,3% pour la population montréalaise. Comme l'indique Jean Rouleau, c'est surtout depuis une quinzaine d'années que des personnes immigrantes viennent s'installer dans le quartier¹⁰, mais leur percée, observe-t-il, demeure timide. L'organisateur communautaire croit qu'Hochelaga-Maisonneuve traîne une certaine image faussement raciste depuis un épisode malheureux, survenu il y a une dizaine d'années, qui a été largement médiatisé et qui impliquait principalement des non-résidents du quartier.

Gilles Beauchamp, pour sa part, souligne que les personnes immigrantes ont généralement tendance à venir là où se trouvent déjà des représentants de leur communauté; elles ne considèrent donc pas spontanément un quartier comme Hochelaga-Maisonneuve dont la quasi-totalité des résidents sont des québécois de souche. La CDEST, quant à elle, identifie parmi les «*contraintes*» relatives à «*l'intégration de la*

¹⁰ Près de 70% des 3 811 personnes immigrantes recensées en 1996 dans Hochelaga-Maisonneuve sont arrivées entre 1981 et 1996, dont près de 40% entre 1991 et 1996. Les statistiques relatives à l'immigration ont été compilées par Gilles Beauchamp.

main d'oeuvre », la « *difficulté d'intégration pour les immigrants nouvellement arrivés* »¹¹.

Un facteur positif, par ailleurs, à cet égard, est la présence d'organismes locaux voués à l'accueil et à l'aide aux personnes immigrantes. Le Collectif en aménagement urbain, pour qui la venue de membres des minorités visibles constitue l'un des axes possibles de développement du quartier, a établi quelques contacts avec l'organisme Accueil Liaison pour Nouveaux arrivants (ALPA); cette démarche demeure toutefois encore embryonnaire.

2.4 La situation économique

Tout comme la situation démographique, la situation économique dans Hochelaga-Maisonneuve suit une pente descendante depuis près de 40 ans, soit depuis le début du mouvement de fermeture des entreprises présentes dans le quartier. Le dépeuplement qui en a résulté est, selon les acteurs rencontrés, une cause directe de l'appauvrissement de la population. Les résidants plus fortunés ont quitté le quartier à la recherche d'un nouvel emploi alors que les personnes à faible revenu, généralement moins mobiles (par exemple, elles ne peuvent pas absorber une augmentation de leur loyer), sont demeurées « captives » du quartier et de sa situation économique en cours de détérioration.

Les statistiques présentées ci-après donnent, sauf exception, un portrait global d'Hochelaga-Maisonneuve. Nous devons toutefois préciser qu'il existe des disparités importantes dans le quartier. Ainsi, les conditions socio-économiques se dégradent de l'est, historiquement plus riche, vers l'ouest, et du nord vers le sud, soit à l'inverse de l'axe sud-nord suivi par le développement économique et démographique de Hochelaga-Maisonneuve. Dès lors, les problématiques de sous-développement sont les plus concentrées au sud-ouest du quartier, où l'on trouve la plus haute densité de population et le cadre bâti le plus ancien. Dans la partie nord-ouest, par ailleurs, la population se

¹¹ CDEST, *PLACÉE (Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi)* 1999-2002, 69. Le PLACÉE vise l'arrondissement Mercier/Hochelaga-Maisonneuve, et non le seul quartier Hochelaga-Maisonneuve. La version du PLACÉE que nous avons utilisée n'est pas finale.

caractérise par un nombre de personnes prestataires de l'aide sociale relativement moins élevé qu'au sud-ouest, par des revenus moins faibles et par une meilleure scolarisation, et les difficultés vécues par la population y sont donc moins aiguës.

Or, les membres de la caisse étudiée proviennent actuellement en grande partie du nord-ouest où l'on retrouve deux des trois points de service actuels, le troisième étant situé un peu au-delà de la limite nord d'Hochelaga-Maisonneuve, dans le quartier Rosemont. À court terme, par ailleurs, le territoire de la caisse s'agrandira pour comprendre également, en partie, le sud-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve, une fois qu'aura été réalisée la fusion projetée des deux caisses de ce secteur avec la caisse Préfontaine-Orléans (voir, à ce sujet, les points 5.3 et 6.2).

2.4.1 Principales statistiques socio-économiques

Nous présentons à l'annexe 4 les principales statistiques socio-économiques pour le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Nous retenons particulièrement ce qui suit.

Entre 1991 et 1996, la population hochelagaise s'est appauvrie. Ce phénomène d'appauvrissement touche aussi les résidents de Montréal et de la région métropolitaine, mais il est vécu de façon particulièrement aiguë dans Hochelaga-Maisonneuve, tant en ce qui a trait au niveau des revenus qu'à la proportion (54%) de la population touchée. De plus, 42% des personnes bénéficiaires de la sécurité du revenu dans le quartier le sont depuis dix ans ou plus.

Hochelaga-Maisonneuve, par ailleurs, tout comme Montréal et la région métropolitaine, voit sa situation s'améliorer à l'égard du décrochage scolaire et de la proportion de ses résidents qui poursuivent des études universitaires. Dans ce dernier cas, il n'est pas possible de préciser si c'est le fait de résidents de longue date ou de nouveaux arrivés, mais la légère sur-représentation des 15-44 ans dans le quartier laisse croire que celui-ci attire les jeunes, qu'ils soient encore aux études, récemment diplômés, ou de jeunes

ménages, et ce, en raison, entre autres, des bas loyers disponibles (loyer moyen de 476\$ vs 518\$ à Montréal).

Il importe enfin de souligner que la population hochelagaise est fortement locataire (86% de la population totale) et qu'elle déménage annuellement dans une proportion de 25% à 30%, mais elle fait preuve en même temps d'un sentiment d'appartenance particulièrement fort à l'égard du quartier. Cela est soulevé tant par les intervenants du CLSC que par le directeur de la CDEST. Ce sentiment d'appartenance peut s'expliquer, selon Jean Rouleau, par la grande homogénéité d'Hochelaga-Maisonneuve – quasi exclusivement « *blanc, francophone, tricoté serré* » -, une caractéristique partagée par peu de quartiers montréalais. Et Gilles Beauchamp observe que les fondements de l'appartenance se modifient – par exemple, le quartier doté jadis de plusieurs entreprises, constituait pour plusieurs leur lieu de travail en plus de leur lieu de résidence, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui -, mais le sentiment d'appartenance demeure.

Une enquête menée il y a dix ans mais dont les résultats, selon l'expérience de Jean Rouleau, demeurent valables de nos jours, concluait que les résidents d'Hochelaga-Maisonneuve, d'une part, déménagent légèrement plus que la population montréalaise dans son ensemble mais, d'autre part, lorsqu'ils déménagent, ils le font également légèrement plus à l'intérieur même du quartier. Enfin, Gilles Beauchamp estime que les gens déménagent surtout pour les raisons suivantes :

- . ils découvrent après coup que leur logement, loué à bon marché, est en mauvais état et peu habitable;
- . ils optent pour Hochelaga-Maisonneuve de façon temporaire, pour des motifs économiques, et dès qu'ils montent dans l'échelle sociale, ils quittent pour un autre quartier ou pour la banlieue;
- . les locataires étudiants déménagent une fois leurs études terminées.

Notons que le sud du quartier est locataire à 90% (vs 86% pour le quartier dans son ensemble), le sud-ouest à 98%, et que c'est au nord-est que l'on retrouve le plus de

propriétaires-occupants. La CDEST, d'une part, observe une « *dégradation du stock immobilier résidentiel dans le sud-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve* »; d'autre part, elle mise sur la « *poursuite de l'intervention de revitalisation du Collectif en aménagement urbain dans Hochelaga-Maisonneuve, en particulier dans la zone sud-ouest* »¹². Précisons que les efforts du Collectif visent à la fois à stabiliser la population actuelle et à attirer de nouveaux venus. Dans cette optique, l'organisme, tout en reconnaissant que les préoccupations sont dans le sud, ce qui en fait une zone prioritaire, ne néglige pas pour autant les autres secteurs du quartier. Les efforts du Collectif portent définitivement fruit comme en témoignent les données suivantes :

- . le nombre de bâtiments vacants, en fort mauvais état ou barricadés est passé de 170 en 1995, à 68 en 1998;
- . le nombre de logements vacants, qui était de 2 200 en 1995, a chuté à 1 185 en 1999.

2.4.2 L'importance des différents secteurs économiques

Nous reproduisons, à l'annexe 5, un tableau élaboré par la CDEST relativement au nombre d'établissements et d'emplois, ventilé par secteur économique, que l'on retrouve dans l'arrondissement visé par l'organisme. Les données sont pour les années 1992 et 1996; elles proviennent du *Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE) 1999-2002*, réalisé par la CDEST en tant que mandataire du Centre local de développement (CLD) de Montréal.

Soulignons que les résultats produits par la CDEST doivent être lus en tenant compte du fait qu'ils visent *l'arrondissement* Mercier/Hochelaga-Maisonneuve, et non le seul quartier Hochelaga-Maisonneuve (à moins de spécification à l'effet contraire). La CDEST précise à cet égard qu'il existe des « *disparités importantes entre Hochelaga-Maisonneuve et les autres quartiers de l'arrondissement au niveau des revenus, du taux*

¹²*Ibid*, 60, 67.

de chômage, du nombre de prestataires de la sécurité du revenu, de l'accès à la propriété et de la scolarité »¹³.

Ainsi, l'arrondissement Mercier/Hochelaga-Maisonneuve a connu, pendant la période étudiée, une réduction de 10% du nombre d'établissements et une augmentation de 6% au chapitre du nombre d'emplois, et le « *taux de chômage y est légèrement inférieur à celui de Montréal* »¹⁴. Hochelaga-Maisonneuve, par contre, connaît un taux de chômage supérieur au taux montréalais (19% vs 15%), et ce taux est demeuré stable entre 1991 et 1996. Sur la base de son expérience-terrain au CLSC et avec les organismes communautaires, Jean Rouleau confirme qu'en dépit des propos d'aucuns à l'effet que l'économie montréalaise ne s'est jamais aussi bien portée, il y a dans Hochelaga-Maisonneuve « *une frange de la population qui est exclue et qui n'a pas de place pour se raccrocher, autrement que par certaines initiatives portées par le communautaire* », initiatives pour lesquelles « *il n'y a jamais d'output véritable vers un emploi* ». On doit donc, conclut-il, parler d'une « *société à deux vitesses* ».

Au niveau de l'arrondissement, la réduction des établissements a touché tous les secteurs économiques, sauf celui de la construction; le secteur des services publics et parapublics présente la diminution la plus forte, soit 22%. Quant aux emplois, la hausse globale de 6% est liée principalement à une croissance des activités dans le secteur des services à la production (23%, dont des hausses respectives de 199% et de 78% dans les sous-secteurs du transport et des services aux entreprises) ainsi que dans le sous-secteur de l'imprimerie et de l'édition (199%).

Soulignons que la CDEST porte une attention particulière au secteur de l'économie sociale qui peut compter sur les services (services conseils, financement, participation à différents comités) d'une ressource à temps plein¹⁵. L'organisme s'est doté, au cours de 1998, d'une « *politique de support aux activités d'économie sociale* », lesquelles activités sont définies comme suit : « (les activités) *entreprises par des organismes à but non*

¹³ *Ibid*, 62.

¹⁴ *Ibid*, 66.

¹⁵ CDEST, *Rapport annuel 1998-1999* (déposé lors de l'assemblée annuelle tenue le 29 juin 1999), 6.

lucratif ou des coopératives et qui, tout en adhérant à des valeurs sociales, contribuent à une augmentation nette de la richesse collective par la production de biens ou de services à valeur ajoutée »¹⁶. La CDEST considère que :

*il existe, dans l'arrondissement, un potentiel intéressant pour le développement de véritables activités d'économie sociale [...]. De fait, peut-on encore lire, relativement au volet création de richesse, les organismes qui offrent le plus de potentiel pour le développement d'activités d'économie sociale sont les entreprises d'insertion (7), les coopératives (2) et les organismes qui oeuvrent dans le secteur tertiaire moteur comme le récréotourisme*¹⁷.

Parmi les entreprises d'insertion, mentionnons le Chic Resto Pop qui, depuis sa création, en 1984, par cinq personnes bénéficiaires de la sécurité du revenu, constitue un véritable incubateur d'entreprises et créateur d'emplois, et L'@venue, Centre internet communautaire, qui a vu le jour en juin 1997. Ce dernier organisme a, depuis ses débuts, fourni un emploi à temps plein à une vingtaine de jeunes du quartier qui n'avaient pas terminé leur secondaire V. De plus, L'@venue, qui est un projet d'économie sociale financé par le Fonds de lutte à la pauvreté, permet à la population hochelagaise de bénéficier d'un accès à Internet; il reçoit ainsi environ 6 000 visites par année.

La CDEST conclut que « *dans les prochaines années, le développement dans le secteur de l'économie sociale sera principalement lié à la consolidation et à l'expansion des activités déjà présentes et deuxièmement à l'identification de nouveaux créneaux* »¹⁸.

Nous présentons, à l'annexe 6, une liste partielle d'entreprises établies dans Hochelaga-Maisonneuve. Celles-ci ne sont pas, pour autant, des fournisseurs d'emplois pour la population locale car il y a, très souvent, inadéquation entre les compétences requises par ces employeurs et celles offertes par les résidents hochelagais. Vidéotron, par exemple, emploie environ 500 personnes, dont la plupart habitent à l'extérieur du quartier.

¹⁶ CDEST, *PLACÉE 1999-2002*, 37.

¹⁷ *Ibid*, 38.

¹⁸ *Ibid*.

Gilles Beauchamp, organisateur communautaire au CLSC et résidant d'Hochelaga-Maisonneuve depuis une vingtaine d'années, note que, suite aux nombreuses fermetures d'entreprises qu'a connues le quartier, « *ce qu'il reste, c'est beaucoup plus de la PME, de la petite entreprise* », sans que cela donne lieu véritablement à une « *économie structurante* ». Il considère que, finalement, « *la principale industrie du quartier, ce sont les services communautaires, dans le sens où c'est un produit typique d'Hochelaga-Maisonneuve* ». Des exemples de services communautaires sont donnés à la section 2.5.

Ajoutons que le secrétaire du conseil d'administration de la caisse Préfontaine-Orléans et épicier dans le secteur Notre-Dame-de-l'Assomption depuis la fin des années 1950, observe la présence d'un nombre élevé de travailleurs autonomes dans le quartier. La CDEST étudie d'ailleurs le profil de ses « *clients en démarrage* » selon les catégories « *promoteurs* » et « *travailleurs autonomes* ». Elle définit les premiers ainsi: « *ils présentent plus le profil type de l'entrepreneur, ils sont plus autonomes et leur mise de fonds est plus importante* »¹⁹. Les seconds sont subdivisés en travailleurs indépendants (« *qui ont des compétences dans un domaine particulier ou un profil d'artisan, et qui désirent s'établir à leur compte* ») et en « *clientèle de l'entrepreneuriabilité* »²⁰. Dans ce dernier cas, il s'agit de « *clients dont le profil s'apparente à celui des personnes en démarche d'employabilité* »²¹. Ils possèdent, pour la plupart, « *un faible potentiel entrepreneurial* » et ils constituent la clientèle spécifiquement visée par « *la formule des cercles d'emprunt* »²².

Le directeur de la caisse Préfontaine-Orléans indique, pour sa part, que les petites entreprises (situées sur les rue Rouen et Ontario, et dans la zone Angus) ainsi que les travailleurs autonomes et les futurs professionnels constituent autant de marchés intéressants aux fins du développement des activités de sa caisse au cours des prochaines années.

¹⁹ *Ibid*, 35.

²⁰ *Ibid*.

²¹ *Ibid*.

²² *Ibid*.

2.4.3 Les outils de développement présents

Outre les caisses Desjardins, la collectivité d'Hochelaga-Maisonneuve compte de nombreux outils de développement dont les principaux peuvent être regroupés comme suit. Une description de chacun de ces outils est donnée à l'annexe 7.

a) *Développement socio-économique* : Corporation de développement de l'Est (CDEST); Pro-Est; Conseil pour le développement local et communautaire (CDLC); table de concertation des entreprises culturelles d'Hochelaga-Maisonneuve; Service de développement économique de la Ville de Montréal (SDE). Précisons que la CDEST fait partie du mouvement des Corporations de développement économique communautaire (CDEC).

b) *Associations professionnelles (gens d'affaires)* : Chambre de commerce de l'Est de l'Île (chapitres Hochelaga-Maisonneuve et Mercier, créés récemment); SIDAC Promenade Ontario; SIDAC Sainte-Catherine est; processus de concertation pour la revitalisation des artères commerciales (en cours de mise en place).

c) *Développement touristique* : Tourisme Hochelaga-Maisonneuve.

d) *Aménagement urbain et développement immobilier* : Projet de revitalisation urbaine et sociale du quartier Hochelaga-Maisonneuve; Collectif en aménagement urbain Hochelaga-Maisonneuve (le Collectif, le Projet de revitalisation et le CDLC logent dans le même immeuble); Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (SHAPEM); Bâtir son quartier; Programme de revitalisation des quartiers centraux, parrainé par la Ville de Montréal et par le gouvernement du Québec; Programme *Mon quartier, ma maison* de la Ville de Montréal; Programme *AccèsLogis* du Fonds québécois d'habitation communautaire.

e) *Fonds locaux* : administrés principalement par la CDEST; permettent des prêts de 500\$ à 500 000\$ pour le démarrage et l'expansion de projets d'entreprise favorisant la création et le maintien des emplois. Existence d'un fonds dédié à l'économie sociale. Appui de la CDEST aux Cercles d'emprunt Mercier/Hochelaga-Maisonneuve par le biais de son Fonds régional d'investissement, en collaboration avec huit caisses populaires de l'arrondissement²³, soit six des quartiers Mercier-est et Mercier-ouest, et deux du quartier Hochelaga-Maisonneuve (les caisses Sainte-Jeanne-d'Arc et Maisonneuve-Viauville).

f) *Insertion sociale et professionnelle* : Centre local d'emploi (CLE) Hochelaga-Maisonneuve, modules Emploi Québec et Sécurité du revenu; Centre des ressources humaines Canada; Service d'aide aux jeunes entrepreneurs de l'Est (SAJE); Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) Hochelaga-Maisonneuve; Coopérative Jeunesse de Services du YMCA Hochelaga-Maisonneuve; Club de recherche d'emploi Accès-Travail; et plusieurs entreprises d'insertion au travail (Le Boulot vers...; Entrée libre; etc.).

Soulignons, en outre, la présence de la Société de développement Angus²⁴ dans la partie sud du quartier Rosemont, sur le territoire de la caisse Préfontaine-Orléans.

2.5 La situation socio-culturelle et communautaire

Les services publics dont bénéficie la population d'Hochelaga-Maisonneuve incluent le CLSC et différentes autres ressources en santé. On compte également de nombreuses écoles primaires, trois écoles secondaires et un CEGEP, le collège Maisonneuve, sis à l'extrémité nord du quartier. Une dizaine de paroisses catholiques ainsi que quelques églises d'autres dénominations ont pignon sur rue. En terme de transport en commun, le quartier compte quatre stations de métro, toutes situées à l'extrême nord; différents circuits d'autobus assurent les déplacements selon les axes nord-sud et est-ouest. Ce

²³ Voir à ce sujet : Nicholas A. IGNATIEFF et Marie-Claire MALO, « Caisses Desjardins et cercles d'emprunt à Montréal : quelle configuration partenariale? », *Économie et solidarités*, revue du CIRIEC-Canada, vol. 29, no 1, 1997, pp. 81-89.

²⁴ Voir, au sujet de la Société de développement Angus : Jean-Marc FONTAN et Christian YACCARINI, « Le Projet Angus : une expérience novatrice de mobilisation locale au cœur de Montréal », *Économie et solidarités*, revue du CIRIEC-Canada, vol. 28, no 1, 1996, pp. 65-81.

service est d'autant plus important qu'une proportion élevée des résidants n'ont pas d'automobile.

