

RQ-03-2009

**Histoire de la coopérative d'habitation
La Clé des Champs, 1983-2008**

Par Myriam Beaudry,
Jean-Marc Fontan et Patrice Rodriguez

Une collaboration entre le Collectif d'étude
sur les pratiques solidaires et la coopérative
d'habitation La Clé des Champs

Juin 2009

Cahier du RQRP-ÉS

Cahier RQ-03-2009

« *Histoire de la coopérative d'habitation La Clé des Champs, 1983-2008* »

Réalisé par :

Myriam Beaudry

Jean-Marc Fontan

Patrice Rodriguez

Une collaboration entre le Collectif d'étude sur les pratiques solidaires et la coopérative d'habitation La Clé des Champs

Révision linguistique : Francine Pomerleau

ISBN : 978-2-89276-480-2

Dépôt légal : 2009

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Présentation de l'ARUC-ÉS et du RQRP-ÉS

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) sont des organismes partenariaux de recherche financés par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Ce consortium de recherche en économie sociale réalise des activités de réflexion, de recherche et de valorisation des connaissances en économie sociale. Ses actions contribuent à la reconnaissance et à l'essor de l'économie sociale comme outil de développement social, culturel, politique et économique du Québec.

L'ARUC-ÉS, créée en 2000, est le premier centre de recherche interuniversitaire québécois entièrement consacré à la recherche partenariale. Ses activités portent sur différents secteurs de l'économie sociale : l'habitat communautaire, les services aux personnes, le loisir et le tourisme social, la finance et le développement local et régional. Créé en 2005, le RQRP-ÉS est quant à lui l'un des six centres canadiens voués à la recherche partenariale en économie sociale. Ses activités sont décentralisées dans les huit régions du Québec où l'on trouve une institution universitaire et ses objets de recherche s'articulent autour des particularités de chacune de ces régions. Les deux centres cohabitent sous le même toit, à Montréal.

Résumé

La réalisation de cette étude historique est issue d'une collaboration entre le Collectif d'étude sur les pratiques solidaires (CEPS) et la coopérative d'habitation La Clé des Champs. L'objectif central de ce projet est de produire un document de réflexion sur l'histoire de la coopérative d'habitation La Clé des Champs. Au cours de ses vingt-cinq années d'existence, elle a connu du succès, des difficultés et des crises. Se doter d'une histoire réfléchie est une des façons de s'assurer de la pérennisation des éléments de vision et de l'esprit qui a guidé initialement le groupe promoteur. C'est aussi une façon de construire un outil réflexif sur les forces et les faiblesses du projet. Il permet donc à la coopérative de se doter d'un outil de sensibilisation et de réflexion pour ses membres. Cet outil a été élaboré en deux versions : une longue, qui documente les différentes étapes de l'histoire de la coopérative, et une courte, élaborée à des fins pédagogiques. L'objet du présent document est donc de présenter une version longue de l'histoire de La Clé des Champs.

Mots clés : Coopération; Économie sociale; Histoire; La Clé des Champs; Logement coopératif; Mobilisation.

Table des matières

PRÉSENTATION DE L'ARUC-ÉS ET DU RQRP-ÉS.....	III
RÉSUMÉ	V
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
Introduction.....	11
Chapitre 1 Mise en contexte : les coopératives d'habitation au Québec.....	13
Coopératives d'habitation - éléments de définition	13
Contexte historique	13
Chapitre 2 La Clé des Champs : les débuts (1983-1989)	15
Naissance du projet	15
Financement et achat de maisons	16
La Clé des Champs : un mode innovateur de développement	18
Financement immobilier fondé sur une prise individuelle de risque.....	18
Mobilisation de ressources non économiques	19
Modalités de gouvernance	19
Chapitre 3 Première crise et premier rebondissement (1989-1993)	21
Grands travaux	22
Chapitre 4 Ralentissement et début du déclin (1993-1996)	23
Départ de membres fondateurs	23
Transformation du quartier Hochelaga-Maisonneuve et du marché locatif	24
Démobilisation progressive et difficulté d'appropriation du projet par les nouveaux membres	25
Tentative de redressement	26
Chapitre 5 Descente aux enfers (1996-1998)	27
Chapitre 6 Arrêter l'hémorragie financière (1998-1999).....	29
Transfert de la gestion à la SHAPEM.....	29
Chapitre 7 Reconstruire la vie collective : une reprise en main de la vie politique de la coopérative (1999-2007) .	31
Au cœur de la reconstruction : la sélection de nouveaux membres.....	31
Appropriation politique et reprise en main progressive de la vie collective	34
Reconstruction des comités de travail.....	34
Transformations et affinement du fonctionnement de l'organisation	35
Difficultés de gouvernance et gestion des conflits internes.....	36
Débats autour de la reconstruction.....	37

Table des matières

Chapitre 8	La Clé des Champs aujourd’hui	39
	Renouvellement de la mobilisation	39
	Perspectives portées par une nouvelle génération	40
Chapitre 9	Analyse	43
	Constats	43
Bibliographie	47

Liste des tableaux

Tableau 1 : Évolution du taux d'occupation (%) des logements locatifs dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve (1987-2007)	24
Tableau 2 : Comparaison de l'évolution des loyers moyens pour les logements 4½ de la coopérative La Clé des Champs et ceux du quartier Hochelaga-Maisonneuve, selon les années d'augmentation de loyers de la coopérative	33
Tableau 3 : Comparaison de la situation économique et de la vie collective de La Clé des Champs entre 1998 et 2007	35

Introduction

Contexte et objectifs de cette l'étude

La réalisation de cette étude historique est issue d'une collaboration entre le Collectif d'étude sur les pratiques solidaires (CEPS)¹ et la coopérative d'habitation La Clé des Champ. La coopérative a été fondée en 1983. Elle est située dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, à Montréal. Cette coopérative d'habitation a la particularité de s'être développée sans subvention de démarrage provenant de programmes gouvernementaux. Il s'agit donc d'une coopérative d'habitation dont l'émergence repose exclusivement sur la mobilisation de ressources endogènes au groupe promoteur. Cette histoire révèle donc l'existence d'un modèle de développement coopératif peu documenté qui repose sur une vision endogène du développement.

L'objectif central de ce projet est de produire un document de réflexion sur l'histoire de la coopérative d'habitation La Clé des Champs. Au cours de ses vingt-cinq années d'existence, elle a connu du succès, des difficultés et des crises. Les nouveaux membres connaissent peu ou pas cette histoire. Il existe une compréhension vaporeuse des conditions d'émergence et de développement de ce projet collectif. Cette étude entend remédier à cet état de fait en reconstruisant les grandes lignes de l'histoire de La Clé des Champs. Se doter d'une histoire réfléchie est une des façons de s'assurer de la pérennisation des éléments de vision et de l'esprit qui a guidé initialement le groupe promoteur. C'est aussi une façon de construire un outil réflexif sur les forces et les faiblesses du projet. Il permet donc à la coopérative de se doter d'un outil de sensibilisation et de réflexion pour ses membres.

Cet outil a été élaboré en deux versions : une longue, qui documente les différentes étapes de l'histoire de la coopérative, et une courte, élaborée à des fins pédagogiques. L'objet du présent document est donc de présenter une version longue de l'histoire de La Clé des Champs.

Les hypothèques de La Clé des Champs viendront à terme dans les prochaines années. Il en est ainsi pour un nombre important d'unités de logement du parc d'habitation coopératif et sans but lucratif du Québec. Les membres et les coopérateurs et coopératrices verront alors s'ouvrir une fenêtre d'opportunité intéressante en termes de développement local. Comment vont-ils gérer cette opportunité? Un retour sur l'histoire de leur projet est un des outils à leur disposition pour renouer avec l'esprit initial de la coopérative.

Méthodologie

La méthodologie adoptée dans le cadre de ce projet repose sur une approche qualitative, laquelle privilégie l'analyse documentaire, les entrevues semi-directives et l'observation participante. En premier lieu, nous avons recueilli des données sur les différentes étapes qu'a connues la coopérative. Ce travail a été réalisé par l'analyse de la documentation écrite conservée par l'organisation, soit principalement des procès-verbaux des assemblées générales annuelles et des réunions du conseil d'administration. Ont aussi été consultés les rapports financiers annuels, le tout sur une période allant de mars 1983 à juin 2007.

¹ Le *Collectif d'étude sur les pratiques solidaires* (CEPS) est un groupe de recherche multidisciplinaire basé à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Il s'intéresse aux initiatives sociales et communautaires québécoises pouvant mener à de nouvelles formes de lien social et de régulation socioéconomique : <http://www.unites.uqam.ca/ceps/>.

En deuxième lieu, nous avons réalisé une série de huit entrevues semi-dirigées d'une durée de 45 à 90 minutes. Elles ont été effectuées auprès de membres actuels de la coopérative. Des membres fondateurs ont été interviewés dont un membre qui n'y habite plus, mais qui y fut très impliqué en tant que gestionnaire puis en tant que conseiller financier. La sélection des répondants, dont cinq hommes et trois femmes, a été réalisée de concert avec un membre délégué du conseil d'administration de la coopérative. L'unité de recherche du CEPS chargée de ce projet était composée de :

- Myriam Bédard : étudiante de maîtrise, Département de sociologie de l'UQAM, chercheure au CEPS;
- Jean-Marc Fontan : rattaché au Département de sociologie de l'UQAM, chercheur au CEPS et codirecteur du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS);
- Patrice Rodriguez : alors président du conseil d'administration de La Clé des Champs, coordonnateur de Parole d'excluEs et chercheur au CEPS.

Les entrevues ciblaient les quatre groupes qui ont marqué l'histoire de La Clé des Champs :

- Un premier, « les fondateurs », impliqué dans la mise sur pied et les premières années de la coopérative;
- Un deuxième, « les résistants », ayant vécu le déclin de la vie collective et la crise qui a suivi;
- Un troisième, « les reconstruteurs », constitué des membres impliqués dans la remise en route du fonctionnement de la coopérative;
- Un quatrième, « les héritiers », incluant les membres arrivés récemment, héritiers et héritières de ce cheminement.

Les personnes interviewées ont été choisies selon leur ancienneté dans la coopérative, afin qu'elles puissent témoigner des différentes étapes de son développement. Le plus ancien répondant était impliqué au sein de l'organisation depuis sa mise sur pied. Les autres répondants sont arrivés respectivement en 1987, 1990, 1993 et 2000. Enfin, les trois derniers ont joint la coopérative en 2005.

Chapitre 1

Mise en contexte : les coopératives d'habitation au Québec

Coopératives d'habitation - éléments de définition

Selon la Loi sur les coopératives du Québec, une coopérative d'habitation se définit comme une organisation « qui a pour objet principal de faciliter à ses membres l'accès à la propriété ou l'usage d'une maison ou d'un logement »². Au Québec, la quasi-totalité des coopératives d'habitation appartiennent à la catégorie des coopératives de consommateurs, car elles permettent aux individus et aux ménages de répondre à un besoin personnel de logement.³ Comme les membres de ces coopératives y sont locataires, on nomme ces dernières des *coopératives d'habitation locative*⁴.

Les coopératives d'habitation peuvent être considérées comme une forme de logement social, mais celles-ci se distinguent de deux autres formes⁵ – les organismes sans but lucratif (OSBL) et les habitations à loyer modique (HLM) – par le fait que les membres des coopératives d'habitation sont eux-mêmes responsables de la gestion et de l'administration de leur coopérative⁶ et qu'elles ne sont pas nécessairement subventionnées par des programmes gouvernementaux. De plus, bien que les ménages habitant des coopératives aient la possibilité de bénéficier d'une aide au loyer, cette aide ne concerne que 36,2 % des logements coopératifs au Québec⁷.

À la fin de l'année 2005, le Québec comptait 1171 coopératives d'habitation locative en activité, représentant au total 25 593 logements. La majorité de ces coopératives sont situées en milieu urbain, dont 46,3 % dans la région de Montréal⁸.

Contexte historique

C'est dans les années 1940 qu'a débuté le mouvement des coopératives d'habitation québécoises. À l'origine, elles étaient mises sur pied sous la forme de coopératives de construction, dont l'objectif était de permettre aux ménages d'accéder à la propriété privée de leur logement. Une fois construite, majoritairement sous la forme de maisons unifamiliales, la coopérative était le plus souvent dissoute. Largement animé par le clergé catholique, ce mouvement aurait permis la construction d'environ 10 000 unités de logement entre 1941 et 1968⁹.

L'approche du mouvement change vers 1964, lorsque des recommandations d'une commission du Conseil de la coopération du Québec le conduit à adopter le principe de la « propriété collective perpétuelle » et la mise sur pied de la Fédération Coop-habitat en 1969. La première vague qui suit cette nouvelle approche se révèle toutefois un

² Gouvernement du Québec (mise à jour fév. 2008), *Loi sur les coopératives* (L.R.Q., chap. C-67.2, article 220), [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_67_2/C67_2.html], consulté le 07.03.2008.

³ Mercier, André et al. (2006), *Les coopératives d'habitation au Québec (Édition 2005)*, Québec, Gouvernement du Québec (Direction des coopératives), p. 7.

⁴ *Id.*, p. 9.

⁵ Pour un portrait du mouvement de l'habitat communautaire, voir Maire Bouchard et Marcellin Hudon, (dir.) (2008), *Se loger autrement au Québec*, Montréal, ARUC économie sociale et Éditions Saint-Martin.

⁶ *Id.*, p. 7.

⁷ *Id.*, p. 28.

⁸ *Id.*, p. 10.

⁹ Fortin, André, « 1941-1968 - Les premières coopératives : des maisons unifamiliales », *Historique du mouvement*, Confédération québécoise des coopératives d'habitation, [<http://www.cooperativehabitation.coop/site.asp?page=element&nIDElement=70#historique>], consulté le 07.03.2008.

large échec, car dirigée par des spécialistes et très peu articulée avec la base et les besoins de la population cible, à revenus modestes. La Fédération s'éteint donc environ quatre ans après sa création¹⁰. Néanmoins, le principe de la propriété collective perpétuelle s'impose ainsi qu'une importance décisive accordée aux membres et à l'implication des acteurs de la base dans le développement des coopératives.

Alors que les années 1970 connaissent un ralentissement dans la création de coopératives d'habitation au Québec, la mise sur pied, à partir de 1979, de programmes fédéraux de subvention au développement de coopératives entraîne le développement de nouvelles organisations, dont environ 160 nouvelles coopératives mises sur pied en 1983. Rappelons-le, 1983 correspond à l'année de mise sur pied de la coopérative La Clé des Champs. Par la suite, ce rythme descend rapidement jusqu'aux premières années de la décennie 1990. Le gouvernement fédéral suspend alors son implication dans le développement des coopératives d'habitation. La croissance de coopératives se stabilise alors autour de 10 à 20 nouvelles coopératives par année¹¹.

Quant à la gestion interne de ces coopératives, une grande partie des organisations coopératives en sont venues à confier une portion de leur gestion administrative à des services externes, le plus souvent à une fédération de coopératives, un groupe de ressources techniques ou à un service de gestion privé¹².

¹⁰ Lapointe, Diane, « 1964-1971 - Coop Habitat Estrie : une bonne leçon », *Historique du mouvement*, Confédération québécoise des coopératives d'habitations, [<http://www.cooperativehabitation.coop/site.asp?page=element&nIDElement=70#historique>], consulté le 07.03.2008.

¹¹ « Graphique 2 : Évolution du nombre de constitutions des coopératives en activité au 31 décembre 2005 », dans Mercier, André et al. (2006), *Les coopératives d'habitation au Québec (Édition 2005)*, Québec, Gouvernement du Québec (Direction des coopératives), p. 16.

¹² Mercier, André et al. (2006), *Les coopératives d'habitation au Québec (Édition 2005)*, Québec, Gouvernement du Québec (Direction des coopératives), p. 8.