Les parcs de proximité, facilement accessibles, en particulier pour les jeunes enfants, font grandement défaut dans le quartier; le parc Maisonneuve, avec ses 25 hectares de verdure, est définitivement trop éloigné puisqu'il forme la limite nord d'Hochelaga-Maisonneuve et s'étend dans le quartier Rosemont. Par ailleurs, le quartier compte trois pistes cyclables majeures. Une première longe la rue Notre-Dame et le fleuve, à la limite sud du quartier, et mène au Vieux-Port à l'ouest et à la Promenade Bellerive (quartier Mercier-ouest) à l'est. Une seconde, située sur la rue Rachel à l'extrême nord d'Hochelaga-Maisonneuve, se dirige vers le parc Lafontaine à l'ouest et vers le parc Maisonneuve à l'est. Enfin, la troisième piste cyclable relie les deux premières en traversant le quartier par le parc Morgan, l'avenue du même nom, le marché Maisonneuve pour finalement rejoindre le stade olympique et le parc Maisonneuve.

Pour effectuer des achats de toutes sortes, vêtements, etc., il faut souvent se déplacer à l'extérieur d'Hochelaga-Maisonneuve qui compte un seul centre commercial, le centre d'achat Maisonneuve, à l'extrême nord-ouest, et deux artères commerciales, au sud : la rue Sainte-Catherine est, dont l'image reste à refaire, et la Promenade Ontario, située sur Ontario à l'ouest de Pie IX, à proximité de deux stations de métro, et bordée par « *plus de 200 magasins et de nombreux petits restaurants* »²⁵. La Promenade Ontario est présentement visée par le Projet de valorisation de la Place Valois (coin Ontario et Valois); nous y revenons à la section 3.1.2. Gilles Beauchamp souligne que les commerces spécialisés, par exemple en rénovation et en jardinage (les « centres-jardin »), ne sont accessibles, pour plusieurs résidants, que par le transport en commun et ils n'offrent pas de service de livraison.

Par ailleurs, il existe des accès collectifs et individuels partiels à Internet. De plus, un projet-pilote d'adresses gratuites de courrier électronique, lancé en mai 1999 par le

²⁵ TOURISME HOCHELAGA-MAISONNEUVE, *Hochelaga-Maisonneuve. Montréal au coeur!*, guide touristique 1998-1999.

gouvernement québécois, vise deux quartiers de Montréal, dont Hochelaga-Maisonneuve, et la région de Baie-Comeau. Dans la foulée de ce projet, quatre organismes communautaires d'Hochelaga-Maisonneuve²⁶ ont réclamé et obtenu des ressources financières en sus de celles prévues pour le projet, afin de leur permettre d'accroître l'accès collectif à Internet et de rendre ainsi véritablement fonctionnel le projet d'adresses.

Enfin, soulignons que le CLSC Hochelaga-Maisonneuve a répertorié, à la fin de 1998, 303 ressources communautaires et publiques dans le quartier²⁷. Cela va de différents organismes offrant des services aux femmes, aux personnes âgées, aux jeunes, à la famille, aux toxicomanes, etc., des services de santé, de loisirs, de sport, de défense des droits, d'insertion à l'emploi, d'éducation populaire, etc., jusqu'au théâtre Denise-Pelletier et l'Atelier d'histoire Hochelaga-Maisonneuve, en passant par le Centre culturel et sportif de l'Est Inc. (CCSE Maisonneuve), un important centre communautaire du quartier, et CIBL FM, une radio communautaire!

2.6 Conclusion sur la situation de la collectivité locale

Hochelaga-Maisonneuve porte le poids d'un passé récent qui a été marqué par la fermeture, l'une après l'autre, d'entreprises qui étaient des employeurs importants de résidents du quartier. Celui-ci a connu, conséquemment, un exode d'une partie importante de sa population, dont un grand nombre de personnes en emploi. Ainsi, du début des années 1960 jusqu'à aujourd'hui, la population totale a diminué de moitié; la tendance à la baisse se poursuit, mais de façon moins accentuée. Entre 1991 et 1996, le nombre d'habitants a diminué de 5% dans Hochelaga-Maisonneuve, cependant qu'il est demeuré stable à Montréal et qu'il a augmenté de 3,7% dans la région métropolitaine. D'aucuns établissent un lien direct de cause à effet entre le dépeuplement du quartier Hochelaga-Maisonneuve et le phénomène d'appauvrissement qu'on y observe depuis

²⁶ L'@venue, Centre internet communautaire; La Puce communautaire; le Pavillon d'éducation communautaire (PEC); l'Association québécoise pour la défense des droits des retraités et pré-retraités (AQDR) – section Hochelaga-Maisonneuve.

près de 40 ans. Les statistiques socio-économiques nous indiquent que, d'une part, la situation économique se détériore tant à Montréal et dans la région métropolitaine que dans Hochelaga-Maisonneuve et, d'autre part, Hochelaga-Maisonneuve présente les conditions parmi les plus difficiles en terme de revenu, de chômage, d'espérance de vie, de persistance à la sécurité du revenu, etc. L'ouest du quartier, et la partie sud-est à l'extérieur de l'ancien Viauville, sont particulièrement touchés. À cette économie en pente descendante, la collectivité oppose cependant un sentiment d'appartenance fort, toujours présent dans l'histoire d'Hochelaga-Maisonneuve, une dynamique communautaire soulignée par d'aucuns, et un éventail important d'outils de développement. Si le nombre élevé de ressources communautaires présentes dans la collectivité peut être interprété comme un signe de la précarité économique de celle-ci, on ne peut en même temps ignorer que l'implication communautaire fait partie intégrante de l'identité du milieu hochelagais et ne serait donc pas conjoncturelle.

Il faut noter encore différentes améliorations survenues ces dernières années qui sont autant de signes encourageants pour l'avenir du quartier. Ainsi, les 15-44 ans y sont légèrement sur-représentés par rapport à la moyenne montréalaise; la proportion d'universitaires a augmenté entre 1991 et 1996, alors que le décrochage scolaire a perdu du terrain pendant la même période. Le portrait d'Hochelaga-Maisonneuve s'est aussi nettement amélioré en termes de logements vacants, de bâtiments barricadés et de reprises de finance et ce, sur un laps de temps très court.

Les intervenants rencontrés sont tous convaincus du potentiel que représente le quartier et de sa capacité à relever les défis qui sont les siens. Ces défis, en bref, concernent, d'une part, la réalisation d'une certaine mixité sociale de la population et, d'autre part, la question de l'emploi. Dans le premier cas, il s'agit à la fois d'attirer de nouveaux résidents, de retenir les jeunes lorsqu'ils commencent à monter dans l'échelle sociale, et de stabiliser la population actuelle qui présente cette caractéristique plutôt étonnante d'être en même temps fortement mobile (mais souvent à l'intérieur même du quartier) et

²⁷ CLSC HOCHELAGA-MAISONNEUVE, *op. cit.* Nous avons inclus, à l'annexe 8, la table des matières de ce répertoire et la liste des ressources inventoriées.

attachée au quartier. Dans le second cas, Hochelaga-Maisonneuve souffre d'un manque d'employeurs importants qui auraient un effet structurant sur son économie. La CDEST identifie en outre « *l'absence de formation académique de base* » chez plusieurs résidents comme « *un obstacle majeur à leur accession au marché du travail* ». Le secteur de l'économie sociale, par ailleurs, présente un potentiel intéressant à des fins de création de richesse collective et d'emplois. Nous nous arrêtons maintenant plus longuement sur les défis et opportunités qui s'offrent à Hochelaga-Maisonneuve.

3. La perception des acteurs face au développement local futur

3.1 La perception de l'évolution économique

3.1.1 La perception de l'état de santé économique de la collectivité

i) Selon la caisse

a) Le directeur général

Daniel Blais affirme qu'en apparence, la situation économique sur le territoire desservi par la caisse (nord-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve et sud de Rosemont) semble s'améliorer. Mais il estime que c'est surtout conjoncturel. Ainsi, il indique que les ménages sont beaucoup plus endettés que dans le passé mais le niveau actuel des taux d'intérêt, qui est relativement bas, leur permet de respecter leurs obligations. Il considère en outre que le taux de chômage réel est plus élevé que ce que révèlent les statistiques officielles car plusieurs personnes ont cessé de chercher un emploi. Il souligne, de plus, le peu de coïncidence entre les emplois disponibles sur le territoire et les compétences de la population locale. Le directeur appuie ses dires sur les résultats d'une étude menée en 1998 dans Rosemont à l'initiative de la Société de développement Angus. Enfin, au cours des années où il a dirigé la caisse Notre-Dame-de-l'Assomption, soit de 1991 à 1997, il a pu observer une dégradation de la situation socio-économique dans ce secteur (nord-ouest) d'Hochelaga-Maisonneuve.

b) Le secrétaire du conseil d'administration

Gérard Lemay constate l'appauvrissement du secteur Notre-Dame-de-l'Assomption, qu'il relie directement au dépeuplement provoqué par les fermetures d'entreprises.

ii) Selon les organisateurs communautaires du CLSC

a) Jean Rouleau

Jean Rouleau considère l'état de santé de la collectivité d'un point de vue économique comme très préoccupant. Même si d'aucuns parlent de reprise économique pour Montréal, il constate que, dans un quartier comme Hochelaga-Maisonneuve, l'économie est toujours quelque chose en décroissance. Il y a une frange de la population qui est marginalisée, exclue, sans aucun lieu pour se raccrocher, à l'exception des initiatives portées par le communautaire qui, tout en étant très prolifiques, demeurent largement insuffisantes pour intégrer toutes les personnes qui désirent être plus fonctionnelles dans la société. De plus, ces initiatives ou parcours d'insertion résultent rarement en un emploi véritable pour le candidat ou la candidate, en raison des règles gouvernementales qui les régissent. Par ailleurs, Jean Rouleau observe qu'il existe peu de possibilités d'emplois dans les secteurs non spécialisés, c'est-à-dire dans les secteurs qui sont les plus susceptibles d'accueillir les personnes sans emploi du quartier, compte tenu à la fois du manque de formation de celles-ci et, pour plusieurs, de leur absence prolongée du marché du travail. En somme, Hochelaga-Maisonneuve fonctionne comme une « *société à deux vitesses* ».

L'organisateur communautaire est convaincu que l'avenir, tant économique que social, de la collectivité d'Hochelaga-Maisonneuve passe d'abord et avant tout par un accroissement de la mixité sociale du milieu. Nous précisons sa vision dans la section suivante relative à l'évolution démographique du quartier.

b) Gilles Beauchamp

Gilles Beauchamp qualifie de « *plutôt mauvais* » l'état de santé de la collectivité du point de vue du développement économique. Il demeure cependant convaincu qu'Hochelaga-Maisonneuve « *peut devenir un grand quartier avec un potentiel très riche de valeur de vie* ». Mais pour permettre à ce potentiel de se réaliser, il faut reconnaître autre chose que la stricte « *économie comptable* », cette vision à court terme largement répandue de nos jours, et prendre la voie du « *développement social* ». Il est d'avis que

si on ne fait pas les investissements de développement social, on (devra) faire les investissements de développement répressif. À défaut de permettre aux gens de travailler, poursuit-il, il faut leur permettre de se développer socialement (à l'aide d'investissements dans) la musique, le théâtre, le loisir, la culture.

Ce type de développement, soutient-il, génère « *des output de création, non seulement dans le sens culturel, mais aussi “cultural”* ». Il n'est, dès lors, pas irréaliste d'imaginer le quartier Hochelaga-Maisonneuve, dans vingt-cinq ans, avec des « *dizaines de bed & breakfast, parce qu'on aura investi dans l'accès à la propriété, qui aura eu un impact sur l'environnement, qui aura eu un impact sur la valeur de ce milieu* ». Pour cela, il faut profiter

du réseau fort et dynamique qui existe déjà dans la communauté pour, non pas circonscrire ces réseaux de façon étroite en fonction d'objectifs de formation qui ne conduisent nulle part, mais plutôt pour supporter l'émergence d'initiatives à caractère social et culturel qui osent se donner des objectifs de développement durable.

iii) Selon la CDEST

La CDEST, qui est membre du Comité concertation-employabilité²⁸, constate, à l'instar des autres intervenants, que « *l'absence de formation académique de base chez les résidents de notre arrondissement demeure un obstacle majeur à leur accession au marché du travail* »²⁹. En particulier, le « *faible niveau de qualification d'une part importante de la main d'oeuvre [locale]* » empêche celle-ci d'occuper « *les emplois créés dans les secteurs en croissance* »³⁰. Sur cette base, la CDEST se fixe comme objectif « *d'instaurer un milieu plus propice aux apprentissages des adultes* »³¹ dans le cadre du programme NASA (Nouvelle approche en scolarisation des adultes).

La CDEST relève, en outre, au niveau de l'emploi, une « *contradiction entre les efforts consentis au démarrage de la TPE, qui génère peu d'emplois, et ceux consacrés à soutenir la croissance des PME dynamiques qui offrent un potentiel de création d'emplois* »³²; de même, il existe, selon l'organisme, une « *contradiction entre les efforts*

²⁸ Outre la CDEST, ce comité est composé du Centre local d'emploi (CLE) Mercier/Hochelaga-Maisonneuve et de trois représentants des tables communautaires des quartiers Hochelaga-Maisonneuve, Mercier-est et Mercier-ouest.

²⁹ CDEST, *Rapport annuel 1998-1999*, 4.

³⁰ CDEST, *PLACÉE 1999-2002*, 65.

³¹ CDEST, *Rapport annuel 1998-1999*, 4.

³² CDEST, *PLACÉE 1999-2002*, 63.

consentis à soutenir le travail autonome et ceux consacrés à offrir des services qui répondent aux besoins des entrepreneurs les plus dynamiques »³³.

3.1.2 Les secteurs potentiels de développement économique

i) Pôles géographiques de développement

Dans un premier temps, rappelons que les territoires des trois caisses populaires d'Hochelaga-Maisonneuve (une fois complétée la fusion 2000) sont, grosso modo, comme suit :

- . Préfontaine-Orléans : ouest du quartier, entre Aylwin et Frontenac;
- . Bourbonnière : ouest, entre Pie-IX et Aylwin et nord-est du quartier;
- . Maisonneuve-Viauville : sud-est du quartier.

Rappelons également que l'on observe une dégradation des conditions économiques de l'est vers l'ouest d'Hochelaga-Maisonneuve, et du nord vers le sud. Le sud-ouest, qui s'ajoutera bientôt en partie au territoire de Préfontaine-Orléans, connaît ainsi les conditions les plus difficiles. Or, souligne la CDEST, c'est en particulier, mais non exclusivement, dans cette zone que le Collectif en aménagement urbain poursuit son intervention de revitalisation du quartier³⁴.

ii) Secteurs économiques potentiels de développement

a) Selon la CDEST

La CDEST identifie, pour la grande région Est de l'île de Montréal, les secteurs suivants comme présentant « *un potentiel de développement : **environnement, plasturgie, transport et agro-alimentaire*** »³⁵. Elle indique également la présence d'un « *bassin important d'entreprises **communautaires et culturelles*** » et souligne « *l'existence de promoteurs dynamiques oeuvrant au développement de nouveaux produits*

³³ *Ibid*, 64.

³⁴ *Ibid*, 67.

³⁵ *Ibid*, 65. Nous soulignons.

touristiques »³⁶. Elle note encore que le CEGEP Maisonneuve (à l'extrême nord d'Hochelaga-Maisonneuve) a le « *mandat exclusif d'enseignement des techniques multimédias dans la région de Montréal* »³⁷.

Il est intéressant, par ailleurs, d'observer vers quels domaines le Service en employabilité de la CDEST oriente ses efforts à l'égard de la formation professionnelle, soit : le moulage de plastiques, les télécommunications, la sûreté industrielle et commerciale, les centres d'appels (agent), et l'entretien ménager³⁸. La CDEST, enfin, apporte un soutien particulier aux « *divers projets de revitalisation urbaine et en développement d'activités récréo-culturelles* »³⁹.

b) Selon le directeur de la caisse

M. Blais considère que parmi les secteurs potentiels de développement économique identifiées par la CDEST pour l'arrondissement Mercier/Hochelaga-Maisonneuve, la **plasturgie** et le **tourisme** « *offrent des possibilités à plus court terme pour Hochelaga-Maisonneuve* ». Il observe toutefois que

selon les expériences passées, le fait d'offrir de l'emploi dans un secteur donné ne garantit pas la vitalité d'un quartier si la synergie du secteur n'est pas cohérente avec tous les aspects de la revitalisation urbaine tels l'accession à la propriété, la rénovation des vieux immeubles, etc..

Il indique en outre que

si les emplois offerts ne correspondent pas en partie à la capacité de la main d'oeuvre locale, une telle mesure aura pour effet de soutenir l'effet dortoir du quartier, c'est-à-dire que l'activité économique sera concentrée sur quelques heures par jour en semaine, sans pour autant laisser les bénéficiaires escomptés.

Par ailleurs, M. Blais identifie les petites entreprises des rues Rouen et Ontario, ainsi que les travailleurs autonomes et les futurs professionnels comme autant de marchés intéressants pour le développement de sa caisse au cours des prochaines années. Nous

³⁶ *Ibid.* Nous soulignons.

³⁷ *Ibid.* Nous soulignons.

³⁸ CDEST, *Rapport annuel 1998-1999*, 4.

³⁹ *Ibid.*, 7. Nous soulignons.

pouvons donc supposer qu'il s'agit là, également, d'un secteur intéressant pour le développement économique d'Hochelaga-Maisonneuve.

c) Selon Gilles Beauchamp, organisateur communautaire du CLSC

M. Beauchamp fonde l'amélioration potentielle de la situation économique d'Hochelaga-Maisonneuve sur les trois pôles suivants : le **récréotourisme**, les efforts de **revitalisation** du quartier et les **axes commerciaux**.

Le récréotourisme

Dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, le récréotourisme est plus précisément local et à caractère culturel. Ainsi, la CDEST mentionne que dans le secteur de l'économie sociale, les organismes qui offrent le plus de potentiel, « *relativement au volet création de richesse* », sont, entre autres, ceux « *qui oeuvrent dans le secteur tertiaire moteur comme le récréotourisme* »⁴⁰. En particulier, « *la recherche et le développement pour créer un produit en écotourisme, ou tourisme culturel, permettrait d'assurer des retombées significatives pour les différents services et commerces de l'arrondissement* »⁴¹.

Le quartier, dans son ensemble, peut compter sur un riche patrimoine, tant architectural que religieux et industriel. On y retrouve, par exemple, la plus grande concentration de bâtiments de style Beaux-Arts (« *d'une exceptionnelle qualité* ») à Montréal. De plus, Hochelaga-Maisonneuve s'est doté d'un organisme, Tourisme Hochelaga-Maisonneuve, « *dont la mission est de redynamiser le quartier par le biais du développement touristique. Il regroupe 40 intervenants issus des milieux économique, communautaire, culturel, politique et institutionnel impliqués localement* »⁴².

Actuellement, c'est la partie nord du quartier (nord de la rue Ontario) qui bénéficie surtout des retombées du secteur récréotourisme, en raison de la présence du « *Pôle*

⁴⁰ CDEST, *PLACÉE 1999-2002*, 38.

⁴¹ *Ibid.*

⁴² CLSC Hochelaga-Maisonneuve, *op. cit.*, 29.

Maisonneuve ». Ce pôle regroupe le Parc olympique⁴³, qui attire annuellement 3,2 millions de visiteurs (excluant les assistances aux matches de baseball)⁴⁴, le château Dufresne, monument historique appelé à devenir un « *pôle d'animation culturelle* » selon M. Beauchamp, avec l'arrivée, dans ses murs, de l'Atelier d'histoire Hochelaga-Maisonneuve et de la Maison de la culture Maisonneuve, et le marché Maisonneuve qui, en raison de ses nombreuses activités culturelles, rayonne de plus en plus à l'extérieur du quartier⁴⁵.

M. Beauchamp considère que l'axe récréotouristique actuel, qui va de l'extrême nord d'Hochelaga-Maisonneuve (le Parc olympique) jusqu'au centre (le marché Maisonneuve), pourrait s'étendre jusqu'à l'extrême sud du quartier, c'est-à-dire jusqu'au fleuve. Différents éléments favorables à une telle extension sont déjà en place, dont, par exemple, l'avenue Morgan (qui relie le marché Maisonneuve au parc Morgan, à proximité du fleuve) et son patrimoine architectural, le théâtre Denise-Pelletier situé face au parc Morgan, et des pistes cyclables qui longent le quartier au nord et au sud et le traversent en son centre.

La vision de l'organisateur communautaire fait écho à une préoccupation de la CDEST qui, tout en notant la « *présence [dans le quartier] du Port de Montréal et du Pôle Maisonneuve* », déplore « *la faible intégration de ces deux pôles d'activité* »⁴⁶. La CDEST voit, par ailleurs, d'un bon oeil l'existence « *d'une table de concertation des entreprises culturelles dans Hochelaga-Maisonneuve* » et la disponibilité de « *budgets et de politiques de différents ministères pour soutenir le développement de nouveaux produits touristiques* »⁴⁷.

⁴³ Le Parc olympique comprend les installations suivantes : le stade (y inclus les grands salons et les expositions), la tour et son théâtre, le Jardin botanique, le Biodôme, l'Insectarium, le Centre sportif et le Musée Maurice-Richard.

⁴⁴ Source : Brochure *Parc olympique. Montréal*, produite par la Régie des installations olympiques.

⁴⁵ Notons, à titre d'exemple, le circuit « *Sur les traces de la Bolduc* », mis sur pied il y a quelques années par Tourisme Hochelaga-Maisonneuve, et dont le point de départ est la place du marché Maisonneuve. Ce circuit gagne en popularité, comme en témoigne l'augmentation annuelle du nombre de visites offertes.

⁴⁶ CDEST, *PLACÉE 1999-2002*, 60, 61.

⁴⁷ *Ibid*, 68.

Ajoutons que la Maison de la culture Maisonneuve a présenté au gouvernement québécois, il y a quelques mois, un *Projet de développement culturel*, qui vise les groupes suivants : le Théâtre Sans Fil, Ô Vertigo, le théâtre Denise-Pelletier, le château Dufresne, et différents organismes culturels d'Hochelaga-Maisonneuve. Soulignons que le Théâtre Sans Fil et Ô Vertigo devraient loger sous peu dans l'édifice du « poste de pompiers no 1 », situé près du parc Morgan (au coin des rues Notre-Dame et Létourneux)⁴⁸. Cet édifice, non cité ni classé, abandonné depuis 1981, est l'oeuvre de l'architecte Marius Dufresne (1915); « *directement inspiré du Unity Temple construit en 1904 par l'Américain Frank Lloyd Wright dans la banlieue de Chicago* »⁴⁹, il retient l'attention, selon Jean Rouleau, de nombreuses personnes qui, à travers l'Amérique du Nord, s'intéressent au patrimoine.

Les efforts de revitalisation

Les intervenants rencontrés sont unanimes à reconnaître l'importance, pour l'avenir du quartier, des efforts de revitalisation urbaine et sociale qui y sont déployés. Hochelaga-Maisonneuve, nous l'avons vu, peut compter, à cet égard, sur la collaboration de différents outils de développement, dont le Projet de revitalisation urbaine et sociale et le Collectif en aménagement urbain, partenaire du Service de l'habitation de la Ville de Montréal dans le cadre du programme de Revitalisation des quartiers centraux. Il existe, ainsi que le souligne la CDEST, une réelle « *concertation locale sur les enjeux et les dossiers de la revitalisation urbaine et sociale* »⁵⁰.

La rénovation d'immeubles et de logements, la mise en place de programmes facilitant l'accès à la propriété et le niveau attrayant du prix des maisons dans le quartier⁵¹ devraient concourir à stabiliser la population actuelle et à attirer de nouveaux venus, pour une plus grande mixité sociale. Ce résultat devrait avoir un impact positif sur le maintien et le développement des commerces, des services, etc., dans Hochelaga-Maisonneuve. Il

⁴⁸ Source : Information verbale, recueillie en août 1999, dans le cadre de la visite *Les cités des promoteurs. Une découverte urbaine du quartier Hochelaga-Maisonneuve*, organisée conjointement par L'AUTRE MONTRÉAL (collectif d'animation urbaine) et TOURISME HOCHELAGA-MAISONNEUVE.

⁴⁹ TOURISME HOCHELAGA-MAISONNEUVE, *op. cit.*, 15.

⁵⁰ *Ibid.*, 67.

⁵¹ L'annexe 9 présente un aperçu du prix des propriétés dans Hochelaga-Maisonneuve.

semble toutefois que le quartier ne pourra pas tellement compter sur le soutien de la Ville de Montréal à cet égard, du moins à court terme, car, selon la CDEST, la Ville prévoit « *peu d'interventions et d'investissements en aménagement urbain pour les trois prochaines années* »⁵².

Les axes commerciaux

Gilles Beauchamp identifie comme troisième pôle du développement économique potentiel du quartier, les axes commerciaux. Il s'agit de la rue Sainte-Catherine est et de la Promenade Ontario, toutes deux situées dans la portion sud d'Hochelaga-Maisonneuve et toutes deux dotées d'une SIDAC.

L'artère Sainte-Catherine est, nous l'avons déjà noté, souffre d'un problème d'image mais présente, en même temps, selon M. Beauchamp, des « *occasions d'affaires* » (prix peu élevé des commerces mis en vente). C'est là un élément non négligeable pour les travaux du « *processus de concertation pour la revitalisation des artères commerciales* »⁵³ qui était à se mettre en place au moment de la rédaction du PLACÉE (printemps 1999).

La Promenade Ontario, par ailleurs, est « *déjà plus vivante* », selon l'organisateur communautaire. De plus, il existe un « *projet de valorisation de la Place Valois* »⁵⁴, sise à l'intersection des rues Ontario et Valois. Ce projet, selon M. Beauchamp, aurait comme objectif d'attirer vers le sud, c'est-à-dire au sein du quartier, les visiteurs du Parc olympique. Il impliquerait la remise en service de la voie ferrée qui traverse Hochelaga-Maisonneuve en son centre et qui passe, en particulier, à l'arrière du marché Maisonneuve. Différents partenaires, souligne Gilles Beauchamp, soutiennent ce projet, dont la SIDAC Ontario, Tourisme Hochelaga-Maisonneuve et le bureau de Madame Louise Harel, ministre du gouvernement québécois.

⁵² CDEST, *PLACÉE 1999-2002*, 67.

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ *Ibid.*, 68.

La CDEST dresse, dans le cadre du PLACÉE, le portrait suivant de la situation des commerces de détail sur son territoire⁵⁵ :

Forces

Présence de 808 entreprises qui emploient 5 192 personnes.

Présence de trois centres commerciaux importants

Présence de trois artères commerciales sur les rues Ontario, Ste-Catherine-Est ainsi que sur Hochelaga-Maisonneuve.

Présence de SIDAC sur les artères commerciales Ste-Catherine-Est et Ontario.

Le tiers de la main d'œuvre en emploi dans l'arrondissement possède une expérience dans le domaine de la vente et des services.

Faiblesses

Baisse de 14% du nombre d'établissements dans ce secteur et de 8% du nombre d'emplois.

Concurrence des centres commerciaux et des grandes surfaces pour les commerces de proximité.

Absence de caractérisation des artères commerciales Ste-Catherine-Est et Ontario.

Diminution du nombre de résidents et appauvrissement de la population.

Difficulté de regroupement des commerçants de l'artère Hochelaga-DesOrmeaux.

3.1.3 Résumé des forces et des faiblesses économiques du quartier Hochelaga-Maisonneuve selon la perception qu'en a chacun des acteurs rencontrés

Dans un premier temps, nous présentons par thèmes les forces et les faiblesses relevées par les intervenants rencontrés. Dans un second temps, nous exposons de façon plus détaillée les observations compilées récemment par la CDEST dans le cadre de la réalisation du PLACÉE. Ces observations sont regroupées sous les rubriques suivantes:

⁵⁵ *Ibid*, 63.

aménagement du territoire, secteurs économiques, économie sociale, services de soutien à l'entrepreneurship et aux entreprises, main d'oeuvre.

Sauf indication contraire, les renseignements extraits du PLACÉE visent l'arrondissement Mercier/Hochelaga-Maisonneuve couvert par la CDEST; cet arrondissement comprend, outre le quartier Hochelaga-Maisonneuve, les quartiers Mercier-ouest et Mercier-est situés à l'est d'Hochelaga-Maisonneuve. Rappelons que le territoire de la caisse Préfontaine-Orléans couvre partiellement deux arrondissements, soit Rosemont/Petite-Patrie et Mercier/Hochelaga-Maisonneuve. De ce dernier, seule la portion sise à l'extrême-ouest est visée par la caisse, si l'on tient déjà compte de la fusion prévue pour le début de l'an 2000. L'annexe 10 présente une carte de l'arrondissement Mercier/Hochelaga-Maisonneuve.

i) LOCALISATION

Forces

Un organisateur communautaire du CLSC (Jean Rouleau) :

. Facilités de transport en commun.

Un organisateur communautaire du CLSC (Gilles Beauchamp) :

. Proximité du centre-ville.

La CDEST :

. Proximité du centre-ville et accès au fleuve.

ii) IMAGE

Faiblesses

Un organisateur communautaire du CLSC (Jean Rouleau) :

- . Image peu reluisante véhiculée par les médias (et même par le bureau touristique du centre-ville!) à l'égard du quartier en général, et de la rue Sainte-Catherine est en particulier; cette dernière, comme voie de transit, joue un rôle crucial dans l'image du quartier dans son ensemble.

Un organisateur communautaire du CLSC (Gilles Beauchamp) :

- . Mauvaise image du quartier cultivée par les médias : tient du préjugé plutôt que de la réalité;
- . Difficulté de faire valoir des besoins qui sont réels et lourds, tout en ne projetant pas, du même coup, une image misérabiliste qui fait fuir les alliés potentiels.

La CDEST :

- . Image négative du quartier.

iii) POPULATION

Forces

L'épicier et secrétaire du conseil d'administration de la caisse (Gérard Lemay)⁵⁶ :

- . Attitude philosophe des gens du quartier, surtout les jeunes qui, forts d'une formation universitaire, ne refusent pas pour autant un emploi, quel qu'il soit, et sont « *versatiles* », c'est-à-dire à l'aise de cumuler les emplois et d'en changer selon les besoins.

Un organisateur communautaire du CLSC (Jean Rouleau) :

- . Sentiment traditionnel d'appartenance de la population du quartier.

Un organisateur communautaire du CLSC (Gilles Beauchamp) :

- . Dynamique communautaire forte, c'est-à-dire capacité d'agir collectif, qui constitue un

⁵⁶ Les observations du secrétaire visent essentiellement la population du nord-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve.

- potentiel de développement;
- . Quartier avec une capacité de transformer les problèmes en projets, une capacité d'innover en matière de services sociaux et communautaires et une capacité de mobiliser des ressources;
- . Collectivité qui a su conserver son identité à travers une histoire difficile. Solidarité, potentiel d'accueil, chaleur;
- . Potentiel de la collectivité de se diversifier sans se « gentrifier », c'est-à-dire sans chasser la population locale (le développement pourrait se fonder sur une stratégie pondérée de diversification par le biais de nouveaux arrivants, moins démunis, et d'enracinement de la population déjà en place);
- . Quartier de la région montréalaise à grande densité de population francophone de souche (92% de 45 000) : attrait touristique potentiel?

Faiblesses

L'épicier et secrétaire du conseil d'administration de la caisse (Gérard Lemay) :

- . Manque de sédentarité d'une proportion importante de la population du nord-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve;
- . Pauvreté.

Un organisateur communautaire du CLSC (Jean Rouleau) :

- . Absence de mixité sociale du milieu;
- . Exclusion prolongée du marché du travail d'une partie importante de la population et pressions sociales qui en résultent entre les membres d'une même famille, par exemple, ou entre voisins, etc. D'où l'absence de modèle pour les jeunes et décrochage scolaire.

Un organisateur communautaire du CLSC (Gilles Beauchamp) :

- . Manque de mixité sociale et pauvreté structurelle : frein au développement (facteur de sous-scolarisation des enfants, etc.);
- . Forte mobilité d'une partie de la population, surtout au sud avec 90% de locataires et 25% à 30% de déménagements par année.

La CDEST :

- . Diminution de la population;
- . Pauvreté; en général, taux de dépendance sociale élevé.

iv) RESSOURCES SOCIO-CULTURELLES ET COMMUNAUTAIRES

Forces

Un organisateur communautaire du CLSC (Jean Rouleau) :

- . Évolution des cultures et des pratiques communautaires telle que, d'une part, les organismes communautaires se perçoivent désormais de plus en plus comme des moteurs du développement et de l'équilibre de leur communauté et des acteurs de sa revitalisation, et s'impliquent, dès lors, dans la promotion d'une image positive du milieu et, d'autre part, les organismes et groupes en viennent à travailler en tenant compte les uns des autres et établissent entre eux des partenariats inédits.

LA CDEST :

- . Nombreuses ressources socio-culturelles et communautaires (écoles, CLSC, infrastructures récréo-culturelles et sportives de caractère régional, réseau communautaire).

Faiblesses

Un organisateur communautaire du CLSC (Gilles Beauchamp) :

- . Contraintes de développement et de financement qui pèsent sur les organismes communautaires : ceux-ci ont peu de temps pour se concerter et dépasser un rôle strictement palliatif, et ils se trouvent freinés par la crainte que l'émergence de nouveaux projets ne vienne diviser entre un plus grand nombre de ressources une « tarte » qui, elle, demeure inchangée;
- . Affaiblissement de l'interface communauté-institution locale (par exemple le CLSC).

v) OUTILS DE DÉVELOPPEMENT ET CONCERTATION

Forces

Le directeur de la caisse (Daniel Blais)⁵⁷ :

- . Un des quartiers en développement de Montréal (en particulier la zone Angus : construction résidentielle neuve et de qualité; potentiel d'attraction de professionnels comme nouveaux résidants);
- . Le volet industriel de la zone Angus représente l'une des zones de développement commercial industriel les plus actives actuellement à Montréal.

Un organisateur communautaire du CLSC (Jean Rouleau) :

- . Présence de nombreux outils de développement (Projet de revitalisation urbaine et sociale; Tourisme Hochelaga-Maisonneuve; comité de la rue Sainte-Catherine; associations de marchands; organismes communautaires; etc.);
- . Ajout de pôles d'attraction dans Hochelaga-Maisonneuve : projet conjoint du ministère des Transports et du quartier, à l'effet de construire un boulevard urbain dans le secteur sud, selon des critères respectueux de la qualité de vie des résidants, lequel projet inclut la réunification de deux parcs actuellement séparés par la rue Notre-Dame à forte densité de circulation. Le quartier, qui compte actuellement des pôles d'attraction surtout dans sa partie nord (Jardin botanique, installations olympiques, parc et marché Maisonneuve, etc.), s'enrichira donc de pôles supplémentaires, cette fois-ci au sud, grâce à ces nouvelles infrastructures qui devraient être en place dans un horizon de trois à cinq ans.

Un organisateur communautaire du CLSC (Gilles Beauchamp) :

- . Réunification prochaine de deux parcs situés de part et d'autre de la rue Notre-Dame: résultera en un accès direct au fleuve et constituera un équipement de qualité régionale,

⁵⁷ Les commentaires du directeur de la caisse visent le territoire desservi par celle-ci, et plus particulièrement le sud du quartier Rosemont où est située la zone Angus.

propre à revaloriser le sud du quartier.

La CDEST :

- . Nombreux outils de développement et concertation des acteurs socio-économiques tant au niveau de chaque quartier que de l'arrondissement;
- . Projet de réaménagement de la rue Notre-Dame.

Faiblesses

Un organisateur communautaire du CLSC (Gilles Beauchamp) :

- . Planification des services offerts par la ville de Montréal de plus en plus selon une approche par arrondissements plutôt que par quartiers : cela a pour effet de regrouper en une même entité des quartiers aux réalités sociologiques très différentes et d'ignorer les problématiques propres à chacun.

vi) IMMOBILIER

Forces

Le directeur de la caisse (Daniel Blais) :

- . Reprise du marché immobilier depuis 18 mois; programmes de rénovation sur le territoire.

Un organisateur communautaire du CLSC (Jean Rouleau) :

- . Coût peu élevé de grands logements familiaux;
- . Disponibilité d'immeubles, et programmes de rénovation (ciblés là où les problèmes sont les plus aigus) qui, à la fois, ont des effets d'entraînement positifs sur les propriétaires des immeubles voisins de ceux rénovés, et améliorent l'image du quartier.

Un organisateur communautaire du CLSC (Gilles Beauchamp) :

- . Qualité du « bâti » : justifie des efforts d'entretien et de rénovation;
- . Stock de logements (collectif ou commercial) à prix abordable.

La CDEST :

. Qualité et potentiel du cadre bâti.

Faiblesses

Un organisateur communautaire du CLSC (Jean Rouleau) :

. Détérioration depuis plusieurs années du cadre bâti, et effets d'entraînement négatifs sur les immeubles voisins de ceux en mauvais état.

Un organisateur communautaire du CLSC (Gilles Beauchamp) :

. Fréquence du travail au noir en rénovation domiciliaire, due au peu de ressources financières des propriétaires, et manque de surveillance conséquent des travaux effectués : le résultat est que, souvent, les travaux de rénovation détériorent les bâtiments plutôt que de les améliorer.

La CDEST :

. Dégradation du stock immobilier résidentiel dans le sud-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve.

vii) PATRIMOINE

Forces

Un organisateur communautaire du CLSC (Gilles Beauchamp) :

. Valeur patrimoniale d'un nombre intéressant d'édifices et du quartier en soi : attrait touristique.

La CDEST :

. Présence d'un patrimoine architectural.

viii) COMMERCE DE DÉTAIL ET ARTÈRES COMMERCIALES

Forces

L'épicier et secrétaire du conseil d'administration de la caisse (Gérard Lemay) :

- . Implantation prochaine d'une grande surface (Maxi) dans la zone Angus, ce qui augmentera l'achalandage dans les limites sud de Rosemont et nord d'Hochelaga-Maisonneuve.

La CDEST :

- . Présence de deux artères commerciales (Ontario et Sainte-Catherine est) et mise en place d'un processus de concertation pour la revitalisation de celles-ci.

Faiblesses

Un organisateur communautaire du CLSC (Gilles Beauchamp) :

- . Rues commerciales du quartier (Ontario et Sainte-Catherine est) : elles vivent et le type de commerces qu'on y trouve (en grande partie des prêteurs sur gage et des brocanteurs) est peu structurant pour le quartier.

La CDEST :

- . Absence de caractérisation des artères commerciales Ontario et Sainte-Catherine est.

ix) THÈMES PARTICULIERS À LA CDEST

À l'annexe 11, nous présentons une série de thèmes particuliers à la CDEST.

3.2 La perception de l'évolution démographique

3.2.1 Selon l'épicier et secrétaire du conseil d'administration de la caisse

Gérard Lemay note qu'une proportion élevée de la population du nord-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve est, soit très âgée (70 à 90 ans) et peu impliquée, soit assistée sociale, locataire et fortement mobile.

3.2.2 Selon les organisateurs communautaires du CLSC

Les organisateurs communautaires du CLSC rappellent le contexte historique des nombreuses fermetures d'entreprises qui ont affecté Hochelaga-Maisonneuve à compter du début des années 1960. Ces fermetures ont entraîné le départ d'une fraction importante de la population active du quartier, ce qui a résulté, à la fois, en une baisse de la population et en une concentration de la pauvreté. La décroissance démographique se poursuit encore de nos jours, au sein d'une population largement locataire et donc fort mobile.

i) Jean Rouleau

Jean Rouleau, rappelons-le, est coordonnateur du Collectif en aménagement urbain Hochelaga-Maisonneuve, un organisme partenaire du Projet de revitalisation urbaine et sociale du quartier. Il indique qu'il y a quelques années, la population a identifié le logement comme le premier élément de sa qualité de vie. Sur la base de ce constat, le Collectif et le Projet de revitalisation ont alors choisi d'axer leurs efforts sur la qualité du logement et sur l'amélioration du cadre bâti local. Ces efforts se font selon une double perspective. D'une part, ils visent la stabilisation de la population locale par le biais d'une offre de logements rénovés, qui demeurent à des prix abordables pour les résidents actuels. À travers les programmes de rénovation, on souhaite ainsi, à la fois, freiner l'exode des ménages plus fortunés, et créer des liens plus durables entre les personnes et leur lieu de résidence, c'est-à-dire « *accroître l'appropriation du cadre bâti* ». D'autre

part, les efforts de revitalisation visent à attirer de nouveaux ménages dans le quartier, ce qui permettrait de rétablir la mixité sociale du milieu.