Chapitre 2

La Clé des Champs : les débuts (1983-1989)

Naissance du projet

C'est dans le contexte d'une effervescence du mouvement coopératif en habitation au Québec que débute l'aventure de la coopérative La Clé des Champs au début des années 1980. L'idée naît alors dans un esprit festif au sein d'un groupe de jeunes étudiants et amis désireux d'influencer le cours des choses par des actions réelles. « On était un groupe d'amis, pis on était sur le party, et on voulait changer le monde », raconte François¹³, un des membres fondateurs du projet.

« Je me souviens, on était dans un appart de deux étages [...] et y' avait la pancarte du référendum de 1980, "On va changer les choses", pis moi je prenais ça au sérieux, j' voulais changer le monde, mais pas d'une façon radicale, politique, mais d'une façon pragmatique, au niveau de projets concrets [...] Et à un moment donné, je crois que c'est Martin qui a dit, *on devrait faire un projet concret et faire un projet d'habitation.* »¹⁴

Le 14 mars 1983, ils sont neuf à signer une déclaration d'association dont l'objectif est de regrouper des personnes - alors des connaissances et des amis - intéressées à former une coopérative d'habitation, qu'ils avaient comme intention de nommer « La Tourelle ». Comme ce dénominateur se révèle non disponible auprès du registraire, c'est sous le nom de La Clé des Champs que se rassemblent deux mois plus tard les 16 premiers membres de la coopérative lors de l'assemblée d'organisation tenue le 28 juin 1983¹⁵. Leur vision déborde d'optimisme : aujourd'hui la maison, demain la rue et après-demain la ville. Il s'agit d'un projet de prise en charge par les groupes de leur milieu de vie, de leur quotidien, où le logement occuperait une grande place, tant parce qu'il est le lieu de cette vie quotidienne, que parce qu'il accapare une part importante des budgets. Le projet commence donc par le logement, mais la vision est d'étendre ensuite cette prise en charge vers d'autres sphères d'activité, par une coopérative d'alimentation, une garderie, un chalet...

C'est ainsi que débutent les premières recherches de maisons. Différentes procédures sont mises en œuvre : pendant l'été 1983, une offre d'achat est déposée à la ville de Montréal pour l'achat d'un bâtiment dans les quartiers du Plateau Mont-Royal, de Rosemont, d'Hochelaga-Maisonneuve ou de Villeray. La Ville ne dispose d'aucun bâtiment ou école disponible à ce moment-là. Entre-temps, les membres se divisent les quartiers de Montréal qu'ils ont ciblés afin de trouver une maison à acheter. Plusieurs projets sont alors retenus.

Au début, la stratégie est de cibler les immeubles abandonnés ou délabrés, mais « la trop forte spéculation sur ces derniers, les investissements élevés à la rénovation qu'ils nécessitaient, la charge financière élevée avant habitabilité ainsi que les nombreuses démarches afin de rejoindre les propriétaires étaient autant d'obstacles à leur acquisition »¹⁶. Les promoteurs finissent donc par changer d'approche pour rechercher plutôt des bâtiments habités.

¹³ Afin de respecter l'anonymat des répondants, les noms utilisés sont des noms fictifs.

¹⁴ Entrevue avec François.

¹⁵ La Clé des Champs (1983), Déclaration d'association.

¹⁶ La Clé des Champs (1985), Mot du conseil d'administration sortant pour l'assemblée générale de 1985.

Financement et achat de maisons

Parallèlement à la recherche d'opportunités se pose la question du financement d'une opération d'achat d'un immeuble. Deux éléments mèneront le groupe à l'adoption d'une formule assez rare parmi les coopératives d'habitations, l'autofinancement. D'une part, comme nous l'avons mentionné, les membres sont pour la plupart des jeunes dans la vingtaine, étudiants : jeunes professeurs au cégep ou enseignant, journalier, commis de bureau, animateur communautaire, etc.¹⁷ Bien qu'elles soient peu fortunées et en début de carrière, ces personnes disposent de ressources personnelles et intellectuelles qui font qu'elles ne correspondent pas à la clientèle que visent la plupart des programmes gouvernementaux accordant des subventions aux coopératives d'habitation et aux groupes impliqués dans le domaine du logement. Ainsi, comme le souligne François, « les programmes destinés aux personnes défavorisées nous sortaient des logements. On n'était pas défavorisés, même si on était pauvres comme la plupart des étudiants. On avait des ressources autres que monétaires »¹⁸.

En ce qui concerne le financement, les démarches auprès d'agences comme la Société canadienne d'habitation et de logement (SCHL), la Société municipale d'habitation de Montréal (SOMHAM) ou la Société d'habitation du Québec (SHQ) s'avèrent infructueuses et décourageantes pour les membres. D'autant plus que les subventions gouvernementales, par les critères d'admissibilité et les mécanismes d'imputabilité qu'elles impliquent, ont souvent le désavantage de limiter la marge de manœuvre des organismes qui en bénéficient. C'est ce dont témoigne alors François dans un document faisant le bilan de la première année de la coopérative. « Les projets parrainés par l'État assurent deux choses : une sécurité béate à court terme et l'assurance de notre non-prise en charge [...]. Il me semble donc préférable de compter sur nos propres moyens. D'ailleurs n'est-ce pas cela se prendre en charge? »

De plus, la structure de consultation démocratique que se sont donnée les membres de la coopérative La Clé des Champs rend l'acquisition d'un bâtiment difficile en raison de la lenteur du processus de gestion que les offres d'achat doivent traverser. C'est pour cette raison que, finalement, c'est un noyau dur de quatre membres qui lancera le processus d'achat. Au cours d'un souper, ce noyau décide de passer à l'action et d'investir leur argent afin de donner le coup d'envoi à l'acquisition de bâtiments.

« On l'a fait en dehors des programmes de l'État. Donc, ça a été comme un tournant fondamental dans la genèse et dans la démarche [...] La Coop, c'était ben trop petit à un moment donné, y'avait des blocages, les gens [...] étaient des utilisateurs plutôt que des développeurs, une fois que t'as ton logement. Donc, on avait fait un souper pour dire, "ben on croit à nos affaires tout le monde, ben on va mettre de l'argent". [...]

C'est un souper qui a commencé vers 19 h, et qui s'est fini vers 2 ou 3 heures du matin, avec le *closing* [...]. Et là, la position c'était pour acheter une maison - à l'époque elle a coûté 82 000 dollars celle qu'on a achetée sur Valois - on disait « on va mettre 12 000, donc 3 000 chacun, on est quatre ». Donc les deux frères Cloutier, dont Denis qui était un grand chum, ma blonde et moi. Je ne me rappelle plus comment j'ai fait pour payer ça... »¹⁹

¹⁷ La Clé des Champs, *Déclaration d'association*, 14.03.1983.

¹⁸ Entrevue avec François.

¹⁹ Entrevue avec François.

Dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, lequel était sous la responsabilité de Céline et François pour le dépestage de maisons, ils trouvent une propriété comprenant un quadruplex et un duplex, les logements 1501 à 1511 rue Valois. Ils décident de les acheter en copropriété avec l'objectif rapide de les revendre au prix coûtant à la coopérative. Pour obtenir du financement, François prend rendez-vous avec le directeur de la Caisse populaire de Ville d'Anjou, où Céline et lui habitaient alors. « Je lui ai dit : vous êtes une coop, on est une coop, comment pouvez-vous nous aider? »²⁰. À la suite de négociations avec le gérant de la caisse, ils parviennent à obtenir le financement nécessaire en contrepartie d'une mise de fonds de 16 000 dollars, soit 4 000 dollars de plus que ce qui était prévu initialement, mais bien en deçà de la mise de fonds habituelle de 25 %.

C'est ainsi que le 2 novembre 1984, ils signent une convention établissant les paramètres de leur achat en copropriété. Ils s'engagent à mettre une mise de fonds de 4 000 dollars chacun, et s'entendent sur un taux d'intérêt différentiel, correspondant pour trois d'entre eux à 5 % et qui vise à préserver leur pouvoir d'achat, et pour le quatrième, à un coût d'opportunité de 11,25 %, soit le taux des obligations d'épargne du Canada de l'époque.