Il convient enfin de préciser que les initiatives d'accession à la propriété promues par le Projet de revitalisation visent tant la propriété collective (par exemple les coopératives d'habitation) que la propriété privée.

ii) Gilles Beauchamp

Gilles Beauchamp plaide en faveur d'initiatives qui viseraient à stabiliser la population du quartier. La réalisation d'un tel objectif comporte, selon lui, « *une foule d'avantages sociaux, environnementaux, culturels et économiques* ». Plus spécifiquement, cela « *aurait un impact important sur la qualité de la stabilisation familiale, de l'engagement à l'école, du réseau de voisinage, et de la responsabilité environnementale* ». Dans une collectivité largement locataire comme celle d'Hochelaga-Maisonneuve, un accès facilité à la propriété constitue, pour Gilles Beauchamp, un moyen privilégié d'enracinement et donc de stabilisation de la population. Nous y reviendrons à la section 4.4.2.

L'organisateur communautaire fait en outre valoir, tout comme son collègue Rouleau, le bien-fondé de favoriser « *une relative mixité* » de la population par la venue de nouveaux résidents, ce qui « *assurera la qualité du développement à long terme* ».

3.3 Conclusion sur la perception des acteurs sur le développement local futur

Les acteurs consultés sont unanimes à qualifier l'état de santé économique d'Hochelaga-Maisonneuve de plutôt mauvais. D'une part, ils considèrent que le quartier a des défis importants à relever quant à son image, à la pauvreté structurelle d'une fraction élevée de sa population et à la non-adéquation entre les compétences de plusieurs résidents et les emplois créés dans le milieu et ses environs. Mais d'autre part, de l'avis principalement des intervenants du milieu (CLSC, Collectif en aménagement urbain, CDEST), le quartier présente un potentiel de développement intéressant qui permet de faire face aux défis identifiés et d'espérer ainsi une amélioration de la situation socio-économique. Ce

potentiel repose essentiellement sur les éléments suivants : le territoire, la population et les outils de développement.

Plus spécifiquement, le territoire présente des avantages certains en raison de sa localisation, de son cadre bâti et des efforts concertés qui sont consentis, depuis des années, en terme de rénovation, de réaménagement et de revitalisation. Ces efforts ont abouti, entre autres, à la reconnaissance, par le ministère des Transports, du bien-fondé de réaménager la rue Notre-Dame et ce, selon des critères propres à favoriser le développement du quartier. L'image d'Hochelaga-Maisonneuve ne peut que bénéficier de tout ce qui précède.

L'absence de mixité sociale, par ailleurs, apparaît comme un frein au développement économique, social et culturel de la population. S'il est vrai que le quartier continue de perdre une partie de sa population, locataire et mobile, il n'en demeure pas moins qu'on y observe aussi un sentiment d'appartenance fort et une capacité d'accueil et d'agir collectif. Par conséquent, les intervenants rencontrés croient que ces traits positifs de la population et les efforts actuels d'amélioration du cadre bâti, s'ils sont jumelés à des politiques facilitant l'accès à la propriété, permettent d'envisager de façon réaliste un double objectif d'enracinement des résidents actuels et d'attraction de nouveaux venus et, partant, la réalisation de l'objectif de mixité sociale. Cela, en retour, contribuerait à bonifier encore plus l'image du quartier.

Enfin, Hochelaga-Maisonneuve peut compter sur l'apport non négligeable de différents outils de développement, dont un important réseau communautaire, et sur une concertation, toujours mieux affirmée, des acteurs socio-économiques locaux qui se reconnaissent de plus en plus, chacun dans leur champ d'activité spécifique, comme des moteurs du développement du quartier. D'aucuns soulignent, en outre, la capacité d'innovation de ces acteurs.

Rappelons, par ailleurs, que les secteurs économiques les plus prometteurs en terme de création d'emplois pour le quartier seraient ceux du récréotourisme à caractère culturel et

de la plasturgie. Les intervenants rencontrés insistent, de plus, sur la nécessité et la pertinence de continuer à soutenir les efforts de revitalisation déjà en cours, dont ceux visant les artères commerciales, ainsi que le travail effectué par les entreprises locales d'insertion et, plus généralement, par les organismes communautaires du quartier.

4. Les services financiers : la situation actuelle

4.1 Le portrait des institutions financières présentes

Les différents acteurs rencontrés soulignent que le quartier Hochelaga-Maisonneuve s'est vidé de ses institutions financières depuis vingt ans. Il est intéressant de noter que les banques Toronto-Dominion et de Montréal, qui occupaient à l'époque les côtés ouest et est, respectivement, de l'intersection Ontario/de LaSalle, ont chacune cédé leur édifice à des organismes communautaires, soit au Carrefour Jeunesse et à Groupe Communication collective pour la Toronto-Dominion, et à L'@venue, Centre internet communautaire, pour la Banque de Montréal.

Sur le territoire immédiat de la caisse Préfontaine-Orléans, territoire qui est décrit ci-dessous, se trouvent une succursale de la banque Toronto-Dominion (sise au centre commercial Maisonneuve, soit au nord-ouest du territoire de la caisse), une caisse d'économie et deux caisses populaires, soit Sainte-Jeanne-d'Arc et Saint-Jean-Baptiste-de-La-Salle⁵⁸. Par ailleurs, le directeur de Préfontaine-Orléans souligne d'une part que, dès que l'on franchit les limites du territoire de la caisse, on retrouve des succursales de la Banque de Montréal, de la Banque Nationale et de la Banque Royale. D'autre part, « *plus subtile et plus dangereuse* » pour la caisse est la concurrence que le directeur qualifie de « *virtuelle* », c'est-à-dire qui n'a pas pignon sur rue, soit la concurrence des banques Royale et Scotia qui offrent du financement hypothécaire à travers des intermédiaires de marché (courtiers hypothécaires, agents immobiliers), la concurrence des fonds de placements (Investors, etc.), celle d'institutions comme ING, une banque hollandaise, ou de Wells Fargo au niveau des entreprises, et enfin celle des cartes de crédit.

⁵⁸ Ces deux caisses ont fait l'objet d'une fusion en juin 1999, et la nouvelle caisse porte le nom de Desjardins Bourbonnière. De plus, les territoires de cette nouvelle caisse et de Préfontaine-Orléans sont devenus mutuellement exclusifs, et la portion délimitée par les artères Sherbrooke, Pie IX, Hochelaga et Aylwin est désormais visée uniquement par la caisse Desjardins Bourbonnière.

Par ailleurs, au cours du mois d'août 1999, une succursale de la Banque Royale, située à l'extrémité nord-est d'Hochelaga-Maisonneuve (coin Viau et Sherbrooke, a pris contact avec Gilles Beauchamp du CLSC et devait également rencontrer le directeur du Projet de revitalisation urbaine et sociale d'Hochelaga-Maisonneuve. La Banque a alors fait part, à M. Beauchamp, d'un projet de mise sur pied d'un comptoir ou service communautaire dans le quartier, dont l'objectif aurait été de rendre les services financiers accessibles à l'ensemble de la population hochelagaise. Ce « comptoir » ne devait pas nécessairement avoir pignon sur rue. L'organisateur communautaire était alors d'avis que cette démarche faisait suite au « *débat fédéral de l'an dernier relativement au désengagement des banques dans les quartiers populaires, celles-ci préférant, dès lors, prendre l'initiative plutôt que de se faire imposer une loi, en plus d'avoir une image publique à redorer* ».

Quelques mois plus tard, cette succursale de la Banque Royale annonce plutôt son intention d'ouvrir une succursale « conseil » à l'intérieur d'un marché d'alimentation Métro. Celui-ci se trouve tout près de la caisse Préfontaine-Orléans, au sud du quartier Rosemont⁵⁹. Le directeur de la Caisse, M. Blais, que nous avons contacté à ce sujet en novembre 1999, indique qu'« *aucun service courant n'y sera livré* ». Il ajoute que « *ceci représente une stratégie d'entreprise en regard des nouveaux modes de distribution des services financiers et ce déploiement, estime-t-il, n'est aucunement relié aux pressions exercées auprès des instances fédérales au cours des derniers mois* ». Il précise en outre ce qui suit :

La Banque cible une clientèle de particuliers offrant un potentiel financier élevé tant au niveau de l'épargne que des produits de financement. Cette stratégie appelée "One Stop Banking" vise à desservir la clientèle à un seul et unique endroit. Évidemment les heures d'accueil seront les mêmes que celles de l'épicerie, soit sept jours par semaine. Selon les informations obtenues, deux ou trois employés devraient se partager la plage horaire.

Dans un autre ordre d'idée, nous devons souligner la présence importante, dans le quartier, des prêteurs sur gage, dont certains s'affichent comme brocanteurs, rendant ainsi

⁵⁹ Il s'agit du marché Métro Saint-Joseph, situé au 3600 boulevard Saint-Joseph est. Le siège social de la caisse Préfontaine-Orléans se trouve au 3925 avenue du Mont-Royal est, soit à une rue au sud de Saint-Joseph.

difficile la distinction entre les premiers et les seconds. On en compte des dizaines sur les rues Sainte-Catherine est (entre Viau et Moreau) et Ontario (entre Pie IX et Moreau). Sur le territoire de la caisse Préfontaine-Orléans, on en retrouve aussi dans le quartier Rosemont, sur la rue Masson. Le secrétaire du conseil d'administration de la caisse et résidant d'Hochelaga-Maisonneuve depuis fort longtemps, considère que la présence des prêteurs sur gage dans le quartier est un signe de l'appauvrissement des gens. Il donne pour exemple le fait qu'une proportion appréciable, peut-être 20%, des personnes habitant dans son secteur possèdent un cellulaire plutôt qu'un téléphone; cela est utile pour des gens à court de revenus car, d'une part, un cellulaire fonctionne à débit et, d'autre part, il peut être consigné, le cas échéant, chez un prêteur sur gage. La présence de ce genre de commerce nuit bien évidemment à l'image locale.

Gilles Beauchamp du CLSC indique que l'apparition des prêteurs sur gage dans Hochelaga-Maisonneuve remonte à une dizaine d'années seulement. Il pense qu'initialement, la *« crise économique accentuée a dû favoriser ce type de revente à court terme »* où les gens, *« pour avoir un peu de fric »*, se départissent *« de leur système de son qu'ils ont acheté quelquefois sur un coup de tête, avec un coup d'argent fait un peu vite »*, ou encore qu'ils se sont procuré au noir. Et il estime que par la suite, ce comportement s'est perpétué d'autant plus facilement que *« tout ce circuit-là a été rendu plus facile aussi probablement »*. L'organisateur communautaire souligne que, dans les années 1960, les personnes qui ne pouvaient se prévaloir du crédit conventionnel devaient se tourner vers les « compagnies de finance » aux taux usuraires, telles *Household Finance Corporation (HFC)*, lesquelles ont été chassées du paysage par les ACEF. Les prêteurs sur gage seraient une nouvelle forme d'accès au crédit pour les personnes démunies, à l'égard desquelles il se demande si les prêts des institutions financières *« ont été vraiment, à un moment ou l'autre, accessibles »*.

Le directeur général de Préfontaine-Orléans est *« convaincu »*, pour sa part, que des membres de la caisse se rendent chez les prêteurs sur gage *« parce que cette clientèle-là est exclue à peu près à 100% du crédit »* (aucune carte de crédit ou marge de crédit, aucun prêt à terme, etc.). Ainsi, les gens se tournent vers les marchands qui vendent à

crédit, tels Légaré, Brault & Martineau, etc., « *puis quand les besoins sont plus urgents, ils vont aller négocier des biens personnels* ». Cette situation préoccupe les membres de la caisse puisqu'il y a déjà eu des questions à ce sujet en assemblée annuelle. Mais, tout en reconnaissant qu'il y a là un besoin réel, tant le directeur général que le secrétaire du conseil d'administration ne voient pas ce que la caisse peut faire, le directeur ajoutant qu'il ne pense pas que ce soit la mission de la caisse de commencer à prêter sur des biens personnels.

4.1.1 Identification de la caisse

i) Le territoire

La caisse fait partie du secteur « Centre de l'île de Montréal » du Mouvement Desjardins qui couvre les arrondissements suivants : Mercier/Hochelaga-Maisonneuve à l'est, Plateau-Mont-Royal/Centre-Sud au sud, Rosemont/Petite-Patrie au nord, et Villeray/St-Michel/Parc-Extension à l'ouest. Une carte du secteur est présentée à l'annexe 12.

Le territoire spécifique de la caisse Préfontaine-Orléans correspond à celui de trois paroisses, situées dans deux quartiers distincts; chaque paroisse a son propre centre de service. Il s'agit des paroisses Notre-Dame-de-l'Assomption et Saint-Émile dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, et Saint-Albert-le-Grand, site du siège social, dans le quartier Rosemont. De façon plus détaillée, le territoire est délimité par les artères suivantes : le boulevard Pie IX à l'est et la rue Wurtele à l'ouest; la rue Rouen (côté nord) au sud et le boulevard Saint-Joseph (côté nord) au nord. Il exclut par ailleurs une zone⁶⁰ desservie par l'une ou l'autre des caisses Sainte-Jeanne-d'Arc (située dans la partie nord-ouest du quartier) et Saint-Jean-Baptiste-de-La-Salle (située dans la partie nord-centre).

Ainsi, le territoire actuel de la caisse couvre, en partie, le nord-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve et le sud de Rosemont; il devrait également englober, sous peu, une portion du sud-ouest hochelagais en vertu d'une nouvelle fusion appelée à se concrétiser au début

⁶⁰ Cette zone est située au sud de la rue Hochelaga, entre le boulevard Pie IX à l'est, et la rue Aylwin à l'ouest.

de l'an 2000. C'est donc une fraction importante de l'ouest hochelagais qui fera très bientôt partie du territoire de Préfontaine-Orléans. Mentionnons encore que la caisse est propriétaire des immeubles qu'elle occupe à Notre-Dame de-l'Assomption et à Saint-Albert, et elle est locataire à Saint-Émile.

ii) Le personnel

La caisse emploie dans l'ensemble de ses centres de service quarante personnes, pour un équivalent de 31,3 « temps plein ». La répartition par catégorie d'emploi est la suivante : trois gestionnaires, une secrétaire de direction, neuf personnes conseillères, et un peu plus de dix-huit (18,3) agents-es de convenance et caissières.

iii) Les dirigeants

Le conseil d'administration compte onze membres (tous des hommes!) qui exercent les professions suivantes : gestionnaire immobilier, épicier, directeur administratif (CLSC), consultant en bénéfices marginaux, machiniste, formateur en entreprise, analyste en informatique, entrepreneur électricien, et trois retraités (qui étaient respectivement policier, douanier et homme d'affaires [industriel] avant leur retraite). Soulignons qu'un seul membre du conseil, soit le secrétaire, réside dans Hochelaga-Maisonneuve (secteur Notre-Dame-de-l'Assomption). Quatre membres habitent le quartier Rosemont, et six ont leur domicile à l'extérieur du territoire de la caisse.

Le conseil rassemble des personnes d'expérience puisque sept membres comptent dix années ou plus de participation à l'un ou l'autre des comités d'une caisse populaire⁶¹. Les postes sont rarement mis en élection, faute de candidats-es; tant le directeur que le secrétaire notent le peu d'emprise du conseil sur les destinées de la caisse.

Le conseil de vérification et de déontologie est composé de cinq membres, soit une avocate, un représentant, un garagiste, un administrateur immobilier et un retraité du secteur financier. Deux d'entre eux résident dans Rosemont, deux à l'extérieur du

⁶¹ Le nombre d'années de participation pour chacun des membres est comme suit : 18 ans (3 membres), 12 ans (2), 10 ans (2), 8 ans (1), 6 ans (1), 3 ans (2).

territoire de la caisse et un, dans Hochelaga-Maisonneuve. En terme d'expérience, un membre compte huit ans de participation à un comité de caisse et les quatre autres, sept ans chacun.

iv) Les membres

Le membership de la caisse s'élève à 13 000 personnes, ce qui représente entre 50% et 70% de la population du territoire visé, le pourcentage variant selon le groupe d'âge. L'âge moyen se situe à 45-50 ans et le directeur souligne que la caisse doit intensifier ses efforts pour recruter et fidéliser les 0-35 ans. La caisse scolaire au niveau primaire a du succès, mais la caisse perd cette clientèle lorsqu'elle arrive au secondaire. Certains étudiants reviennent au moment du CEGEP par le biais des prêts étudiants mais la caisse les perd de nouveau à l'université et surtout au moment de leur entrée sur le marché du travail; la concurrence des banques s'avère particulièrement forte en ce qui concerne la clientèle des jeunes professionnels.

Par ailleurs, environ 35% des membres de la caisse sont moins bien nantis. Dans Hochelaga-Maisonneuve (centres de service Notre-Dame et Saint-Émile), les membres sont locataires dans une proportion de 66%-70% et déménagent à tous les deux ou trois ans. Dans Rosemont, la plupart des membres sont propriétaires-occupants et résident dans le quartier depuis 25-30 ans. Enfin, le directeur évalue à 55% à 60% la proportion de membres mixtes, c'est-à-dire qui font affaire à la fois avec la caisse et avec au moins une autre institution financière.

4.1.2 Historique de la caisse

i) Historique des fusions de 1987 et de 1997

La caisse Préfontaine-Orléans est le résultat de la fusion, au 1er décembre 1997, des caisses Notre-Dame-de-l'Assomption et Saint-Albert-le-Grand. La fusion a été motivée par des principes économiques, plus spécifiquement des principes de survie, de rentabilité, de pérennité et de masse critique « *pour pouvoir suivre la clientèle* ».

D'une part, Saint-Albert, fondée en 1954, affichait au moment de la fusion des pertes sur prêts de cinq millions de dollars (5M\$), accumulées sur cinq ans. C'était donc une caisse occupée uniquement à faire du redressement et vouée éventuellement à la fermeture. D'autre part, Notre-Dame, fondée en 1957, avait réussi à développer une expertise en développement. Elle se trouvait toutefois freinée du fait qu'elle opérait sur un petit territoire, dans un milieu très fermé et affecté par de nombreuses fermetures d'entreprises; ainsi, elle n'est jamais parvenue à distribuer de ristournes au cours de ses quarante années d'existence. En 1987, elle fusionne avec la caisse Saint-Émile, située dans une paroisse plus riche et comptant un nombre plus élevé de propriétaires-occupants. Saint-Émile était alors membre de la « *petite fédération de Montréal* », cependant que Notre-Dame était à la Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest du Québec (FMO); les deux fédérations affichaient des différences significatives en terme de livraison de services. La fusion de 1987 a été souhaitée, selon le directeur de Préfontaine-Orléans et directeur de Notre-Dame de 1991 à 1997, par les membres eux-mêmes, désireux de se doter d'un outil qui aurait dès lors plus de pouvoir.

Les conséquences de la fusion de 1997, de laquelle est résultée la caisse Préfontaine-Orléans, sont examinées de façon plus détaillée dans la section 6.1 *Conséquences (...) de la fusion de 1997*.

ii) Historique de la situation financière

Nous présentons ci-dessous un bref historique de la situation financière de la caisse Préfontaine-Orléans et de ses composantes. Ces éléments d'information sont regroupés en quatre tableaux, comme suit :

Tableau 1 : Aperçu de l'évolution de l'actif des caisses Notre-Dame-de-l'Assomption, Saint-Émile et Saint-Albert-le-Grand avant et après chacune des deux fusions survenues en 1987 et en 1997 respectivement.

Tableau 2 : Évolution de la situation financière de la caisse Saint-Albert-le-Grand, de 1987 à 1997.

Tableau 3A : Situation financière de la caisse Préfontaine-Orléans au 30 novembre 1998 (après un an d'opération).

Tableau 3B : Actif et ristournes des caisses populaires du quartier Hochelaga-Maisonneuve (novembre 1999).

Soulignons que nous n'avons pas pu obtenir les rapports annuels de la caisse Notre-Dame-de-l'Assomption qui nous auraient permis de retracer l'évolution de la situation financière de cette caisse jusqu'à sa fusion en 1997.

Tableau 1
Aperçu de l'évolution de l'actif des caisses concernées
avant et après les fusions de 1987 et de 1997⁶²

	<u>1987 : pré-fusion</u>	<u>post-fusion</u>	<u>1991</u>	<u>1997 : pré-fusion</u>
Notre-Dame	10M\$	17-18M\$	21M\$	40M\$
Saint-Émile	7-8M\$	s/o	s/o	s/o
Saint-Albert	s/o	s/o	57M\$	47M\$

Notons que Notre-Dame et Saint-Albert se sont toutes deux dotées d'un guichet automatique en 1989, et Saint-Émile, en 1992, lors de la relocalisation de ce centre de services.