La maison Valois. Le 5 novembre, la première propriété de la coopérative est achetée pour la somme de 82 000 dollars. Le rachat par La Clé des champs est voté une semaine plus tard pour la somme de 85 000 \$, somme incluant les frais encourus par les copropriétaires. Cette transaction se fera un an plus tard grâce à l'obtention par la coopérative d'une subvention de 18 000 dollars (3 000 dollars par logement) dans le cadre du programme Logipop de la SHQ pour l'achat et la rénovation de logements, subvention qui s'ajoute à la subvention de démarrage de 500 dollars que cette société lui avait octroyé en juin 1983.

La maison Jeanne d'Arc. D'autres membres sont intéressés à occuper un logement coopératif, et ce premier achat n'est qu'une première étape. Un an plus tard, le 5 novembre 1985, ils achètent un second bâtiment dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, situé au 1994-1998, rue Jeanne-d'Arc. Cette maison, achetée pour la somme de 62 000 dollars, est revendue à la coopérative un an plus tard, soit en septembre 1986, pour la somme de 65 400 dollars. Cette fois, la coopérative bénéficiera de 18 000 dollars de subvention en capital ainsi que d'environ 27 000 dollars de subventions en rénovation des programmes Logipop et Loginove de la Société d'habitation du Québec. Les locataires d'origine des deux maisons sont alors approchés afin de devenir membres de la coopérative.

La maison Lafontaine. En 1987, la coopérative acquiert un bâtiment situé sur la rue Lafontaine. À cette époque, la maison appartenait à une communauté religieuse qui éprouvait des difficultés à entretenir le bâtiment. Alain et sa conjointe, qui y habitaient et y habitent toujours, assumaient en grande partie les responsabilités de gestion et d'entretien. Constatant donc le problème important de propriété que rencontrait cet immeuble, Alain voulut « trouver une façon d'accéder à la propriété de l'immeuble de façon collective »²¹. Par l'intermédiaire de son frère qui habitait déjà dans une coopérative d'habitation du quartier, la coopérative Osmose, située dans une ancienne école de la rue Jeanne-d'Arc, il entendit parler de La Clé des Champs et il prit contact avec deux des membres développeurs de La Clé des Champs qui lui expliquèrent le projet. Comme il l'explique, la formule de la coopérative naissante qu'était La Clé des Champs s'articulait bien à sa propre vision.

« Le principe de La Clé des Champs d'avoir des immeubles différents sur différentes rues était assez unique, parce que la plupart des coopératives se retrouvent concentrées, soit dans une série d'immeubles qui sont connexes les uns aux autres, soit dans une bâtisse unique, mais nous on a des maisons séparées, ce qui était plutôt rare à l'époque. L'intérêt de cela, dans l'idée des

²⁰ Entrevue avec François.

²¹ Entrevue avec Alain.

membres fondateurs, c'était d'en acheter le plus possible dans le quartier, et de redonner à la population le contrôle sur la propriété de leur logement. Je trouvais ça intéressant, et j'ai embarqué tout de suite dans l'idée, et nous, ça nous a permis, moi et ma conjointe, de nous initier immédiatement à la vie coopérative »²².

Alain est donc chargé des démarches auprès de la congrégation propriétaire de l'immeuble. Il rencontre la responsable de l'administration de la congrégation pour lui expliquer le projet auquel les sœurs adhèrent en leur faisant un prix très concurrentiel. Grâce aux maisons déjà acquises, la coopérative trouve la mise de fonds nécessaire pour se porter acquéreuse de la maison Lafontaine.

La maison Chambly. Les recherches de maisons continuent, car certains membres de la coopérative n'ont pas encore de logement, dont une des copropriétaires de la maison Jeanne d'Arc et la présidente de l'époque. On forme alors un comité de recherche de maisons et la maison située sur la rue Chambly est achetée par quatre copropriétaires au début de l'année 1987, puis revendue au cours de l'été 1988 à La Clé des Champs, au montant de 210 000 dollars.

La Clé des Champs : un mode innovateur de développement

Financement immobilier fondé sur une prise individuelle de risque

Du relevé des acquisitions réalisées par la coopérative se dégage le modèle de développement utilisé par les membres de La Clé des Champs pour atteindre leurs objectifs. Les deux premières maisons, sur Valois et sur Jeanne d'Arc, achetées en copropriété puis revendues à la coopérative, sont acquises par cette dernière grâce à des subventions de capital couvrant environ un tiers à un quart des coûts et permettant de rembourser rapidement la mise de fonds des copropriétaires. L'autre partie des fonds nécessaires est obtenue par des emprunts hypothécaires, en plus d'une subvention de rénovation obtenue pour la deuxième maison. Les deux dernières maisons, sur Lafontaine, et puis sur Chambly, sont achetées sans aucune subvention, mais pour la troisième on obtient, en plus d'un prêt hypothécaire, un prêt de la part d'un fonds de charité appelé Inter-Services. Enfin, la quatrième maison est acquise par La Clé des Champs grâce à un prêt des copropriétaires, en plus de l'emprunt hypothécaire.

En 1987-1989, la coopérative bénéficie de subventions de rénovation importantes du programme PARCQ. Elle pourra alors refinancer ses hypothèques et rembourser les prêts obtenus d'Inter-Services d'un côté et ceux obtenus par des copropriétaires de l'autre²³. À part certaines subventions de départ et des subventions importantes de rénovation, La Clé des Champs va opérer pour la plus grande partie du temps de façon autonome, en finançant ses activités à partir de ses propres hypothèques.

Si l'on compare cette formule de développement à la situation rencontrée généralement pour la création de coopératives d'habitation au Québec, on remarque qu'elle se distingue des pratiques dominantes en se basant sur l'endettement hypothécaire privé et sur des subventions ponctuelles d'achat, puis de rénovation. Selon le rapport de la Direction des coopératives du Québec (2005) sur les coopératives d'habitation de la province « [I]a très grande majorité des coopératives d'habitation reçoivent des subventions annuelles », que ce soit sous la forme de subventions pour des projets de construction ou de rénovation — dont la durée peut aller jusqu'à 35 ans — ou sous la

²² Entrevue avec Alain.

²³ Entrevue avec François.

forme d'une aide au loyer lorsque les membres y sont admissibles²⁴. C'est cette différence qu'illustre un membre fondateur que nous avons interviewé :

« On n'est pas du tout encadrés par l'État. On était entrepreneurs. Le premier projet, on l'a fait. Puis on s'est tournés vers l'État, mais là on s'est dit ça marche pas. [...] C'est sur le refinancement, avec les programmes de rénovation qu'ils donnaient à tout le monde, qu'on a capitalisé, donc on s'est retrouvé avec une coop qui n'avait pas les montages financiers des gouvernements, on n'avait pas de réserve de remplacement, ça a toujours été par endettement. On allait voir les banquiers, et moi je savais leur parler. Je savais ce qu'ils me demanderaient, c'était des augmentations de loyer. Donc, il y a eu comme un conditionnement, les gens payaient un peu plus, mais savaient que c'était parce que leur logement était de meilleure qualité, y' avait une cohérence. Y'avait donc une autre logique, une logique d'indépendance, qui n'était pas subordonnée à l'État. On aurait pu se péter la gueule. On s'est tapé les corvées, on voulait le faire. Maintenant, on a environ 1 million d'équité et du capital qui peut servir. »²⁵

Mobilisation de ressources non économiques

Comme les propos précédents le soulèvent, si cette formule a été possible, c'est en partie grâce aux ressources non économiques dont disposaient les membres fondateurs. Il s'agissait de jeunes engagés et convaincus de leur projet, qui pour la plupart avaient aussi une expérience d'implication politique et d'organisation significative au sein d'associations étudiantes universitaires, à l'occasion de campagnes électorales provinciales ou municipales, ou dans divers comités d'organismes communautaires.