⁶² Les données pour les caisses Notre-Dame et Saint-Émile ont été fournies verbalement par le directeur général de Préfontaine-Orléans; celles pour Saint-Albert proviennent des rapports annuels et sont en date du 28 février pour chaque année indiquée.

Tableau 2

Évolution de la situation financière de la caisse Saint-Albert-le-Grand de 1987 à 1997⁶³

	<u>1987</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1997</u>
ACTIF	35,8M\$	57,6M\$	54,5M\$	47,6M\$
PRÊTS	28,7M\$	47,9M\$	42,0M\$	31,9M\$
ÉPARGNE	31,8M\$	46,7M\$	51,6M\$	44,9M\$
TROP-PERÇUS	256 305\$	347 143\$	(2,6M\$)	(115 473\$)
MEMBRES	6 376	7 930	8 008	7 472

Nous présentons à l'annexe 13 trois graphiques illustrant l'évolution, de 1985 à 1990, de l'actif, des prêts et des trop-perçus nets avant impôts de la caisse Saint-Albert-le-Grand.

Tableau 3A

Situation financière de la caisse Préfontaine-Orléans au 30 novembre 1998⁶⁴

ACTIF	: 82M\$, dont 10M\$ hors bilan.
PRÊTS	: 65M\$, soit 28M\$ de prêt commercial (entreprises et multi-logements) et 37M\$ de prêt à la consommation et résidentiel.
ÉPARGNE	: 76M\$. La caisse est en suffisance de liquidités.
TROP-PERÇUS	: 657 700\$, dont 228 800\$ affectés à la réserve, 240 000\$ au fonds de sécurité ⁶⁵ ; il reste un montant de 146 500\$ disponible à des fins de ristourne, mais en théorie seulement, la caisse n'ayant pas atteint les normes de capitalisation statutaires du Mouvement.
DONS ET COMMANDITES	: 7 900\$.

⁶³ Les données présentées sont extraites des différents rapports annuels et sont en date du 28 février pour chaque année indiquée.

⁶⁴ Ces renseignements proviennent du rapport annuel de la caisse au 30 novembre 1998, ou encore ont été fournis verbalement par le directeur.

⁶⁵ La fusion de 1997 comportait une entente à l'effet d'effacer la dette de 5M\$ contractée par Saint-Albert auprès du fonds de sécurité, à la condition de retourner à ce fonds les sommes qui seraient éventuellement récupérées (par exemple des prêts provisionnés et non radiés, qui sont finalement remboursés par l'emprunteur).

Tableau 3B
Actif et ristournes des caisses populaires du quartier Hochelaga-Maisonneuve

<u>Caisse</u>	<u>Actif⁶⁶</u>	<u>Ristournes versées en 1998⁶⁷</u>
Bourbonnière	108,8M\$	non
Maisonneuve-Viauville	88,1M\$	oui
Hochelaga	38,0M\$	non
Nativité d'Hochelaga	48,8M\$	oui
Préfontaine-Orléans	89,7M\$	non

Les caisses Maisonneuve-Viauville et Bourbonnière sont le résultat de fusions qui ont eu lieu le 31 juillet 1997 et en juin 1999 respectivement. Par ailleurs, une fusion des caisses Hochelaga et Nativité d'Hochelaga avec la caisse Préfontaine-Orléans est prévue pour le début de l'an 2000; l'actif de la caisse issue de cette fusion sera donc de l'ordre de 176,4 millions de dollars.

4.1.3 Services offerts

i) L'offre de produits et de services

La caisse Préfontaine-Orléans offre à la totalité de ses membres, moins nantis comme plus riches, entreprises privées et organisations sans but lucratif (OSBL), l'ensemble des produits généralement proposés par Desjardins et ce, de façon uniforme dans chacun de ses trois centres de service. Nous verrons que cette offre deviendra modulée selon les centres de service, une fois qu'aura été réalisée la fusion prévue pour l'an 2000.

La caisse ne détient aucun compte provenant d'organismes ou d'institutions tels la CDEST ou le CLSC. Par ailleurs, si elle offre les mêmes services de base aux entreprises privées et aux OSBL, organismes communautaires, etc., son approche, indique Daniel

⁶⁶ Source : M. Michel Séguin, Conseiller, Vice-présidence Affaires publiques et développement coopératif, Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

⁶⁷ Source : M. Daniel Blais, Directeur général, Caisse Desjardins Préfontaine-Orléans.

Blais, diffère en fonction des caractéristiques propres à chaque groupe. Avec l'entreprise privée, d'une part, la relation en est une strictement d'affaires et est axée essentiellement sur le financement. Avec les groupes communautaires et les associations (les premiers étant surtout présents dans le secteur de Notre-Dame-de-l'Assomption, cependant que Saint-Albert favorise plutôt les associations «*éducatives*», telle une société d'histoire, les Amis du Jardin botanique, etc.), d'autre part, le directeur note qu'une «*implication humaine*», c'est-à-dire autre que rigoureusement économique, complète souvent la relation d'affaires; nous en traitons à la section suivante, relative à l'implication de la caisse dans son milieu.

En ce qui a trait aux particuliers, il nous apparaît important de mentionner que les personnes assistées sociales ne peuvent se voir refuser l'ouverture d'un compte. Le personnel de la caisse joue un rôle informel d'éducation à ce sujet ainsi qu'en ce qui concerne les frais de service, en faisant valoir, par exemple, l'économie que peut réaliser une personne qui opte pour le guichet automatique plutôt que pour le service au comptoir lorsqu'elle désire payer différents comptes. Il demeure toutefois que le chèque de la sécurité du revenu ne peut être encaissé au complet au guichet, et la personne bénéficiaire doit donc se présenter au comptoir pour encaisser la différence. À notre question à savoir si la caisse avait tenté de travailler ces aspects de concert avec les organismes qui sont en lien avec les personnes assistées sociales, le directeur a répondu par la négative, soulignant que la caisse n'avait jamais reçu de demande en ce sens de la part des organismes ni fait l'objet de plaintes, qu'elles proviennent de l'Association coopérative d'économie familiale (ACEF) ou d'un autre groupe. En somme, la caisse cherche à faire preuve de souplesse dans la mesure où cela ne nuit pas au reste de ses opérations (par exemple, elle visera à éviter les files d'attente trop longues qui font fuir la clientèle mieux nantie et qui, de toutes façons «*ne sont pas drôles pour personne*»), et joue un certain rôle éducatif.

Ajoutons que le secrétaire du conseil d'administration considère d'un bon oeil l'élimination de la commission de crédit, car elle résulte en une allocation de prêts plus

souple et plus rapide. Par conséquent, la caisse devient concurrentielle par rapport aux banques, les deux institutions « *travaillant désormais de la même façon* ».

ii) Les heures d'ouverture

Le 10 mai 1999, la caisse Préfontaine-Orléans a modifié ses heures d'ouverture sur l'ensemble de son territoire. Le service caissier, auparavant de 35,5 heures, diminue à 19 heures, et les services conseil (sur rendez-vous) et de convenance passent de 35,5 heures à 46 et 34 heures respectivement.

4.2 Les liens entre la caisse et le milieu

4.2.1 Les liens économiques

Dans cette section, nous examinons les liens de nature *économique* que la caisse Préfontaine-Orléans entretient avec la collectivité. Nous considérons à tour de rôle les contributions financières de la caisse à l'égard de son milieu, et son apport autre que financier. Mentionnons que, de façon globale, l'épargne de la collectivité profite à celle-ci. En effet, l'épargne totalise environ 76M\$ alors que les prêts aux membres s'élèvent à 65M\$. Ainsi, un dollar d'épargne est reprêté au milieu dans une proportion de 85% environ; l'excédent de l'épargne sur les prêts est placé à la Fédération sous forme de liquidités, ou doit être maintenu en numéraire, en transit, etc. Notons également que sur un actif de 82M\$, un montant de 10M\$ est identifié hors-bilan et, à ce titre, n'est pas nécessairement investi au niveau local. Le hors-bilan, en effet, consiste en des fonds de placements et des valeurs mobilières qui, de par leur nature même, peuvent être investis partout dans le monde.

i) Les contributions financières de la caisse à la collectivité

La caisse Préfontaine-Orléans est le résultat de la fusion, en décembre 1997, des caisses Notre-Dame-de-l'Assomption et Saint-Albert-le-Grand, soit deux caisses qui, à cette date, n'étaient pas rentables. La nouvelle caisse n'est donc pas en position, actuellement, de verser des ristournes. Le poste « dons et commandites » totalise 7 900\$; tous les dons

sont « *purement locaux* », et aucun n'est alloué à des individus. Le secrétaire du conseil d'administration note que la caisse « *essaie de donner à tous les organismes, mais les demandes sont de plus en plus grandes* ».

La caisse ne détient pas de participation directe dans un fonds de développement local ou de création d'emplois. Comme toute caisse, elle contribue aux fonds fédératifs (le fonds Investissement Montréal, par exemple) mais les retombées ne profitent pas nécessairement à la collectivité locale. Elle a apporté son concours à la mise sur pied de la SOLIDE Hochelaga-Maisonneuve, mais le directeur précise, d'une part, que « *c'est plus le national qui parraine les SOLIDE* » et, d'autre part, « *qu'une fois que la SOLIDE est en démarrage, la caisse n'est pas directement associée à ce processus-là* ». Actuellement, la caisse apporte « *un soutien financier seulement* » à la SOLIDE. Il n'y a, par ailleurs, « *aucune implication institutionnelle, les SOLIDE étant étroitement liées à la Banque Nationale* ».

Le directeur mentionne encore que sa caisse pratique une certaine politique d'achat local. De plus, Préfontaine-Orléans collabore avec sept autres caisses et avec la Fédération au financement d'un sondage réalisé par Tandem Montréal (police de quartier) dans le cadre du programme *Vieillir dans Rosemont*. Ce sondage a pour but d'évaluer les besoins des personnes préretraitées et retraitées dans le quartier Rosemont. Le directeur signale également l'existence du *Fonds commercial Angus*⁶⁸. Ce fonds, qui regroupe quinze caisses, dont Préfontaine-Orléans, ainsi que la Fédération, la caisse centrale Desjardins, Investissement Desjardins et le fonds régional d'investissement, est voué au financement du développement de la zone résidentielle et commerciale Angus dans le quartier Rosemont. M. Blais estime que la demande de financement pourrait atteindre 5 millions de dollars d'ici un an, avec un fort potentiel d'augmentation par la suite. Il précise que l'idée à l'origine de ce fonds était de créer une « *micro-région* » autour du projet Angus. Cela, note le directeur, présentait le défi de convaincre les caisses se trouvant à une plus

⁶⁸ Depuis le moment où nous avons rencontré M. Blais en entrevue, en mai 1999, il a été résolu que le *Fonds commercial Angus* ne serait pas mis sur pied par les caisses populaires Desjardins, mais que son financement serait plutôt assuré par la Caisse d'économie Desjardins des Travailleuses et Travailleurs (Québec)(Daniel Blais, novembre 1999).

grande distance de la zone Angus d'adhérer au fonds car, ajoute-t-il, dans la mentalité montréalaise, « *quand je suis à dix rues, je suis déjà trop loin* ».

Interrogé à propos des rapports que sa caisse entretient plus spécifiquement avec les autres caisses du quartier Hochelaga-Maisonneuve, le directeur les qualifie d'« *excellents* »; ainsi, les caisses ont des « *échanges constants* » entre elles et collaborent « *dans des programmes voués aux dons, commandites et visibilité* ». Enfin, M. Blais croit que le principe d'une ristourne collective serait bien reçu tant par les dirigeants que par les membres de la caisse.

ii) Apport autre que financier au milieu

La caisse Préfontaine-Orléans n'est pas une initiatrice de projet au niveau du développement communautaire économique; c'est souvent le milieu qui vient demander. Il en est ainsi, croit le directeur, pour la plupart des caisses de Montréal. Celui-ci souligne par ailleurs que le soutien de la caisse à un projet comme celui de la zone Angus est appelé à profiter éventuellement à la communauté dans son ensemble. En attirant des travailleurs et de nouveaux résidants, en effet, le projet générera des retombées favorables pour les commerçants du quartier, entre autres, et la situation économique du milieu s'en trouvera bonifiée. Le directeur croit beaucoup à ce type de « *micro-structure* » pour améliorer les perspectives d'avenir d'une collectivité.

En termes de liens économiques, autres que financiers, de la caisse avec le milieu, mentionnons que la caisse est membre de la CDEST, de la Chambre de commerce et de Pro-Est (membre non participant dans ce dernier cas); elle entretient, en outre, des contacts avec la CDEST, Pro-Est, le bureau des députés, etc., sous forme de contacts de référence, de conseils financiers, d'appui à une entreprise en difficulté dont la demande d'ouverture de compte a été rejetée par une institution bancaire, etc. Face aux entreprises en démarrage, la politique de la caisse en est une d'abord d'ouverture, d'écoute et d'accompagnement. Dépendant de l'évaluation que la caisse fait du potentiel de l'entreprise (leadership, éducation, secteur d'activité, mise de fonds propre), elle prête à l'entrepreneur ou le réfère au SAJE, à la CDEST, au député, etc., selon le secteur

d'activité. La caisse ne reçoit toutefois qu'une à deux demandes par mois en ce sens, soit beaucoup moins qu'à l'époque du plan Paillé. Enfin, la caisse fournit gratuitement aux travailleurs autonomes un logiciel leur permettant d'élaborer leur plan d'affaires et apporte un soutien financier au Carrefour Jeunesse Emploi (CJE).

La caisse Préfontaine-Orléans, tout comme, avant la fusion, la caisse Notre-Dame-de-l'Assomption, travaille de concert avec la Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (SHAPEM) à l'élaboration de structures de financement pour des organismes désireux d'acquérir un immeuble à des fins de le transformer en coopérative d'habitation locative. L'organisateur communautaire et intervenant dans le secteur de l'habitation Jean Rouleau, mentionne l'importance du rôle joué par ces caisses auprès de l'organisme, et la contribution de l'ensemble des caisses du quartier, au cours des années, dans le domaine de l'habitation et plus particulièrement du logement social. Nous y revenons au point 4.3.1. Notons que le directeur de Préfontaine-Orléans siège depuis 1992 au conseil d'administration de la SHAPEM.

Soulignons encore l'implication de la caisse dans le secteur scolaire. Elle est présente dans les écoles primaires de son territoire par le biais de la caisse scolaire et du concours national Desjardins de dessins. Au secondaire, elle étudie la possibilité d'implanter au collège Ville-Marie (quartier Rosemont) une caisse étudiante, qui serait gérée par les étudiants-es. Au Collège Maisonneuve, par ailleurs, elle tient annuellement, au moment de la rentrée, une clinique d'un à deux jours qui a pour but de situer les nouveaux étudiants par rapport aux services qu'ils peuvent obtenir à proximité, tels les prêts étudiants, l'ouverture d'un compte, etc. La caisse a déjà proposé aux autorités du Collège d'organiser des cliniques portant sur des thèmes comme le démarrage d'une entreprise, le budget, l'épargne, mais le Collège n'a pas donné suite à cette offre.

La caisse, enfin, participe aux réunions de la zone Plateau Mont-Royal, qui regroupe huit caisses dont trois de Hochelaga-Maisonneuve, si l'on inclut Préfontaine-Orléans. Le directeur y voit les avantages suivants pour sa caisse : synergie, visibilité, expertise et

concertation entre les caisses à propos de leurs heures d'ouverture, de la formation de leur personnel, de leur positionnement par rapport au secteur centre, etc.

4.2.2 Les liens non économiques

i) Implication de la caisse dans le milieu

L'implication non économique de la caisse dans son milieu prend différentes formes. Elle fournit du matériel pédagogique aux écoles. Elle fait don d'équipement de bureau; elle prête ses locaux pour des réunions d'organismes. Elle appuie des levées de fonds et met son réseau de distribution à la disposition des organismes. Elle travaille en association avec la police de quartier pour des interventions auprès des personnes âgées et dans les écoles.

ii) Implication bénévole du personnel de la caisse dans le milieu

Le directeur de la caisse est membre des conseils d'administration de la Société de développement Angus, où il représente à la fois la caisse et la collectivité, et de la SHAPEM. Il a également siégé au conseil d'administration du Foyer des jeunes travailleurs jusqu'en 1998; le Foyer offre des chambres à bas coût et les services d'intervenants communautaires à des jeunes qui arrivent sur le marché du travail et qui font face à des contraintes financières, sociales, etc.

Les autres gestionnaires de la caisse font peu de bénévolat dans le milieu, du moins au nom de la caisse; ils participent de façon ponctuelle à une ou deux activités au cours de l'année. Le secrétaire du conseil souligne, pour sa part, que la plupart des membres du personnel du centre de service Notre-Dame-de-l'Assomption demeurent à l'extérieur du quartier Hochelaga-Maisonneuve, ce qui explique leur non-implication dans le milieu.

iii) Implication des citoyens-nes au sein de la caisse

Selon le directeur, les membres les plus actifs du conseil d'administration donnent environ soixante-dix heures de bénévolat par année, et ceux du conseil de vérification et

de déontologie, environ trente heures. Le secrétaire du conseil d'administration, pour sa part, ne peut consacrer plus que trois ou quatre heures par mois à cette tâche compte tenu que, comme épicier, il dispose de peu de temps libre.

4.3 La perception du rôle joué par les institutions financières

4.3.1 La perception du coordonnateur du Collectif en aménagement urbain

Jean Rouleau, organisateur communautaire au CLSC et coordonnateur du Collectif en aménagement urbain Hochelaga-Maisonneuve, remarque qu'une caisse populaire est, de par sa nature, un « *organe de milieu* »; de ce fait, elle est « *condamnée à vivre ou à crever avec son milieu* ». La caisse doit donc, à son avis, faire des actions qui ne sont pas que des transactions financières, mais qui vont également soutenir l'évolution du milieu. En somme, une caisse « *doit constituer un levier de développement pour sa communauté et elle peut faire des choix* » qui aillent en ce sens.

Le coordonnateur du Collectif souligne l'implication des caisses, depuis une vingtaine d'années, au niveau de l'habitation dans Hochelaga-Maisonneuve. Du milieu des années 1970 jusqu'en 1982-1983, les caisses ont siégé au conseil d'administration des Services à l'habitation Hochelaga-Maisonneuve (SHHM), y détenant cinq postes (occupés par un vice-président de la Fédération et par des représentants de quatre caisses du quartier) sur neuf, les quatre autres étant comblés par des représentants de coopératives d'habitation, dont Jean Rouleau. La SHHM se définissait comme un groupe de ressources techniques visant à la mise sur pied, principalement, de coopératives d'habitation. L'apport des caisses y était multiple : contribution au fonds de roulement de l'organisme, laquelle pouvait atteindre jusqu'à 20 000\$ par année; allocation par la Fédération d'une marge de crédit (qui s'est élevée jusqu'à 200 000\$ ou 300 000\$) pour permettre l'acquisition d'immeubles, les sortant ainsi du marché spéculatif d'alors et les mettant en réserve pour des projets de coopératives; remise par la Fédération des frais d'intérêt sur la marge de crédit. En 1983, les caisses se sont retirées de la SHHM pour démarrer les Habitations populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec, cependant que les services à

l'habitation, désormais privés des contributions énumérées ci-dessus, pouvaient compter sur les programmes gouvernementaux « *qui se réorganisaient* » en plus d'avoir acquis, au cours de ces années, « *une plus grande autonomie professionnelle* » et donc une certaine indépendance financière. Jean Rouleau note en outre qu'à ce moment, les « *différences culturelles* » entre la logique du monde des affaires et la logique coopérative étaient devenues de plus en plus difficiles à réconcilier, ce qui rendait finalement souhaitable la séparation des partenaires d'alors.

Cette époque a laissé, selon Jean Rouleau, un héritage fort précieux. Elle a permis de nouer des relations avec les gens des caisses qui durent encore aujourd'hui, et d'établir la crédibilité des intervenants du milieu auprès du monde financier et des affaires. Le rôle joué par les caisses auprès de la SHAPEM est un autre exemple de « *contribution significative de celles-ci au développement d'un milieu* ». La SHAPEM, une société acheteuse pour les coopératives d'habitation, créée en 1986-1987, a commencé à éprouver des difficultés financières au début des années 1990 en raison de la chute de la valeur des immeubles sur le marché et du désengagement des gouvernements au niveau des programmes coopératifs. Or, il ne fait aucun doute pour Jean Rouleau que « *sans l'association avec la caisse (Notre-Dame-de-l'Assomption), la SHAPEM serait fermée depuis longtemps* ». Il souligne la capacité d'innover et de prendre des risques des deux directeurs qui se sont succédés à la barre de la caisse et « *qui ont mis leur tête sur le billot à plusieurs reprises* ». Le directeur jusqu'en 1991, et son successeur, Daniel Blais (devenu, suite à la fusion de 1997, directeur de Préfontaine-Orléans), ont siégé au conseil d'administration de la SHAPEM. M. Blais poursuit cette implication encore aujourd'hui. Soulignons que la SHAPEM gère actuellement près de 600 logements, dont environ 300 pour la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM), qui reconnaît ainsi la compétence de l'organisme et la qualité de son travail.

4.3.2 La perception du directeur du Projet de revitalisation urbaine et sociale du quartier Hochelaga-Maisonneuve

Le directeur du Projet de revitalisation urbaine et sociale, M. Jean-Jacques Bohémier, note, dans un premier temps, qu'il ne sent pas, de la part des caisses du quartier, un « *élan du coeur* » à l'égard du Projet. Leur apport s'avère tout au plus ponctuel, du type commandite; ainsi, elles ont financé la parution, dans le journal local, d'une publicité du Projet qui visait à inciter les résidants actuels du quartier à continuer à y demeurer. En terme de financement des projets parrainés par le Projet de revitalisation, les caisses éprouvent en général de la difficulté à faire montre de la souplesse que requiert la nature même de ces projets. Les promoteurs des projets, et les intervenants qui les soutiennent, doivent ainsi déployer « *beaucoup d'efforts* » afin de les convaincre d'apporter leur appui.

M. Bohémier explique cette attitude des caisses du fait, d'une part, qu'Hochelaga-Maisonneuve avait, jusqu'à récemment, le championnat des reprises de finance, non pas en termes de montants, mais en nombre, car la propriété dans le quartier est très morcelée. Or, du point de vue d'une institution financière, une reprise de finance consomme du temps, et ce, quel qu'en soit le montant. D'autre part, ce sont les caisses populaires qui ont été les plus affectées par les reprises de finance dans le quartier puisque, traditionnellement, ce sont elles qui financent les « *petites hypothèques* ». Les caisses sont dès lors devenues « *frileuses* » devant la perspective d'une collaboration avec le Projet de revitalisation.

Le directeur du Projet précise, dans un deuxième temps, que la caisse Préfontaine-Orléans (et, avant la fusion de 1997, la caisse Notre-Dame-de-l'Assomption), fait exception quant à son attitude à l'égard du Projet, en raison de la collaboration apportée par son directeur, Daniel Blais (directeur de Notre-Dame-de-l'Assomption avant la fusion de 1997). Ainsi, M. Blais est une ressource pour valider certaines hypothèses relatives à des projections financières établies par le Projet; cette validation facilite d'autant la présentation subséquente d'un projet donné auprès des institutions financières. Si, pour M. Bohémier, cette implication est avant tout le fait du directeur de Préfontaine-Orléans et non de l'institution qu'il représente, il ajoute que M. Blais jouit nécessairement du soutien de son conseil d'administration pour pouvoir prendre de telles initiatives.

La caisse Préfontaine-Orléans, en outre, finance une bonne partie du portefeuille immobilier de la SHAPEM, partenaire du Projet. L'organisme, qui procède à des acquisitions d'immeubles « *sans équité considérable* », est actuellement dans une situation « *assez serrée* »; mais en raison de relations de « *compréhension mutuelle et de confiance* » établies avec la caisse, il « *se maintient* ».

Interrogé sur sa vision de l'avenir du quartier, M. Bohémier estime que le Projet de revitalisation offre des possibilités d'investissements rentables, tant pour des investisseurs financiers que pour des propriétaires-résidents. Il souligne que les efforts déployés par le Projet ne peuvent avoir des effets uniquement positifs. Le prix des loyers, par exemple, est appelé à augmenter. Il s'agit dès lors, selon le directeur du Projet, d'imaginer un compromis entre la prise en compte des « *difficultés des plus mal-pris* » et la prévention d'une « *perte de contrôle* » de la situation ainsi que cela s'est produit en 1994-1995 alors que le quartier est devenu « *orphelin de ses institutions financières* ». À cette époque, en effet, les institutions financières ne voulaient plus faire de prêts; les propriétaires d'immeubles ne pouvaient donc plus rénover leurs logements et le prix des loyers s'est retrouvé en chute libre.

Enfin, M. Bohémier souligne que les attentes du Projet de revitalisation à l'égard des caisses populaires sont supérieures à celles que l'organisme nourrit à l'égard des autres institutions financières, du fait que les caisses « *appartiennent au milieu* ».

4.3.3 La perception du directeur général de la CDEST

Le directeur général de la CDEST observe que, dans Hochelaga-Maisonneuve, le sentiment d'appartenance des caisses populaires à leur milieu s'est transformé au cours des années. Dans le passé, les caisses s'identifiaient fortement à la paroisse. Comme propriétaire du journal local, il a pu constater de façon récurrente combien chaque caisse

était jalouse de son implication dans *son* milieu paroissial. La vague de désindustrialisation qui a balayé Hochelaga-Maisonneuve autour du milieu des années 1980 a entraîné le départ d'une partie importante de la population active du quartier, et les caisses locales ont ainsi perdu cette clientèle. Il est resté une population soit vieillissante, soit en difficulté financière, ou encore trop jeune pour avoir recours à des services financiers. Cela a amené les caisses à la fois à envisager des hypothèses de rationalisation, et à réfléchir à la définition du sentiment d'appartenance. Fallait-il voir au-delà de la paroisse, et envisager le quartier, par exemple, comme milieu d'appartenance? Outre la détérioration de la situation économique, un autre élément alimentait la réflexion des caisses, soit le fait que la fréquentation religieuse diminuait constamment depuis quelques décennies et que l'identification des membres à la paroisse s'en trouvait d'autant affaiblie. Le directeur note que, déjà en 1983-1984, il y a eu une tentative de fusion entre deux des plus grosses caisses d'Hochelaga-Maisonneuve afin de former « *un point d'attraction* »; cela ne s'est pas réalisé.

Depuis cette époque, la réalité économique du quartier et des caisses a agi comme « *un rouleau compresseur inéluctable* » et donné lieu à une série de fusions de caisses qui, de l'avis du directeur, n'ont pas été des « *processus volontaires* ». Il note que la fusion n'est pas un passage obligé pour toutes les caisses Desjardins. Il en veut pour exemple les caisses du quartier Mercier-est (Tétreaultville), voisin d'Hochelaga-Maisonneuve, qui sont rentables, détiennent chacune un actif supérieur à 50 millions de dollars et s'impliquent bien dans leur milieu; aucune fusion relative à l'une ou l'autre de celles-ci « *n'est dans l'air* ». Il souligne, par ailleurs, qu'une fusion qui a pour effet de regrouper plusieurs caisses en une seule, sous la gouverne d'un seul directeur général, et qui offre des centres de service correspondant aux besoins de la collectivité, peut avoir des répercussions bénéfiques pour le milieu. La condition essentielle pour cela est que la fusion soit pensée selon une logique de territoire, cohérente avec l'historique du quartier, et qu'elle soit dès lors « *campée dans un milieu géographiquement identifié* ». Il résulte du processus une caisse plus forte, qui constitue « *un meilleur levier économique pour le milieu* », et un sentiment d'appartenance qui s'étend désormais au quartier ou à un « *territoire naturel* » plutôt qu'à la paroisse.

La fusion de 1997 et celle prévue pour l'an 2000 ne semblent toutefois pas suivre la logique préconisée par le dirigeant de la CDEST. Ainsi, la première a porté sur des caisses, Notre-Dame-de-l'Assomption et Saint-Albert, opérant dans deux quartiers, Hochelaga-Maisonneuve et Rosemont, dont la culture est fort différente. « *Il y a dix ans, souligne l'ex-journaliste, cette fusion n'aurait même pas été pensable* » car, à l'époque, la zone Angus, site de la caisse Saint-Albert, était un « *no man's land* » et n'appartenait à aucun district municipal⁶⁹. Il n'est pas « *sain* » pour Hochelaga-Maisonneuve, poursuit-il, que la caisse « *prédatrice* » (c'est-à-dire la caisse fusionnante) et le siège social de la nouvelle caisse (Préfontaine-Orléans) se trouvent en dehors du quartier et il faut se demander « *où se situe alors le sentiment d'appartenance de la caisse* (issue de la fusion) ». Est-ce que, par exemple, « *les épargnes des vieux résidents d'Hochelaga-Maisonneuve* » vont servir à financer le projet Angus du quartier Rosemont?

Dans la même ligne de pensée, le directeur de la CDEST soulève la question de la fusion prévue pour l'an 2000, en vertu de laquelle deux caisses du sud-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve seront absorbées par Préfontaine-Orléans⁷⁰. Il s'inquiète de « *l'identité* » que se reconnaîtra la nouvelle caisse car « *plus une caisse est grosse, moins son sentiment d'appartenance, son identification au milieu sera claire* ». Il souligne que ce risque se trouve encore accru du fait que cette caisse ne sera pas campée dans un territoire géographique. Il est toutefois possible, précise-t-il, qu'une caisse, même de taille importante, puisse conserver son identité. Il donne l'exemple de la caisse Sainte-Claire, « *la plus grosse* » de Mercier-est qui, à l'instar des autres caisses de ce quartier, commandite la Société d'animation de la Promenade Bellerive dont il est président. Or, fait remarquer Laurent Blanchard, il y a, dans ce cas, « *adéquation entre le territoire de la Société et celui des caisses* ». Revenant à Préfontaine-Orléans, il souligne l'implication du directeur actuel dans le milieu, tout en précisant que « *c'est la personne qui s'implique, et non l'institution* ». Dès lors, si ce directeur quitte, les liens entre la caisse et le milieu hochelagais seront « *en danger* », compte tenu que « *le regroupement effectué*

⁶⁹ Les districts municipaux environnants couvraient, en effet, respectivement le territoire au sud de la rue Rachel et celui au nord du boulevard Saint-Joseph; entre les deux districts, c'était la zone Angus actuelle.

⁷⁰ Voir les points 5.3 et 6.2 pour plus de détails au sujet de cette fusion.

en vertu des fusions passée et à venir n'orientent pas vers un sentiment d'appartenance de la caisse envers Hochelaga-Maisonneuve ».

4.4 Les améliorations à apporter aux services offerts par la caisse et à l'implication de celle-ci dans le milieu

4.4.1 La vision de la caisse

Le secrétaire du conseil d'administration de Préfontaine-Orléans est satisfait de l'implication de la caisse dans son milieu. Il considère que, même en tenant compte de tous les changements opérés au sein de la caisse, celle-ci demeure une coopérative et Desjardins, un mouvement, où les gens ont toujours leur mot à dire, ce qui n'est pas le cas dans une banque. Les personnes qui pensent autrement, selon lui, sont des personnes qui « *ne se soucient pas de leurs droits* » et qui ne prennent pas la peine de s'impliquer au sein de leur caisse.

Le directeur, pour sa part, a la vision suivante de la spécificité coopérative de Desjardins à l'aube de l'an 2000. « *Je continue à penser, dit-il, que la caisse n'est pas une banque, sauf qu'on est dans l'industrie bancaire, financière. C'est un peu le consommateur, ajoute-t-il, qui nous a amenés là* ». Ce qui démarquera les caisses et le Mouvement par rapport aux banques à l'avenir, ce sont, selon lui, « *une mission plus locale, communautaire, l'allocation de ristournes, individuelles ou collectives, et une structure décisionnelle démocratique* ». Il estime que la plupart des membres actuels des caisses se considèrent avant tout membres d'une caisse Desjardins et non d'une caisse portant un nom spécifique tel Préfontaine-Orléans. Par conséquent, l'attente du membre est de jouir de la même reconnaissance et de la même qualité de service dans toutes les caisses à travers le Québec, car elles appartiennent toutes à la même institution.

4.4.2 La vision des intervenants du milieu

i) Gilles Beauchamp (CLSC) et Jean Rouleau (CLSC et Collectif en aménagement urbain)

Gilles Beauchamp et Jean Rouleau qui résident tous deux dans Hochelaga-Maisonneuve depuis une vingtaine d'années, expriment les attentes suivantes à l'égard des caisses locales.

a) Accès à la propriété

Hochelaga-Maisonneuve se caractérise par une population fortement locataire et très homogène d'une part, et par un cadre bâti représentant un potentiel certain en terme de développement socio-économique du milieu d'autre part. Dans cette optique, Gilles Beauchamp et Jean Rouleau considèrent que les caisses populaires du quartier ont comme rôle de favoriser l'accès individuel et familial à la propriété, tant pour les résidents actuels - y compris les personnes assistées sociales qui, de toutes façons, assument déjà le paiement d'un loyer -, que pour des personnes de l'extérieur dont la venue permettrait de réaliser l'objectif de mixité sociale qui apparaît crucial aux deux intervenants pour l'avenir d'Hochelaga-Maisonneuve.

Gilles Beauchamp souligne qu'un accès à la propriété rendu plus facile « *pourrait changer beaucoup de choses pour la famille* » et agir sur « *un ensemble de facteurs* », s'avérant ainsi être « *structurant comme politique et comme potentiel de développement* ». Il note en outre que les institutions financières devraient « *permettre l'appropriation de certains équipements ou de certains édifices qui, de toutes façons, sont perdus d'un point de vue financier depuis plusieurs années* ».

Jean Rouleau, pour sa part, cite le cas de la caisse Maisonneuve-Viauville qui, forte d'une ristourne de 200 000\$ pour le dernier exercice financier, pourrait en consacrer 50 000\$, par exemple, aux fins d'offrir des taux hypothécaires privilégiés aux propriétaires-occupants d'une première maison. Cette mesure profiterait, non seulement au milieu,

mais également à la caisse puisque les nouveaux clients qu'elle attirerait deviendraient des utilisateurs d'autres services financiers, en plus du prêt hypothécaire. « *C'est peut-être comme ça*, observe-t-il, *qu'on va défaire des patterns* », tel celui dont a fait l'expérience la caisse Maisonneuve avant sa fusion avec la caisse Viauville, à savoir que « *90% des nouveaux comptes ouverts l'étaient pour changer une chèque d'aide sociale* ». La fusion a permis à la caisse Maisonneuve de se tirer d'un mauvais pas financier, lequel était dû à la fragilité d'emprunteurs hypothécaires victimes de la vague spéculative des années 1980 dans le marché immobilier. Mais un « *défi* » demeure encore, selon Jean Rouleau, soit celui de sensibiliser les dirigeants de la caisse actuelle « *au fait que la caisse doit constituer un levier de développement pour sa communauté* », une communauté qui est composée de propriétaires-occupants à l'aise (secteur Viauville, au sud-est du quartier) et de personnes plus démunies qui ont subi des fermetures d'entreprises à répétition (secteur Maisonneuve, à l'ouest de Viauville).

b) Participation aux efforts de revitalisation urbaine et sociale du quartier

Gilles Beauchamp souhaiterait que les caisses collaborent avec le Projet de revitalisation du quartier. Cela pourrait se faire dans le cadre, par exemple, d'un projet de rénovation domiciliaire qui serait porteur d'un double volet. Le premier volet viserait à doter des jeunes du quartier d'une formation en matière d'aménagement (comme les régies de quartier en France), permettant de plus à ceux-ci de gagner un revenu dont ils ont souvent un besoin réel, besoin qui les freine actuellement dans leurs études. Le second volet aurait pour objet d'améliorer la qualité des travaux de rénovation; ces travaux, pour plusieurs, se font actuellement au noir, compte tenu que les propriétaires des immeubles concernés sont peu fortunés, ne peuvent pas augmenter leurs loyers et sont donc incapables de payer les prix « officiels » du marché pour de tels travaux. Gilles Beauchamp fait valoir qu'un investissement de cette nature de la part des caisses serait un acquis à long terme à la fois pour la communauté et pour les investisseurs, étant donné les éléments suivants : la valeur du bâti, le caractère historique de certains édifices dans un quartier qui a, en soi, une valeur patrimoniale importante, l'effet structurant d'une amélioration du stock de logements, et les retombées bénéfiques d'une formation significative donnée aux jeunes.

c) Accès au crédit pour une clientèle dite « à risque »

Gilles Beauchamp observe qu'il existe un problème réel d'accès au crédit pour les populations pauvres et pour les petits entrepreneurs, classés comme une clientèle « à risque » selon les règles comptables formelles des institutions financières. Les politiques d'évaluation des demandes et des projets, actuellement trop rigides, doivent dépasser le strict point de vue financier et prendre aussi en compte le potentiel humain du demandeur et le soutien dont il peut jouir dans son milieu. Il apparaît à Gilles Beauchamp que « *les règles mêmes du capital financier font en sorte que les institutions financières n'ont aucun incitatif à prendre des risques* » et qu'elles peuvent réaliser les rendements attendus à travers de simples stratégies de « *robotisation de leurs services* ». Ce faisant, elles abdiquent leur mission première qui consiste, entre autres, à « *aider les entreprises à se développer* ». Un avantage « *local* » d'une fusion de caisses peut consister, dès lors, dans la possibilité pour la nouvelle caisse de se donner des ressources plus spécialisées en matière d'évaluation de projets, et de pouvoir ainsi procéder à une lecture des demandes de crédit qui soit plus fine que la lecture actuelle, laquelle semble se résumer à appliquer une grille uniforme à tous les projets soumis. Un désavantage, par ailleurs, d'une fusion est le risque que la caisse s'éloigne toujours plus de son milieu, le connaisse de moins en moins, et se laisse « *entraîner dans une logique strictement bureaucratique dont les règles n'ont plus rien à voir avec le milieu* ». Sa capacité de mobiliser le milieu ou de démontrer qu'il y a un intérêt à rester local se trouve amenuisée d'autant.

d) Prise en compte des caractéristiques de la population

Gilles Beauchamp note encore qu'une partie de la population du quartier est soit en perte d'autonomie, soit handicapée, ou encore pauvre et dépendante du transport en commun pour ses déplacements. Par conséquent, les institutions financières doivent avoir un souci d'accessibilité physique et penser leurs heures d'ouverture de manière à ne pas pénaliser ces membres moins favorisés. Il appelle les caisses à faire preuve d'imagination, citant l'exemple de la France où une alliance entre la Poste et les institutions financières permet aux personnes moins mobiles de transiger avec leur institution (pour effectuer un dépôt, par exemple) par l'intermédiaire du facteur.

Gilles Beauchamp observe en outre qu'il y a encore de longues files d'attente à la caisse « *le jour du chèque* [d'aide sociale] », ce qui semble démontrer que plusieurs prestataires demeurent réticents face à l'utilisation du guichet automatique. Quelles sont les causes de cette réticence? Analphabétisme? Crainte au niveau de la confidentialité (en raison du fait que le compte est alors accessible sans qu'une signature soit exigée)? Sans pouvoir avancer de réponse, l'organisateur communautaire est d'avis que, de façon générale, les institutions financières n'ont jamais fait de grands efforts en matière d'éducation du public utilisateur de leurs services.

Gilles Beauchamp en vient à la conclusion que toutes les institutions financières s'équivalent, tant au niveau de leurs frais que de leurs ressources, et que le problème face à ces réseaux toujours plus imposants est l'isolement des consommateurs qui doivent ainsi subir, sans mot dire, les modifications qui leur sont imposées. Le conseil d'administration de la caisse locale, où le membre pouvait avoir un certain pouvoir, n'est désormais d'aucun secours, étant « *tellement encadré par les structures* ». Ne serait-il pas possible de faciliter la communication entre les usagers par le biais d'Internet par exemple, et de « *créer les conditions pour qu'un interlocuteur, jusqu'à maintenant inexistant, puisse parler au nom* » de cette majorité actuellement silencieuse?

ii) Laurent Blanchard (CDEST)

Le directeur de la CDEST observe que la nature même des opérations d'une caisse populaire (dépôts, prêts hypothécaires, etc.) fait en sorte qu'elle a déjà une implication directe dans le milieu, ce qui n'est pas le cas d'une entreprise privée par exemple, qui, le plus souvent, au départ, a simplement pignon sur rue. Les caisses, poursuit Laurent Blanchard, sont perçues dans le milieu comme des « *pourvoyeurs à différents titres* » : appui aux cercles d'emprunt, conjointement avec la CDEST; dons et contributions autres qu'économiques aux organismes communautaires et de loisirs (prêt de locaux, participation au conseil d'administration, etc.), un apport qui représente pour ces groupes, « *le beurre sur le pain* ».