À cet intérêt pour l'engagement et aux compétences relationnelles qui sont liées à l'expérience d'organisation se sont ajoutées des compétences spécifiques sur les plans économique et entrepreneurial. Alors que l'un des membres disposait d'un baccalauréat en économie, un deuxième comptait sur un baccalauréat en mathématiques et un intérêt certain pour les chiffres. Ce dernier souligne le fait d'avoir grandi auprès d'un père petit entrepreneur, ce qui a été selon lui déterminant quant à son aptitude à la prise de risques. « Pour les montages financiers, j'ai appris sur le tas », ajoute-t-il²⁶. Mais surtout, ces deux membres avaient tous deux terminé, dans les premières années du projet, leur maîtrise en économie à l'Université de Sherbrooke, où l'on offre encore un programme coopératif, et l'un d'eux avait fait sa recherche de maîtrise spécifiquement sur le cas de l'habitation en milieu urbain défavorisé, dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. C'est d'ailleurs cette connaissance approfondie du milieu qui permettra à ce dernier de fonder, en 1989, une société vouée au développement de logements sociaux dans l'est de la ville. Il a alors bénéficié de l'expérience de mise sur pied de La Clé des Champs pour pousser le projet de création de logement social plus loin que cette dernière ne l'aurait permis.

Modalités de gouvernance

Parallèlement à l'achat progressif de quatre maisons sur des rues différentes du quartier Hochelaga-Maisonneuve, les membres élaborent des politiques aptes à permettre un fonctionnement qu'ils veulent le plus démocratique possible.

²⁴ Mercier, André et al. (2006), *Les coopératives d'habitation au Québec (Édition 2005)*, Québec, Gouvernement du Québec (Direction des coopératives), p. 52.

²⁵ Entrevue avec François.

²⁶ Entrevue avec François.

Nous avons déjà mentionné que l'idée de la prise en charge du milieu par les individus avait été centrale dans les choix ayant guidé la mise sur pied de la coopérative. Faisant suite à cette idée, un principe fondateur sera particulièrement important pour la structuration de la coopérative. Il apparaît dans une des quatre politiques adoptées à l'assemblée générale de 1986, la *Politique sur le partage du pouvoir au sein de la coopérative*²⁷. Il s'agit du principe selon lequel au partage démocratique du pouvoir au sein de la coopérative doit correspondre une décentralisation des décisions sur la gestion des fonds. Concrètement, cela signifie de rapprocher le plus possible chaque dépense de ceux et celles qu'elle concerne le plus. C'est de ce principe qu'est issu un aspect essentiel du fonctionnement de cette coopérative, qui opère sur la base d'une décentralisation des décisions relatives à ses dépenses, soit la séparation entre le budget de la coopérative et les budgets de chaque maison.

Alors que le budget de la coopérative est voté en assemblée générale et est géré par le conseil d'administration, une partie des dépenses, particulièrement les dépenses de rénovation et d'entretien mineur, est gérée exclusivement par les conseils de maison. En plus d'avoir un effet démocratique sur le fonctionnement de la coopérative, cette structure est susceptible de renforcer la notion de propriété collective entre les membres de la coopérative, en donnant à chacun un pouvoir sur son environnement quotidien. Avoir à traiter avec un conseil d'administration, par exemple pour réparer un robinet, pourrait avoir l'effet de donner aux membres le sentiment d'être en situation de location et d'être des locataires demandant quelque chose à autrui, à un propriétaire.

En 1986-1987, les critères de sélection pour l'entrée de nouveaux locataires sont aussi établis et sont créés les premiers conseils de maison, où sont nommés un ou une responsable de travaux ainsi qu'un ou une responsable de la perception des loyers. Enfin, c'est à la fin de cette même année que le conseil d'administration sortant propose la formation d'un comité des finances afin que la gestion ne repose plus sur une seule personne, le trésorier. En 1988 est créé un comité chargé de l'éducation coopérative et de la sélection des membres, qui deviendra par la suite le comité de sélection.

En ce qui concerne les rapports de la coopérative à l'externe, les membres de cette époque cherchent à s'impliquer à un niveau politique. Le conseil d'administration adopte, en 1985, une résolution permettant à la coopérative de prendre des positions d'ordre politique. C'est ainsi qu'on rédige même un commentaire lors de la tenue des audiences publiques du Rassemblement des citoyens de Montréal, nouvellement élu au pouvoir municipal en 1986, sur l'aménagement du secteur est de Montréal.

À ce moment, les membres de la coopérative apprennent aussi à connaître les ressources du milieu coopératif et du quartier. À l'assemblée générale annuelle de 1985, il est souligné que les membres ont progressivement identifié les ressources pertinentes et concentré leurs relations avec des organismes qu'ils apprécient pour la qualité des informations reçues tels que la SHQ et le Groupe de ressources techniques d'Hochelaga-Maisonneuve²⁸. La coopérative devient également membre de la Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain (FECHIMM), dont la fondation remonte aussi à 1983.

²⁷ Les trois autres sont la Politique d'entretien et de rénovation, la Politique de fixation des loyers et la Politique sur les prises de position politique de la coopérative.

²⁸ La Clé des Champs (1985), Mot du CA sortant pour l'assemblée générale annuelle 1985.

Chapitre 3

Première crise et premier rebondissement (1989-1993)

L'achat de la maison Chambly en 1987 marque la fin de la phase d'acquisition d'unités de logement par La Clé des Champs et voit naître une première crise au sein de la coopérative.

« Jusqu'à vers 1990 ou 1991, on faisait des corvées, les gens étaient des finissants ou des artistes, du monde qui travaillait dans des organismes communautaires, beaucoup de monde de régions qui étaient habitués à faire des corvées. C'était dans une logique de développement local. Mais là, il y a eu une crise, et on l'a dénouée en se disant qu'on ne pouvait pas tenir ce discours-là. »²⁹

Cette crise est issue de la formule même de développement de la coopérative et au processus d'apprentissage qui en a découlé. Dans leur élan de développement, les membres avaient acheté quatre maisons sur une période de cinq ans, sans tenir compte des répercussions qu'entraînerait le fait d'acheter dans un marché en croissance et dans un contexte d'inflation. Ainsi, les maisons achetées en 1984-1985 n'avaient plus le même prix en 1987-1988. En raison de cette disparité, le coût des loyers de 4 pièces de la maison Chambly, nouvellement acquise par la coopérative, est plus élevé que celui des loyers de 6 pièces de la maison Valois achetée en 1984.

Cette situation, que les membres fondateurs n'avaient pas prévue, les a alors placés devant un dilemme épineux : d'un côté, 4 ou 5 logements portaient le développement de la coopérative, avec des membres qui avaient investi beaucoup; de l'autre côté, ils se trouvaient confrontés à une disparité de loyers qui était en contradiction avec les valeurs politiques démocratiques de l'organisation. Ce fut l'occasion de la première polémique entre les membres fondateurs. Certains membres insistaient sur l'importance de l'investissement qu'ils avaient mis dans la coopérative et le fait qu'ils y étaient allés de façon généreuse : ils n'étaient pas prêts à subir une hausse de loyer afin de rétablir l'équilibre avec la maison Chambly. Cependant, d'autres étaient plutôt d'avis qu'il fallait être transparents et assumer leur erreur, puisque cette disparité entre les loyers n'était pas cohérente avec les valeurs politiques de la coopérative. De plus, comme l'acquisition de la maison Chambly allait transformer l'équilibre démocratique de l'organisation, il était clair que cette disparité ne pourrait tenir : les nouveaux membres, plus nombreux que les membres fondateurs, n'accepteraient pas cet écart.

« Ça m'a coûté mon meilleur chum cette histoire-là. On ne pouvait pas baisser les loyers les plus chers, mais on a décidé qu'on augmenterait ceux des moins chers. [...] On avait investi, mais la décision devait se faire politiquement, dans la coop. Y'avait pas vraiment eu le débat. On s'était trompés, on avait plus le choix, la bataille aurait pris, pis on l'aurait pas gagnée. On devait l'assumer »³⁰.

Quelques membres de la maison Valois s'entendirent pour augmenter eux-mêmes le coût de leur loyer. Mais la scission que cette situation avait provoquée au sein des membres fondateurs ne put être résorbée. Elle entraîna le départ d'un des membres fondateurs, le premier à quitter La Clé des Champs.

²⁹ Entrevue avec François.

³⁰ Entrevue avec François.