Quant aux attentes de la collectivité hochelagaise à l'égard des caisses du quartier, le directeur de la CDEST identifie les suivantes : le versement de ristournes aux individus et aux organismes, et un soutien effectif aux efforts entrepris pour améliorer le cadre bâti. Laurent Blanchard considère « *scandaleux* » que les banques à charte aient abandonné le financement de l'activité de revitalisation dans Hochelaga-Maisonneuve. Il souligne que les caisses du quartier ont, pour leur part, tendance à se montrer de plus en plus méfiantes à l'égard de cette activité. Leur attitude se fonde, croit-il, sur le fait qu'elles sont devenues peu rentables et qu'elles n'ont plus « *la confiance envers leur milieu liée au sentiment d'appartenance* ». En raison de leur situation financière plus difficile, elles sont de moins en moins enclines à prendre des risques pour le milieu et ce, d'autant plus si, par le passé, elles ont eu à essuyer des pertes sur des prêts consentis à la collectivité. Le dirigeant de la CDEST est toutefois d'avis que les caisses d'Hochelaga-Maisonneuve doivent prendre exemple sur celles du Plateau Mont-Royal qui ont investi dans la revitalisation de leur quartier, pris des risques et attendu une quinzaine d'années « *avant que ça rapporte* ». Il considère qu'Hochelaga-Maisonneuve dispose d'atouts comparables à ceux du Plateau, exception faite de la rue Saint-Denis et que, de tous les quartiers qui participent au *Programme de revitalisation des quartiers centraux* parrainé par la Ville de Montréal, il constitue, avec Petite-Patrie, celui qui présente le meilleur potentiel.

4.5 Conclusion sur la situation actuelle en ce qui concerne les services financiers et les liens entre la caisse et le milieu

De moins en moins de banques ont pignon sur rue dans Hochelaga-Maisonneuve. Les caisses, quant à elles, ne ferment pas, mais elles sont l'objet de fusions en chaîne telles que le nombre de caisses, qui était de huit en 1987, passera à trois au début de l'an 2000.

La caisse étudiée, soit Préfontaine-Orléans, résulte de la fusion d'une caisse d'Hochelaga-Maisonneuve et d'une autre de Rosemont. La décision relative à cette fusion a été guidée par une logique financière tenant compte de la non-rentabilité des caisses visées, malgré des caractéristiques sociologiques, fort différentes, des milieux ainsi réunis en un même territoire.

D'une part, la fusion présente les aspects positifs suivants pour les membres visés d'Hochelaga-Maisonneuve. L'accessibilité physique demeure inchangée pour eux, avec deux centres de service (plutôt qu'un siège social et un centre de service), et chacun de ceux-ci offre, pour le moment, les mêmes produits et services que le siège social de Préfontaine-Orléans. De plus, l'épargne de l'ensemble des membres de Préfontaine-Orléans retourne à peu près en totalité à la collectivité sous forme de prêts. Or, avant la fusion, la demande de crédit à Notre-Dame-de-l'Assomption était supérieure à l'épargne, cependant que Saint-Émile connaissait la situation inverse⁷¹. Peut-on en déduire que, pour les membres de Notre-Dame-de-l'Assomption, l'accès au crédit devient plus facile du fait de la fusion, d'autant plus que Préfontaine-Orléans est en voie de connaître une certaine rentabilité?

D'autre part, certains éléments peuvent laisser craindre que les liens entre la caisse et le milieu hochelagais n'aillent en s'affaiblissant. La plupart des dirigeants de la caisse résident à l'extérieur d'Hochelaga-Maisonneuve; il en est de même pour ses gestionnaires. De plus, l'implication auprès de groupes d'Hochelaga-Maisonneuve semble être le fait d'une seule personne, le directeur général, d'où le risque d'effondrement de l'engagement si ce directeur partait. Ce n'est donc pas d'abord un engagement de la caisse comme institution. Celle-ci, d'ailleurs, présente des identités multiples. Elle occupe un territoire hybride qui couvre partiellement deux quartiers (et autant d'arrondissements) de Montréal, soit Hochelaga-Maisonneuve (Mercier/Hochelaga-Maisonneuve) et Rosemont (Rosemont/Petite-Patrie). Elle est rattachée à un secteur, « Centre de l'île de Montréal », du mouvement Desjardins qui englobe quatre arrondissements de la Ville, à savoir Villeray/Saint-Michel/Parc-Extension, Plateau-Mont-Royal/Centre-Sud et les deux arrondissements mentionnés ci-dessus; c'est la portion sud de ce secteur, par ailleurs, qui constitue son territoire aux fins des alliances commerciales. Préfontaine-Orléans fait en outre partie d'une « zone » de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO), qui regroupe huit caisses, situées dans les quartiers Hochelaga-Maisonneuve,

⁷¹ À Saint-Albert, l'épargne et la demande de crédit étaient à peu près équivalentes.

Rosemont et Plateau Mont-Royal (on y retrouve cinq des huit caisses de la zone), et elle participe au *Fonds commercial Angus* avec quatorze autres caisses à l'appartenance géographique variée.

Le directeur général de Préfontaine-Orléans émet d'ailleurs l'opinion que les membres d'une caisse populaire s'identifient désormais de plus en plus comme des membres Desjardins plutôt que comme les membres d'une caisse spécifique. En ce qui a trait à l'implication d'une caisse dans son milieu, d'une part il constate que les caisses de la région montréalaise, dont la sienne, ne sont pas des initiatrices de projet au niveau du développement communautaire économique. D'autre part, il apparaît privilégier des projets qui couvrent une « micro-région », et il semble définir celle-ci à partir des caisses participant au projet et non sur la base d'une paroisse, d'un quartier ou de tout autre territoire qui serait « naturel ». Cette vision, selon toute vraisemblance, n'a pas encore été intégrée par toutes les autres caisses environnantes puisque le directeur note que, dans le cas du Fonds Angus, il a fallu « *convaincre* » les caisses d'y adhérer car à Montréal, « *quand je suis à dix rues, je suis déjà trop loin* ».

Ce qui précède renvoie à la question du sentiment d'appartenance d'une caisse à son milieu, ainsi que l'a soulevée le directeur général de la CDEST. Quelle implication peut-on attendre de Préfontaine-Orléans à l'égard d'Hochelaga-Maisonneuve, alors que la logique sous-jacente à la formation et au fonctionnement de cette caisse n'est pas territoriale ? Peut-on s'attendre à un rapprochement avec le quartier de la part de la caisse qui sera issue de la prochaine fusion, en vertu de laquelle Préfontaine-Orléans absorbera deux caisses du sud d'Hochelaga-Maisonneuve?

Pour leur part, les intervenants du milieu sont unanimes à souligner le rôle qu'une caisse, « *organe de milieu* », doit jouer en terme de développement local « *durable* », et les retombées bénéfiques que peut en retirer non seulement la collectivité, mais également l'institution financière. Dans Hochelaga-Maisonneuve, différents créneaux prometteurs s'offrent aux caisses qui adoptent une vision de moyen et de long terme : accès à la propriété, rénovation domiciliaire et d'immeubles à caractère patrimonial, revitalisation

d'un quartier qui offre un solide potentiel humain, social, culturel et économique, etc., et ce, en collaboration avec différents acteurs et groupes qui ont acquis une précieuse connaissance du milieu.

5. L'avenir de l'institution financière

Le directeur de la caisse Préfontaine-Orléans souligne que celle-ci a été identifiée par sa fédération comme une « *zone de développement* ». Le projet Angus, mentionné précédemment, représente entre autres un potentiel de 4 millions de dollars (4M\$) en hypothèques résidentielles. La caisse a déjà obtenu que l'un des contracteurs impliqués, qui faisait affaire uniquement avec la Banque de Montréal, réfère désormais la moitié de ses acheteurs à la caisse pour fins de financement; d'autres efforts de promotion sont prévus en ce sens à court terme, par exemple auprès des agents immobiliers.

5.1 Le plan de développement

i) Selon le directeur de la caisse

Le directeur de la caisse identifie les enjeux stratégiques suivants :

- . augmenter la rentabilité de la caisse, compte tenu du taux élevé de mixité des membres et de la concurrence « *très agressive* » des banques. Rappelons que les deux caisses fusionnées en 1997 n'étaient pas rentables; le directeur prévoit pouvoir commencer à verser des ristournes dans un horizon de trois ans.
- . conserver et développer les parts de marché de la caisse. M. Blais précise que Préfontaine-Orléans fonde son développement des prochaines années sur les marchés suivants : le marché hypothécaire multi-logements, les petites entreprises (situées sur les rues Rouen et Ontario dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, ainsi que dans la zone Angus du quartier Rosemont), les travailleurs autonomes et les futurs professionnels, et enfin le marché de l'épargne des particuliers (bilan et hors-bilan).
- . reprendre de la notoriété et de la crédibilité dans le secteur Saint-Albert. Au moment de la fusion, la caisse Saint-Albert était en décroissance et elle perdait ses meilleurs employés-es; cela a affecté son offre de services et son membership a diminué.

Ces enjeux se traduisent de façon concrète par les mesures suivantes :

- . une offre de services de beaucoup éclatée, de haute qualité, de sorte que la totalité des

services proposés par Desjardins soit accessible à toute la population et ce, de façon uniforme dans chacun des trois centres de service de la caisse⁷².

- . la rationalisation des coûts.
- . un personnel mieux formé.

ii) Selon le secrétaire du conseil d'administration de la caisse

Le secrétaire identifie les éléments suivants comme grandes lignes du plan de développement de la caisse : recruter des nouveaux membres, améliorer son image et devenir rentable. Auparavant, remarque-t-il, la caisse (Notre-Dame-de-l'Assomption) était la « *banque des pauvres et des salariés* »; aujourd'hui, par contre, elle « *mise plus sur les industries et sur les commerces, parce qu'il y a du potentiel là* ».

5.2 La réingénierie

La caisse Préfontaine-Orléans aura terminé sa réingénierie d'ici les premiers mois de l'an 2000. Cela comprend le déploiement des nouveaux outils technologiques, le développement des services automatisés (par exemple, la caisse vient de terminer l'implantation du service AccèsD), ainsi que le perfectionnement du personnel. Sur ce dernier point, la plupart des personnes conseillères à la caisse sont actuellement en formation universitaire pour obtenir le certificat en planification financière.

Par ailleurs, le centre financier-entreprises (alliances commerciales) de la portion sud du secteur centre (Montréal) de Desjardins logera dans les locaux de la caisse Préfontaine-Orléans et devrait devenir opérationnel au cours de l'été 1999. Le centre regroupera les conseillers-entreprises de quinze caisses, pour un total de vingt-deux emplois, dont le tiers auront été nouvellement créés. Le directeur y voit de nombreux avantages, dont la mise en commun d'expériences, une amélioration de la coordination du développement des affaires et l'assurance d'une continuité pour les clients. Dans ce dernier cas, en effet,

⁷² Cette mesure vaut toutefois uniquement jusqu'à la fusion prévue pour le début de l'an 2000. Cette nouvelle fusion, en effet, aura comme conséquence de multiplier le nombre de centres de service rattachés à Préfontaine-Orléans, et les services offerts par chacun de ceux-ci deviendront alors différenciés. Nous en traitons au point 6.2.1.

une caisse telle Préfontaine-Orléans, qui compte une seule conseillère aux entreprises, se retrouve dans une situation de vulnérabilité, d'autant plus qu'il y a actuellement une pénurie de personnel qualifié dans ce domaine. La mise sur pied du centre corrige donc une telle situation.

À court terme, la caisse adhèrera aussi à un centre régional administratif. Elle devrait en outre offrir de l'assurance-vie de personnes au début de l'an 2000, sous réserve de l'adoption du projet de loi qui en autorisera la vente dans les caisses. Ajoutons que le directeur se dit d'accord avec le concept d'utilisateur-payeur pour les caisses, mis de l'avant par le Mouvement, ainsi qu'avec la réduction prévue des structures de Desjardins. Il considère que les caisses étant de plus en plus appelées à se fusionner, elles seront plus grosses et, partant, plus autonomes quant aux services qu'elles pourront se donner et qui sont actuellement fournis par les fédérations par exemple.

5.3 L'éventualité d'une fusion

Une nouvelle fusion est prévue pour le début de l'an 2000. Elle vise la caisse Préfontaine-Orléans et deux caisses du sud-ouest d'Hochelaga-Maisonneuve, soit Nativité d'Hochelaga et Hochelaga. Elle aurait pour effet de doubler, à toutes fins pratiques, la taille actuelle de Préfontaine-Orléans. La caisse fusionnée compterait ainsi six centres de service (la caisse Nativité a déjà un centre de service en plus de son siège social), 55 employés-es, 26 000 membres, un actif de 170 millions de dollars (170M\$) et un portefeuille de prêts de 140M\$ à 150M\$. Le siège social de Préfontaine-Orléans deviendrait le siège social de la nouvelle caisse et se trouverait donc dans le quartier Rosemont.

Selon le secrétaire de Préfontaine-Orléans, cette fusion est imposée par la Fédération. Le directeur est plus nuancé et indique que le directeur et la directrice des deux caisses du sud-ouest avaient déjà prévu quitter leur caisse respective (l'un, pour cause de retraite et l'autre, en raison d'un changement d'affectation) et ne portent donc pas la fusion qui, dès lors, est pilotée par la Fédération et par Préfontaine-Orléans. Il est d'avis que les deux

caisses voient d'un bon oeil le projet de fusion compte tenu, d'une part, que Préfontaine-Orléans a déjà complété avec succès un tel processus en 1997 et, d'autre part, que les deux caisses ne sont pas assez grosses et qu'elles ont pris un retard important dans l'implantation de la réingénierie (c'est-à-dire, outre les outils technologiques, la formation du personnel, l'offre de services, le « hors bilan », les heures d'ouverture, les alliances commerciales, etc.). Il estime qu'au sein des deux caisses, les changements requis en vertu de la réingénierie devront être effectués en six mois, alors que Préfontaine-Orléans a pu les étaler sur une période de dix-huit mois.

Ajoutons que, selon le secrétaire de Préfontaine-Orléans, la caisse Nativité d'Hochelaga est rentable et compte un centre de service intéressant, situé dans un local loué à la Place Frontenac, avec un bon achalandage en raison de la proximité d'un bureau d'immatriculation et d'immeubles à logements d'une quinzaine d'étages avec une population stable. La caisse Hochelaga, par contre, est propriétaire d'un immeuble grevé d'une dette de 2M\$; ce siège social, un des derniers « *bâtis à grand déploiement* », a été érigé dans un secteur « *où les gens s'arrachent les briques* »...

5.4 Conclusion sur l'avenir de la caisse

(voir au point 6.4)

6. Les conséquences des transformations de la caisse

6.1 Conséquences de la réingénierie, de l'automatisation, des alliances commerciales et de la fusion de 1997

Le directeur de la caisse Préfontaine-Orléans a traité simultanément des conséquences de la réingénierie et de celles de la fusion de 1997, puisque les deux processus se sont déroulés à peu près en parallèle.

Situons au préalable le contexte dans lequel a pris place la fusion et les difficultés alors présentes. Les directeurs des caisses visées, soit Notre-Dame-de-l'Assomption et Saint-Albert-le-Grand, étaient tous deux porteurs de la fusion. Ils travaillaient stratégiquement en ce sens et tenaient un discours similaire dans leur caisse respective. Le directeur de Notre-Dame et directeur éventuel de la caisse fusionnée a en outre travaillé en gestion partagée à Saint-Albert pendant les huit mois qui ont précédé la fusion.

Par ailleurs, les expertises développées par chacune des caisses étaient fort différentes, soit le redressement pour Saint-Albert et le développement pour Notre-Dame. Il n'y avait pas de mixité entre les employés-es; de plus, ceux de Notre-Dame étaient syndiqués alors que ceux de Saint-Albert ne l'étaient pas et cette situation est demeurée inchangée. Le jumelage des membres des quartiers Rosemont et Hochelaga-Maisonneuve, au profil sociologique essentiellement distinct, n'était pas tout à fait naturel.

Il était en outre entendu qu'il y aurait un seul conseil d'administration, avec représentation obligatoirement égale entre les membres de Notre-Dame et ceux de Saint-Albert. Le directeur note que les sensibilités étaient grandes au sein des conseils d'administration des deux caisses et c'est pour cela que le nom retenu pour la nouvelle caisse, entre autres, est différent du nom des deux caisses visées, cependant que les centres de service ont conservé leur dénomination originale. Selon le secrétaire actuel du conseil, résidant du secteur Notre-Dame-de-l'Assomption, les membres du conseil de

Saint-Albert se sont sentis dévalorisés par la fusion parce qu'elle les associait avec une caisse « *au sud* », c'est-à-dire située dans un quartier pauvre, locataire, doté d'une image plutôt défavorable. Rappelons que Saint-Albert n'a pas eu le choix d'accepter cette fusion en raison de sa situation financière précaire. Le secrétaire constate que, plus d'un an après la fusion, les membres représentant Saint-Albert au conseil continuent de regarder ceux de Notre-Dame « *comme des chiens de faïence* ».

Quant aux conséquences comme telles de la fusion et de la réingénierie, le directeur de la caisse les identifie comme suit : une marge de rentabilité améliorée, une masse critique plus adéquate pour faire face aux pressions du marché et à la concurrence, et une offre de services de qualité accrue en raison d'un personnel mieux formé et de l'accès aux nouvelles technologies⁷³. Ces conséquences vont ainsi dans le sens des objectifs visés par le plan de développement de la caisse.

Le secrétaire, pour sa part, observe que la réingénierie a résulté en une multiplication des services, en particulier pour les entreprises, et en un processus de décision plus rapide, « *ce qui fait qu'on travaille comme des banques parce qu'on est efficace* ». Par ailleurs, suite à la fusion de 1997, la participation à l'assemblée annuelle a augmenté de façon substantielle, passant de 40 personnes, environ, avant la fusion, à plus de 120 personnes lors de la première assemblée post-fusion. Le directeur attribue ce résultat à deux facteurs, outre le fait que l'assemblée vise désormais un nombre supérieur de membres. D'une part, « *des invitations personnalisées ont été expédiées à des membres ciblés en fonction du volume d'affaires avec la caisse, le groupe d'âge, le secteur d'activité, et organismes du milieu tel l'Âge d'or, la fabrique, etc.* », et un rappel téléphonique a été effectué. D'autre part, un service de transport entre chacun des centres de service et le lieu de l'assemblée a été mis sur pied par la caisse afin, « *principalement, d'assurer la sécurité et la mobilité pour les résidants du troisième âge* ».

⁷³ Dans ce dernier cas, le directeur mentionne que le réseau de distribution de services (AccèsD, etc.) résultant de la réingénierie devrait favoriser particulièrement le travailleur autonome. Il note en outre que les transactions par paiement direct représentent un avantage certain pour les marchands.

6.2 Conséquences appréhendées de la prochaine fusion

Le directeur de la caisse Préfontaine-Orléans est plutôt optimiste quant aux conséquences que devrait entraîner la fusion de sa caisse avec les caisses Nativité d'Hochelaga et Hochelaga au début de l'an 2000.

6.2.1 Conséquences relatives à la stratégie de la caisse

La stratégie de la nouvelle caisse devrait refléter la diversité des collectivités desservies, avec deux niveaux de développement des affaires, soit l'un axé sur le multi-logements locataires, et l'autre orienté vers le résidentiel propriétaires-occupants. Il en résultera nécessairement des vocations qui seront propres à chaque centre de service. Ainsi, les centres de service seront désormais différenciés entre eux quant aux services offerts, contrairement à la situation actuelle.

6.2.2 Conséquences pour les dirigeants

La caisse fusionnée comptera un seul conseil d'administration, formé de cinq personnes représentant Préfontaine-Orléans, trois représentant Nativité et trois représentant Hochelaga. La représentativité a été établie en fonction de l'importance relative de l'actif et du nombre de membres de chacune des caisses. Selon le directeur, le processus de décision menant à la constitution du conseil de la future caisse s'est avéré moins émotif que lors de la fusion de 1997. Le secrétaire du conseil de la caisse Préfontaine-Orléans est cependant d'avis que les dirigeants des caisses Nativité et Hochelaga, et en particulier ceux qui sont en poste depuis longtemps, ont de la difficulté à accepter l'idée d'une fusion et se sentent brimés par une telle perspective.