Grands travaux

La coopérative connaît des années fastes jusque vers 1992. Après l'achat de la maison Lafontaine en 1987, s'amorce l'époque des grands travaux de rénovation. En 1986-1987, après l'achat de la maison Jeanne-d'Arc, des rénovations importantes sont entreprises à la suite de l'octroi d'une subvention du programme Loginove de la Société d'habitation du Québec. Les membres forment un comité de rénovation lors de l'assemblée générale annuelle de 1986. Les travaux débutent au cours de l'été de la même année. Ce projet constitue la première expérience de rénovation d'envergure de la coopérative, autant en ce qui concerne la gestion que la réalisation des travaux. Cette expérience s'avère une étape d'apprentissage, car, comme le note le conseil d'administration au moment de l'assemblée générale subséquente, « la décision des membres de faire les travaux eux-mêmes pour économiser de l'argent n'a pas donné les résultats escomptés »³¹.

Ces premiers travaux sont l'occasion d'un apprentissage. Lorsque la coopérative obtient, à l'automne 1987, une subvention de rénovation pour les trois autres maisons, grâce au Programme de subvention à la rénovation Canada Québec (programme PARCQ) - qui avait été mis sur pied la même année par la Ville de Montréal à la suite de l'arrivée au pouvoir du Rassemblement des citoyens de Montréal en 1986 - les membres s'y prennent autrement et lancent un processus d'appel auprès de contractants. Ils décident d'embaucher deux membres de la Coop pour assurer la coordination des rénovations. En 1988 et 1989, environ 400 000 dollars en travaux seront investis pour la rénovation des maisons Lafontaine, Valois et Chambly.

Comme l'explique Alain, les travaux de rénovation ont motivé les membres puisque chacun voyait l'amélioration substantielle qu'on réalisait sur les bâtiments. Cependant, ce projet mobilisa beaucoup d'énergie de la part des membres les plus impliqués. L'envergure des responsabilités aurait aussi, selon lui, induit un épuisement de membres fondateurs de l'époque.

« Les travaux ont entraîné beaucoup de travail de contrôle gestionnaire, demandaient beaucoup de disponibilité et d'implication des gens, je ne suis pas sûr que c'est tout le monde qui a apprécié de jouer ce rôle. Je pense que plusieurs membres fondateurs se sont retirés suite à cet effort de gestion ».³²

Cette étape est marquante pour la coopérative, autant en ce qui a trait à l'apprentissage qu'au dynamisme et à l'énergie qu'ont investis les membres. Encore en 1994, on parlera de celle-ci comme « l'époque des grands travaux », en l'associant à une étape d'implication et de mobilisation.

³¹ La Clé des Champs (1987), Bilan du conseil d'administration pour l'année 1986-87.

³² Entrevue avec Alain.

Chapitre 4

Ralentissement et début du déclin (1993-1996)

« Donc 1992, c'est la période faste de la coop. On a réglé notre affrontement de 1989 à-peu-près, les logements sont rénovés, les gens le voient, ils sont impliqués. Donc, ça va bien de 1991 à 1994. L'année où Michel est arrivé, vers 1993, y' a deux gros joueurs qui sont partis [... Mais malgré ça], on était mobilisés, les gens capotaient ».

Dans les années qui suivent les grands travaux, les choses semblent aller plutôt bien pour la coopérative, qui bénéficie encore de l'élan d'implication qui a accompagné son développement initial. Cependant, vers 1994, la coopérative voit des membres importants la quitter. En plus de l'effort suscité par les années de grands travaux que nous avons décrits plus haut, les parcours individuels et la transformation du quartier sont autant de facteurs ayant contribué à cet exode.

Départ de membres fondateurs

Les situations individuelles changent. Ceux qui, huit ou dix ans auparavant, étaient de jeunes adultes, étudiants ou en début de carrière, passent à une autre étape de leur vie. Leur projet personnel ou familial cadre moins avec le projet collectif de la coopérative.

« Mais on était des étudiants et des artistes, et là les gens ont commencé à avoir de meilleurs jobs, ou à partir. Martin était fonctionnaire de haut niveau et est parti à Paris. Les cheminements de vie amenaient les autres ailleurs. Ça roulait beaucoup dans les petits logements. Stéphane, et puis Marc, sont partis à Rivière-du-Loup. Là, on a perdu notre comptable parce qu'on lui donnait 300 \$ par année et il faisait tout le contrôle de la coop, tous les états financiers. »³³

Le départ des membres les plus impliqués contribuera à affaiblir cette dernière. Comme l'explique Manon, la relève de personnes clés n'est pas assurée et leur départ laissera des vides importants. En particulier, le départ du comptable se révèle marquant. Comme l'ajoute Alain, même si les gens restent encore impliqués dans les corvées, ceux qui s'impliquent sur le plan administratif partent.

« Les forces de la coop ont rapidement diminué à partir du moment où les membres fondateurs n'étaient plus là. [...] Rapidement, on s'est aperçus que tout le contrôle de la coopérative reposait sur quelques personnes »³⁴.

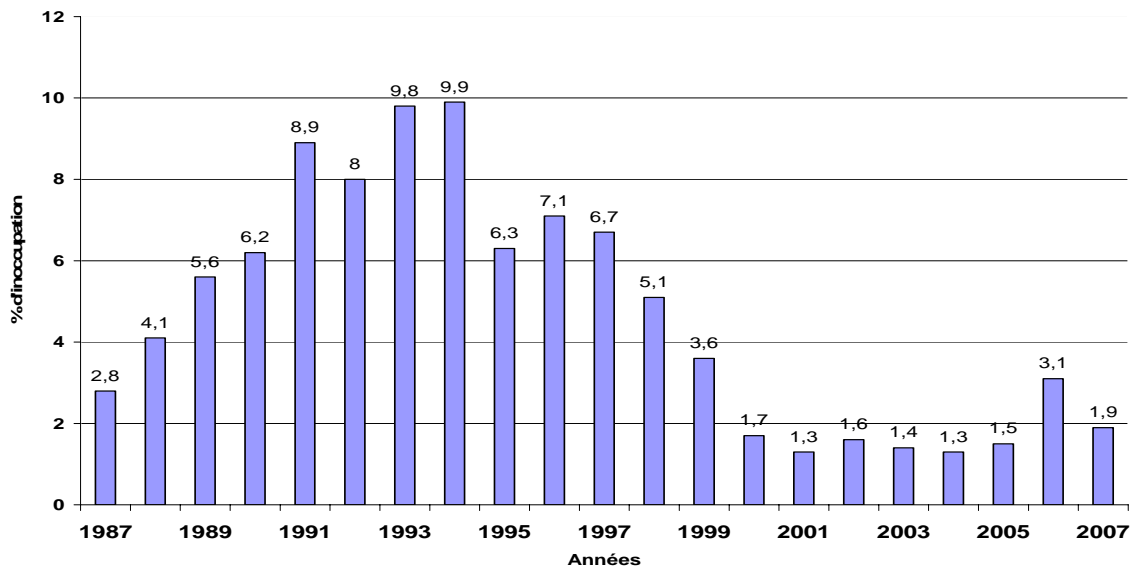
³³ Entrevue avec François.

³⁴ Entrevue avec Alain.

Transformation du quartier Hochelaga-Maisonneuve et du marché locatif

Entre-temps, les conditions du marché immobilier se transforment et le marché ralentit. En 1994, le taux d'inoccupation des logements grimpe à près de 10 % (voir tableau 1), et cette désaffectation s'accompagne d'un appauvrissement du quartier, d'une dégradation des maisons, ainsi que d'une augmentation de la toxicomanie et de la prostitution de rue. Cet ensemble de conditions du quartier transforme aussi la capacité de la coopérative à attirer de nouveaux membres.

Tableau 1 : Évolution du taux d'inoccupation (%) des logements locatifs dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve (1987-2007)³⁵



Alors que la sélection se passait bien jusqu'à cette époque, vers 1992-1993, le quartier dispose d'un nombre important de logements vacants et les loyers des logements de la coopérative ne sont plus aussi compétitifs, particulièrement en ce qui concerne les petits appartements. Elle ne parvient donc plus à attirer des gens susceptibles de prendre la relève des membres importants qui la quittent.