6.2.3 Conséquences pour le personnel

Le processus de réingénierie comporte pour les employés-es des exigences de formation continue auxquelles ils doivent se plier sous peine de devoir éventuellement quitter leur emploi. D'une part, le directeur souligne que le personnel doit faire face à des changements importants en terme de description de tâche. Alors que la plupart n'avaient pas été recrutés pour faire de la vente, désormais ils doivent faire preuve de compétence en conseil financier, en offre de services, en accompagnement. Concrètement, cela signifie pour plusieurs le retour aux études pendant au-delà de deux ans, à raison de trois soirs par semaine. D'autre part, le directeur observe que c'est depuis 1992 que le Mouvement tient un discours relatif au processus de réingénierie et aux exigences afférentes pour le personnel, ce qui a donné le temps à l'ensemble des employés-es de prendre une décision quant à leur avenir au sein de Desjardins. Il note également que la formation est disponible, accessible à tous et à toutes, et payée par l'employeur. Le secrétaire du conseil d'administration, pour sa part, considère que ceux et celles qui, faute de se prévaloir de la formation offerte, *« n'auront pas su s'adapter »*, ou *« ne sont pas dynamiques ou pensent seulement à leur retraite »* devront laisser leur place. Ainsi, conclut-il, *« il va y avoir des gens plus efficaces dans chaque domaine, une classe élite; ça va être beaucoup mieux [...] C'est l'efficacité qui prédomine dans tout ça »*.

Tant la fusion de 1997 que celle à venir comportent des abolitions de poste, à commencer par ceux des gestionnaires, et des réductions du temps de travail. Contrairement à la fusion de 1997 qui a été préparée longtemps à l'avance de concert avec le personnel des caisses visées, la fusion à venir se déroulera dans un contexte où les directeurs des caisses Nativité et Hochelaga n'ont pas géré en fonction de coupures de postes; la *« mise à niveau »* du personnel de ces caisses, en lien avec la réingénierie, devra se faire plus rapidement et sera dès lors plus difficile à absorber pour les employés-es concernés par cette prochaine fusion, soit les employés-es des caisses Nativité et Hochelaga. Notons qu'à toutes fins pratiques, le personnel de Préfontaine-Orléans ne sera pas touché par de nouveaux changements.

6.2.4 Conséquences pour les particuliers et pour les entreprises

i) Les particuliers et les entreprises d'économie sociale

Le directeur estime que la fusion « *ne changera rien* » tant pour les particuliers que pour les associations ou pour les entreprises d'économie sociale. Il note ainsi que, pour tous les usagers de la caisse, toute ressource offerte dans un centre de service donné sera facilement accessible dans les autres centres de service; par exemple, un directeur de planification financière affecté à Saint-Albert sera nécessairement mobile et pourra fournir un service équivalent à tous les membres de la caisse, qu'ils soient de Saint-Albert ou d'un autre secteur. Le directeur prévoit toutefois que la stratégie d'information aux membres s'avèrera plus cruciale dans le cas de cette prochaine fusion par rapport à celle de 1997 compte tenu, d'une part, de la taille imposante de la nouvelle caisse avec ses 26 000 membres et ses six centres de service et, d'autre part, du fait que la clientèle des caisses à être fusionnées, c'est-à-dire Nativité et Hochelaga, est moins bien nantie et percevra plus difficilement les aspects positifs de la fusion en terme d'offre de services. Ces services, en effet, semblent être, à prime abord, de peu d'utilité pour un membre qui ne détient à peu près aucun actif financier. C'est « *tout le réseau de distribution* » dès lors qu'il importe de présenter à ces membres qui, s'ils n'ont pas le choix de changer leurs habitudes suite à la fusion, trouveront à l'intérieur du réseau « *trois ou quatre palliatifs* » par rapport à leurs pratiques actuelles. Enfin, le directeur prévoit faire des interventions auprès de regroupements locaux, plutôt que de simplement tenir quelques séances d'information publique.

ii) Les entreprises privées

Les entreprises privées bénéficieront, selon le directeur, d'une offre de services améliorée, c'est-à-dire de « *meilleure qualité, meilleure accessibilité, plus haut niveau de professionnalisme, et assurance d'une continuité* » dans le sens où, la caisse jouissant désormais d'une masse critique importante, elle pourra suivre l'entreprise au fur et à mesure de l'évolution de ses besoins, en terme de marge de crédit par exemple. La fusion, jumelée à la réingénierie, devrait en outre augmenter les ressources disponibles, en particulier en financement-entreprises, et libérer ainsi le directeur de responsabilités qu'il

assume actuellement; il pourra alors consacrer plus de temps au développement de la caisse.

6.2.5 Conséquences relatives à l'implication de la caisse dans le milieu

Le directeur anticipe une plus grande sollicitation de la part du milieu suite aux fusions de 1997 et de 2000. Mais, souligne-t-il, d'elle-même la caisse «*va se trouver d'autres occupations qu'une mission d'implication sociale*». Cela peut prendre la forme de conférences, d'information aux membres, de représentation à des fins de développement de la caisse (auprès de propriétaires immobiliers par exemple), de travail auprès des autres caisses du secteur centre pour les impliquer dans des projets locaux tels Angus. Il devrait en résulter une meilleure situation financière pour la caisse et une rentabilité qui lui permettra de verser des ristournes individuelles et peut-être, éventuellement, collectives.

6.3 Conséquences d'une fermeture

6.3.1 Selon la caisse

Le directeur de Préfontaine-Orléans estime qu'une fermeture de sa caisse aurait des répercussions relativement à l'accessibilité aux services financiers, à l'emploi local - car le personnel provient en partie du milieu -, et au soutien dont jouissent actuellement les organismes locaux. Il mentionne également que le «*volet éducatif ou appartenance*» serait affecté; c'est dans des circonstances telles que la perspective d'une fermeture que le sentiment d'appartenance, autrement discret, se manifeste selon lui. Il croit que «*la concurrence*» viendrait éventuellement «*chercher ce qui est plus rentable*» en termes de services financiers, sans toutefois décider de se donner pignon sur rue.

Le secrétaire du conseil d'administration considère, pour sa part, qu'une fermeture de la caisse créerait initialement un certain désarroi dans le milieu, mais il ajoute qu'«*après ça, les gens se trouveront bien quelque chose parce qu'ils sont débrouillards*». Il note

que, déjà, plusieurs résidants transigent avec une institution financière autre que la caisse; ainsi, les clients de son épicerie qui ont recours au paiement direct sont des membres de la caisse populaire dans une proportion d'environ 10% seulement.

6.3.2 Selon les intervenants du milieu

Gilles Beauchamp observe que, de façon générale dans le quartier, les liens entre la plupart des caisses populaires encore présentes et le milieu sont déjà «*ténus*». S'il est d'avis que, face à l'éventualité de la fermeture d'une caisse, «*il y aurait de la protestation évidemment*», il se demande si cela «*serait suffisant pour faire changer d'idée*», compte tenu du peu de prise qu'ont la population et les conseils d'administration sur la destinée des caisses.

6.4 Conclusion sur l'avenir de la caisse et sur les conséquences des transformations apportées à celle-ci (réingénierie, fusions)

La caisse Préfontaine-Orléans aura vécu des transformations majeures en un laps de temps très court, soit une première fusion à la fin de 1997, un processus de réingénierie qui sera terminé juste à temps pour une deuxième fusion au début de l'an 2000 et, enfin, un processus de réingénierie qu'il lui faudra compléter au sein des deux caisses absorbées dans le cours de cette dernière fusion.

Suite à ces transformations, Préfontaine-Orléans, qui est une combinaison de caisses peu ou pas rentables, devrait retrouver le chemin de la rentabilité et pouvoir commencer à verser des ristournes dans un horizon de trois ans. Soulignons que plusieurs membres, soit ceux des ex-caisses Notre-Dame-de-l'Assomption et Saint-Albert, ainsi que ceux de la caisse Hochelaga, n'ont pas touché de ristournes depuis fort longtemps. La caisse aura également atteint une certaine masse critique et se sera dotée de ressources, à travers des alliances commerciales par exemple, qui lui auront permis de bonifier son offre de services. Des propos du directeur, nous comprenons que les transformations vécues par

Préfontaine-Orléans permettront tout particulièrement de répondre aux besoins des entreprises privées.

Nous retenons également que, suite à la prochaine fusion, les centres de service deviendront différenciés quant à leurs ressources et quant aux services offerts et auront, chacun, une vocation propre. Certains, par exemple, seront axés sur le « multi-logements locataires » et d'autres, sur le « résidentiel propriétaires-occupants ». Peut-on en conclure que ce sera une occasion de rapprochement de la caisse avec chaque milieu et qu'elle sera sensible aux besoins spécifiques de chacune des collectivités concernées, besoins qui, nous l'avons vu, varient grandement d'un point géographique à l'autre du territoire de Préfontaine-Orléans? La caisse, par le biais de ses centres de service, sera-t-elle un acteur de plus en plus actif dans Hochelaga-Maisonneuve au niveau des efforts de revitalisation urbaine et sociale du quartier, et plus particulièrement en ce qui a trait au logement social et à l'accès à la propriété? Développera-t-elle des collaborations plus étroites avec les associations et organismes communautaires locaux engagés dans ce domaine? Ou choisira-t-elle d'orienter ses efforts surtout vers des projets impliquant l'entreprise privée, tel le projet Angus ou d'autres projets similaires, dont les bénéfices à caractère financier apparaissent plus immédiats que dans le cas d'un projet de revitalisation de quartier?

En somme, à qui profitera le rétablissement de la situation financière des quatre caisses regroupées en une seule au début de l'an 2000? Quel rôle, si cela est, joueront les éléments suivants quant à l'implication future de la caisse dans son milieu et, en particulier, dans la communauté hochelagaise : a) la caisse Préfontaine-Orléans est la caisse « fusionnante » dans le processus de fusion en cours et le siège social de la nouvelle caisse demeurera dans le quartier Rosemont; et b) le conseil d'administration sera composé majoritairement de représentants de caisses d'Hochelaga-Maisonneuve? De plus, une synergie s'établira-t-elle entre Préfontaine-Orléans (ou certains de ses centres de service) et les deux caisses qui seront encore présentes sur le territoire d'Hochelaga-Maisonneuve, soit Bourbonnière (dont l'une des composantes, la caisse Sainte-Jeanne-d'Arc, caisse fusionnante semble-t-il, est activement impliquée dans le milieu, en particulier au sein des cercles d'emprunt) et Maisonneuve-Viauville (la caisse

Maisonneuve, « *très sensible aux organismes communautaires* », a été absorbée par la caisse Viauville qui ne partageait pas cette sensibilité; les dirigeants de la caisse actuelle sont pour la plupart de Viauville et ils doivent encore apprivoiser l'idée qu'une caisse a à agir comme « *un levier de développement pour sa communauté* »⁷⁴)?

CONCLUSION

Les intervenants du milieu étudié, c'est-à-dire du quartier Hochelaga-Maisonneuve, sont unanimes à souligner qu'une caisse est un « *organe de milieu* » et qu'elle a à jouer un rôle en terme de développement local durable. Le directeur général de la CDEST soulève, en outre, la question du sentiment d'appartenance d'une caisse à son milieu.

Cette question se pose de façon d'autant plus aiguë que la caisse Préfontaine-Orléans a désormais des identités territoriales multiples. Son territoire d'opération, le secteur et la zone auxquels elle appartient, et le secteur qui lui est alloué aux fins d'alliances commerciales se chevauchent sans toutefois coïncider entre eux. De ces territoires, aucun ne correspond exactement, par ailleurs, au quartier Hochelaga-Maisonneuve. Celui-ci, pour sa part, existe de moins en moins comme quartier en soi dans l'optique de la Ville de Montréal puisque la municipalité planifie désormais les services qu'elle offre selon un découpage par arrondissements. Il s'agit de regroupements de quartiers dont les traits sociologiques et les besoins peuvent différer grandement; c'est le cas des quartiers Hochelaga-Maisonneuve, Mercier-Est et Mercier-Ouest qui forment l'arrondissement Mercier/Hochelaga-Maisonneuve. Les arrondissements constituent, en quelque sorte, le « nouveau local » en milieu urbain.

Dans un tel contexte, un arrimage est-il encore possible entre une caisse et les collectivités présentes sur son territoire d'opération et, plus spécifiquement, entre Préfontaine-Orléans et la collectivité hochelagaise?

⁷⁴ Propos de Jean Rouleau du CLSC Hochelaga-Maisonneuve, dirigeant de la caisse Maisonneuve avant la fusion avec Viauville, et actuellement dirigeant de la caisse Maisonneuve-Viauville.

L'implication de la caisse dans Hochelaga-Maisonneuve est actuellement le fait principalement d'une personne, son directeur général. La caisse, *comme institution*, peut-elle ou veut-elle s'engager de façon significative et structurée dans le développement économique et social du quartier et en favoriser la cohésion sociale, intimement liée à ce développement?

Si l'on se limite à l'étude des données socio-économiques relatives à l'entité hochelagaise, qui présente des conditions de revenu, de chômage, de suicide, etc. parmi les plus difficiles à Montréal, tout indique que la cohésion sociale doit y être grandement déficiente. C'est ignorer qu'il existe, dans le quartier, un réseau communautaire solide, un éventail important d'outils de développement et, de la part de la majorité des résidants, un sentiment d'appartenance fort et une volonté de se prendre en charge et de durer. Et ce dynamisme local a su se maintenir en dépit des crises économiques successives qui ont secoué le quartier depuis quarante ans, l'ont privé de milliers d'emplois et ont ainsi forcé l'exode d'une partie importante de sa population.

Le directeur général de Préfontaine-Orléans observe que, de façon générale, les caisses de la région de Montréal ne sont pas des initiatrices de projets de développement communautaire économique. Par contre, Préfontaine-Orléans n'a-t-elle pas avantage à travailler en synergie étroite avec les différents réseaux déjà en place, que ce soit au niveau du quartier ou d'un territoire plus large, et de se considérer partie intégrante du développement économique et social du milieu, compte tenu de sa spécificité coopérative? Hochelaga-Maisonneuve dispose de forces vives sur lesquelles la caisse peut miser. De plus, la concertation entre les acteurs socio-économiques locaux y est de mieux en mieux affirmée, et les enjeux du développement futur de la collectivité sont clairement identifiés, soit la mixité sociale, la création d'emplois et l'adéquation entre ceux-ci et les compétences professionnelles des résidants. N'est-ce pas là un terrain propice où la caisse peut jouer un rôle précis et apporter une contribution concrète qui pourrait avoir un effet de levier face à des efforts de revitalisation du quartier qui portent de plus en plus fruit?

Les résultats obtenus suite à la présente étude ouvrent des pistes intéressantes qu'il vaut la peine, croyons-nous, d'explorer plus avant, quant au positionnement futur d'une caisse au sein des collectivités où elle opère. D'une part, nous assistons à une reconfiguration du territoire visé par les caisses suite aux regroupements de celles-ci par fusion; d'autre part, et au même moment, la réalité sociologique qu'est la collectivité semble vouloir se redéfinir par rapport à une « nouvelle territorialité locale ». Dans ce contexte de mutation territoriale non seulement des caisses mais aussi des collectivités où elles s'insèrent, les services financiers *de proximité* fournis par les premières doivent-ils remplir une fonction de cohésion sociale à l'égard des secondes, en sus de leur fonction économique? En d'autres mots, l'étude du cas de la caisse Préfontaine-Orléans nous amène à formuler la problématique suivante : dans le contexte des regroupements par fusion, vers quelle « nouvelle caisse » se dirige-t-on et en fonction de quelle « nouvelle territorialité locale »?

BIBLIOGRAPHIE

Compte rendus d'entrevues

BEAUCHAMP, Gilles, organisateur communautaire, CLSC Hochelaga-Maisonneuve, 11 mai 1999 et 13 août 1999.

BLAIS, Daniel, directeur général, Caisse Desjardins Préfontaine-Orléans, 12 mai 1999 et 10 novembre 1999.

BLANCHARD, Laurent, directeur général, Corporation de développement de l'Est (CDEST), 16 juillet 1999.

BOHÉMIER, Jean-Jacques, directeur, Projet de revitalisation urbaine et sociale du quartier Hochelaga-Maisonneuve, 30 août 1999.

LEMAY, Gérard, secrétaire, conseil d'administration de la caisse Desjardins Préfontaine-Orléans, 17 mai 1999.

RÉGIMBALD, Lucie, adjointe aux relations avec le milieu, Corporation de développement de l'Est (CDEST), 13 juillet 1999.

ROULEAU, Jean, directeur, Collectif en aménagement urbain Hochelaga-Maisonneuve, et organisateur communautaire, CLSC Hochelaga-Maisonneuve, 5 mai 1999 et 20 août 1999.

SÉGUIN, Michel, conseiller, Vice-présidence Affaires publiques et développement coopératif, Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, mai 1999 et 21 septembre 1999.

Articles et ouvrages

BEAUCHAMP, Gilles, *Tableaux comparatifs de statistiques socio-économiques pour le quartier Hochelaga-Maisonneuve, la Ville de Montréal et la région métropolitaine*, résultats compilés à partir de données du *Recensement canadien de 1996*.

CAISSE DESJARDINS PRÉFONTAINE-ORLÉANS, *Premier rapport annuel*, exercice terminé le 30 novembre 1998, Montréal, 20 p.

CAISSE POPULAIRE DE SAINT-ALBERT-LE-GRAND, *Rapports annuels*, exercices 1986-1987 à 1991-1992 inclusivement, et 1996-1997.

CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT DE L'EST (CDEST), *Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE) 1999-2002*, Montréal, 1999, (version non finale).

CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT DE L'EST (CDEST), *Rapport annuel 1998-1999*, Montréal, juin 1999, 8 p.

CLSC HOCHELAGA-MAISONNEUVE, *Avis du conseil multidisciplinaire concernant les effets de l'appauvrissement de la clientèle sur les services du CLSC*, Montréal, mars 1999, 5 p.

CLSC HOCHELAGA-MAISONNEUVE, *Hochelaga-Maisonneuve, portrait de quartier. Santé et services sociaux*, dossiers no 17 et 21, Montréal, avril 1997, 4 p. et 6 p.

CLSC HOCHELAGA-MAISONNEUVE, *Rapport annuel 1997-1998*, Montréal, 38 p.

CLSC HOCHELAGA-MAISONNEUVE, *Viens jouer dans ma cour... Répertoire des ressources communautaires et publiques du quartier Hochelaga-Maisonneuve*, Montréal, décembre 1998, 32 p.

FONTAN, Jean-Marc et Christian YACCARINI, «Le projet Angus : une expérience novatrice de mobilisation locale au cœur de Montréal. », *Économie et solidarités*, revue du CIRIEC-Canada, vol. 28, no 1, 1996, pp. 65-81.

IGNATIEFF, Nicholas et Marie-Claire MALO, « Caisses Desjardins et cercles d'emprunt à Montréal : quelle configuration partenariale ? », *Économie et solidarités*, revue du CIRIEC-Canada, vol. 29, no 1, 1997, pp. 81-89.

L'AUTRE MONTRÉAL (collectif d'animation urbaine), *Les cités des promoteurs. Une découverte urbaine du quartier Hochelaga-Maisonneuve*, document d'accompagnement à une visite sur ce thème, effectuée en août 1999, Montréal, 1998, 6 p.

MARTIN, Jacques, «Angus. Beaucoup d'espoir, un avenir incertain », *Le Devoir*, 24 juillet 1999, D8.

« Satisfait de votre projet Angus?... Faites-nous le savoir!... le 21 juin », *Journal Le Plateau*, 13 juin 1999, 10-11.

RÉGIE DES INSTALLATIONS OLYMPIQUES, *Parc olympique. Montréal*, [brochure], 4 p.

SERVICE AUX COLLECTIVITÉS DE L'UQAM, «L'impact économique et social du secteur communautaire dans quatre arrondissements de la ville de Montréal», 1996.

TOURISME HOCHELAGA-MAISONNEUVE, *Hochelaga-Maisonneuve. Montréal au coeur!*, guide touristique 1999-2000, 41 p.

TOURISME HOCHELAGA-MAISONNEUVE, *Hochelaga-Maisonneuve. Montréal au coeur!*, guide touristique 1998-1999.

Hochelaga-Maisonneuve. Mon quartier – ma maison [brochure].

Brochures relatives aux organismes présentés à l'annexe 7 « Brève description des principaux outils de développement présents dans Hochelaga-Maisonneuve ».