« ... C'était aussi un autre type de personnes qui venaient pour des logements, parce que là y' avait plus grand-chose qui marchait, et donc le comité de sélection ne fonctionnait pas bien non plus. Y' a des gens qui sont entrés dans la coop et qui n'auraient pas dû rentrer, donc là après t'es pogné avec, ça se fait pas du jour au lendemain le règlement des cas. »³⁶

De même qu'elle diminue la capacité de la coopérative à attirer des personnes désireuses de s'impliquer, cette transformation devient aussi un facteur qui pousse des membres à partir. L'exemple de François montre comment cet ensemble de conditions a pu influencer la destinée de la coopérative.

³⁵ Sources : Société canadienne d'hypothèques et de logement (1988-2007) *Rapport sur le marché locatif. Région métropolitaine de Montréal*, Publication semestrielle puis annuelle, Ottawa, SCHL, numéros disponibles en ligne à partir de 2001, [<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/CMHC/RM/NH12-75F/NH12-75F.html>], consulté le 10.05.2008.

³⁶ Entrevue avec Manon.

« Nous, on était au début de la trentaine, on a eu des enfants, mais le quartier n'était plus vivable [...] on a décidé de partir, à cause du quartier. On avait des jeunes enfants, pis l'école de quartier, c'était rock'n'roll. »

Cette situation crée donc un cercle vicieux pour la coopérative qui perd des piliers importants sans pouvoir les remplacer.

Démobilisation progressive et difficulté d'appropriation du projet par les nouveaux membres

À la dynamique d'implication qui suit l'époque des grands travaux se substitue, à partir de 1992-1993, une démobilisation progressive de la part des membres de la coopérative. Dans son rapport d'activité de 1993, le conseil d'administration fait état d'une « démobilisation générale au niveau de l'intérêt à agir à l'intérieur des modes de gestion », et cela particulièrement au sein des différents comités. Le Conseil souligne également que deux des maisons ne sont pas représentées en son sein, ce qui est contraire à la norme³⁷. À l'assemblée générale annuelle de 1993, il est observé que « depuis l'époque des grands travaux, la mobilisation est moindre »³⁸.

Pour expliquer cette démobilisation, Michel, arrivé en 1992, remarque qu'il existe deux types de membres : les pionniers et les nouveaux. Ces derniers sont faiblement mobilisés au sein des structures existantes, parce qu'ils n'ont pas vécu l'époque des grands projets : « On ne mobilise pas avec des structures, mais des projets »³⁹.

La coopérative est confrontée à un vide de mobilisation et d'implication. Il semble que le projet d'une coopérative d'habitation en lui-même, qui avait été rassembleur au moment de sa mise en place, n'insufflé plus les mêmes forces une fois les structures sur pied. C'est ce dont témoigne Alain en rétrospective, qui y voit une manifestation de l'épuisement des fondateurs et une difficulté à bien préparer la transmission des rênes du projet coopératif aux nouveaux arrivants.

« Après l'étape des rénovations, où ça a motivé plein de monde parce qu'on améliorait les maisons pis que c'était intéressant de voir ça, on a eu l'étape de la gestion de la coopérative pour la coopérative elle-même. Donc là, on a tout le problème du membership, de la sélection des nouveaux membres et le problème de la participation »⁴⁰.

Il semble que cela ait été également une difficulté d'appropriation du projet de la coopérative par les nouveaux membres, car comme il est noté dans le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle d'avril 1994, un membre exprime alors « qu'il faut arrêter de penser que le projet du début soit fixe. On doit laisser de la place aux nouveaux membres influencer notre projet coop »⁴¹.

³⁷ La Clé des Champs (1993), Rapport d'activités du conseil d'administration pour l'année 1993.

³⁸ La Clé des Champs (1994a), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle 17.04.1994.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Entrevue avec Alain.

⁴¹ La Clé des Champs (1994a), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle du 17.04.1994.

C'est donc la question de la transmission d'un projet collectif et du renouvellement de l'implication qui se pose à la coopérative dans un contexte où elle connaît plusieurs défis : le départ de membres fondateurs et le passage à une étape plus stable de gestion; évolution de l'environnement socioéconomique du quartier, qui transforme ses propres capacités de renouvellement interne.

Tentative de redressement

Par rapport aux problèmes rencontrés, différentes stratégies sont mises en œuvre afin de donner un élan au fonctionnement de la coopérative. Il est d'abord suggéré de relancer l'achat de maisons, projet porté par deux membres; l'objectif de l'opération serait de permettre aux membres non résidants de la coopérative d'obtenir un logement⁴². En décembre 1992, ces personnes forment un comité de recherche de maisons. Elles font des visites et trouvent même un bâtiment intéressant sur la rue Chambly. Le comité d'étude formé à l'assemblée d'avril 1993 afin d'évaluer la position des membres sur le sujet conclut que l'achat d'une maison ne devrait pas être une priorité. Le projet est abandonné.

En 1994, un comité de réflexion sur l'avenir de la coopérative est formé, il s'agit du comité mission. Ce comité, composé d'une dizaine de membres, avait pour mandat de « préciser les valeurs et la mission véhiculées par la coop »⁴³. Michel se rappelle avoir perçu ce comité comme « une espèce de chant du cygne ». Il « est tombé lettre morte [...], les gens sont partis ».⁴⁴

Ce comité produit néanmoins un rapport sur la situation de la coopérative dans lequel trois conclusions sont présentées⁴⁵ :

- Premièrement, la qualité des logements de la coopérative est une de ses grandes forces.
- Ensuite, les loyers des 4 sur Chambly deviennent de moins en moins compétitifs alors qu'ils avaient toujours été inférieurs au marché.
- Enfin, la détérioration du quartier entraîne des difficultés de rétention des anciens membres et rend difficile l'attraction des nouveaux.

La proposition qui découle de ces conclusions est d'entreprendre des travaux de rénovation dans le but d'augmenter la qualité des logements pour pouvoir les rendre « imbattables ». Cette proposition sera adoptée. Il s'ensuivra une inspection des bâtiments par un architecte et l'obtention, en 1996, d'un prêt de 20 000 dollars pour réaliser une partie des travaux proposés. Ces intentions ne permettront toutefois pas à la coopérative d'éviter la grande crise alors en gestation.

⁴² La coopérative a en effet continué à avoir des membres non occupants même après que les quatre maisons aient été achetées, jusqu'à ce qu'un changement de la Loi sur les coopératives l'oblige à restreindre le statut de membre aux membres résidants.

⁴³ La Clé des Champs (1994b), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle de 27.11.1994.

⁴⁴ Entrevue avec Michel.

⁴⁵ La Clé des Champs (1996), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle du 04.02.1996.

Chapitre 5

Descente aux enfers (1996-1998)

La situation se dégrade rapidement après 1994. Aux problèmes de mobilisation s'ajoute un vide administratif. Au printemps 1996, trois membres seulement s'occupent de la gestion de la coopérative. Après l'assemblée générale de juin 1996 et l'élection d'un nouveau président, aucune réunion officielle n'est organisée jusqu'à février 1997. Pendant huit mois, la coopérative ne dispose pas de conseil d'administration actif. De plus, à la fin de l'été 1997, la coopérative perd un de ses piliers, car à la suite de la naissance de sa fille, Manon se retire pour quelque temps de ses responsabilités administratives. De l'automne 1996 au début de l'hiver 1997, la gestion de la coopérative est assurée entièrement par un seul membre⁴⁶. Une réunion finit par être organisée. Une lettre est envoyée aux membres les sommant d'organiser des rencontres de maisons afin de discuter des nominations pour la prochaine assemblée.

En juin 1997, François et Céline, les deux derniers membres fondateurs à habiter la coopérative et qui étaient des piliers importants pour la gestion, quittent cette dernière. Après ce départ, on ne compte plus que quatre membres actifs habitant la coopérative : deux sont au conseil d'administration, une au comité de sélection et une au comité des finances. À ces quatre personnes, il faut aussi compter sur François qui, après son départ, continue de s'impliquer au conseil d'administration et au comité des finances.

Tel qu'indiqué à l'automne 1997 dans le rapport du conseil d'administration sortant, dont le titre *Le temps de la succession* est révélateur, les conséquences du faible engagement des membres est lourde de conséquences.

« Le paiement des taxes ne se fait plus dans les délais (coûts supplémentaires); le suivi au niveau de la collecte des loyers est inadéquat (possibilité de pertes de revenus de loyers); la location des logements libres se fait au ralenti (pertes de revenus); les travaux planifiés ne sont pas réalisés et les réparations normales se font avec du retard (insatisfaction des membres); la comptabilité a été donnée à contrat à l'externe (coûts supplémentaires) »⁴⁷.

La descente aux enfers se poursuit jusqu'au printemps 1998.

« On a commencé à manquer d'éléments et de personnes pour bien gérer la coop. On en perdait le suivi, on a perdu le suivi des finances. On avait des gens qui nous devaient beaucoup d'argent et on ne le savait pas »⁴⁸.

« Donc là, la coop a pris une drop, y' avait des logements vacants, donc une perte de revenus, y' avait des gens qui ne payaient pas, nous on n'avait aucun pouvoir, on ne savait même pas qui payait et qui ne payait pas leur loyer, c'était l'enfer »⁴⁹.

Vide administratif, logements vacants, non-paiement des loyers, perte du contrôle des finances de la coopérative, tout cela accélère les problèmes financiers de la coopérative.

⁴⁶ La Clé des Champs (1997a), *À tous les membres de la coop « La Clé des Champs »*, lettre d'Alain, 26.03.1997.

⁴⁷ La Clé des Champs (1997b), *Le temps de la succession*. Rapport du conseil d'administration sortant. Coopérative 'La clé des Champs', 02.09.1997.

⁴⁸ Entrevue avec Alain.

⁴⁹ Entrevue avec Manon.

Arrêter l'hémorragie financière (1998-1999)

Transfert de la gestion à la SHAPEM

« C'est là que j'ai commencé à avoir peur de me ramasser avec plein de responsabilités et de me retrouver propriétaire de chaque immeuble. C'est pour ça qu'on a décidé de confier le mandat de gestion financière à la SHAPEM »⁵⁰.

Les quelques membres impliqués constatent qu'ils perdent le contrôle de la situation et qu'ils n'ont plus espoir que les membres de la coopérative puissent la reprendre en main. Confronté à ces enjeux, le conseil d'administration prend la décision à la fin février 1998 de donner un mandat de gestion de la coopérative à un organisme extérieur : une société de développement spécialisée dans le logement social fondée par François en 1988. Cette décision, jumelée à celle d'une augmentation des loyers de 3 % afin de couvrir les frais de gestion externe, est entérinée par l'assemblée générale du 18 mars. Elle fait de cette société de développement le gestionnaire de La Clé des Champs. Comme l'explique Alain :

« Ça été une décision importante, parce que d'abord, pour la première fois, il y avait un aspect de notre gestion qui était confié à l'externe, on n'avait jamais fait ça, mais la situation était devenue nécessaire parce qu'on perdait le contrôle. Donc, on a centralisé les opérations de financement et de contrôle de la gestion à la [la société de développement]. Ça a amené une stabilité rapidement, c'est-à-dire qu'on a commencé à avoir des entrées stables de revenus, on avait un contrôle sur ceux qui payaient pas, on a rempli nos logements, mais le mandat de [la société de développement] n'allait pas jusqu'à s'assurer d'une bonne qualité de membres. Cet aspect demeurait dans les mains de la coopérative et il fallait qu'on s'en occupe »⁵¹.

Le transfert des dossiers de gestion permet de stopper la crise et entraîne rapidement des résultats positifs en permettant d'arrêter l'« hémorragie »⁵² financière. Alors que le comité des finances est officiellement suspendu en 1998 et 1999, la nouvelle gestion permet d'assurer le paiement des loyers, de récupérer les mauvaises créances et de remplir les logements libres afin d'arrêter les pertes dues aux logements vacants. Le virage se fait rapidement : en neuf mois, la société parvient à récupérer 10 000 dollars sur les 17 000 dollars de loyers impayés et à combler neuf des dix logements vacants. Si en 1998 la coopérative a « frôlé la catastrophe financière »⁵³, les prévisions à la fin de cette année sont plus positives.

⁵⁰ Entrevue avec Alain.

⁵¹ Entrevue avec Alain.

⁵² Entrevue avec Michel.

⁵³ La Clé des Champs (1999), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle 06.06.1999.

Reconstruire la vie collective : une reprise en main de la vie politique de la coopérative (1999-2007)

Au cœur de la reconstruction : la sélection de nouveaux membres

« Techniquement c'est facile, mais bien partager la vision, comprendre c'est quoi les critères, quel type de membre on veut, c'est plus difficile... Ensuite, y' a besoin d'un renouvellement. Y' a des gens qui sont désengagés et désabusés. Il y en a encore aujourd'hui. Et puis y' a les nouveaux, qu'il faut sélectionner en fonction des idées promues, qu'il faut stimuler et former. Le temps que tout ça se mette en place, les changements, les départs, les nouveaux membres qui entrent dans cette culture, qu'on leur inculque une vision collective... »

Ainsi, même si les choses s'améliorent rapidement sur le plan financier, la reconstruction d'une vie collective saine au sein de la coopérative sera plus lente. Ce processus commence après avoir confié le mandat de gestion financière et de location des logements à l'externe, lorsque l'on voit surgir une nouvelle difficulté : même si la société de développement parvient à remplir les logements vacants, ce qui correspond dans les faits à son mandat, on s'aperçoit que cette sélection pose problème, car elle fait entrer dans la coopérative des *locataires* et non des *membres*.

« ... Je me rends compte qu'ils sélectionnent des locataires et que ça ne fonctionne pas du tout, car nous on veut des membres. Y' a des conflits qui apparaissent ici sur Chambly, des cliques qui se forment, un camp contre l'autre. Ce que je propose à ce moment c'est de reconstruire et de commencer par le comité de sélection. La première chose est donc de reprendre la sélection [entre les mains de la coopérative], mais pour le faire, il faut revoir les critères, etc., il faut former un comité. »⁵⁴

Nous sommes donc en 1999-2000, c'est à ce moment qu'on remet en scène le comité de sélection. Il y a derrière cette remise en action du comité une vision de reprise politique et collective de la coopérative et des décisions impliquant son fonctionnement. C'est cette vision qui sera au cœur des stratégies mises en œuvre par les membres pour rebâtir leur vie collective.

Un élément important de ce processus fut celui de la redéfinition et d'une systématisation du fonctionnement de la coopérative. Tout un travail de rédaction et d'élaboration d'une documentation écrite sur le fonctionnement de la coopérative est initié à partir de 2000-2001 par un membre nouvellement arrivé. Après une expérience d'un an au comité de sélection, Vincent en devient à son tour le responsable en 2001 et déclenche ainsi ce processus.

« Y' avait aucune documentation, aucune information sur la procédure. [...] Et j'ai commencé tout de suite, en tant que responsable, à rédiger. Au début, c'était seulement pour moi, pour avoir une procédure et pour pouvoir le transmettre à quelqu'un plus tard s'il le voulait. J'ai commencé, et là, rendu à six pages, je me suis rendu compte que j'étais en train d'écrire un guide, et j'ai décidé que ça allait être le *Guide du comité de sélection*. Je l'écrivais comme je le pensais, y' avait aucune référence à ce que faisaient les autres coop. Ça se nourrissait de mon

⁵⁴ Entrevue avec Michel.

année d'expérience au comité de sélection. Je ne savais pas c'était quoi ma job, mon rôle n'était pas défini, il n'y avait pas de procédures, ni en sélection, ni en probation, rien... Donc, ce guide a été le premier que j'ai écrit. »⁵⁵

Suivra un processus de définition et de systématisation des procédures de la coopérative pour ce qui est de la sélection. Au printemps 2001, une grille d'entrevue et le *Guide du nouvel arrivant* sont adoptés au conseil d'administration, pour mieux encadrer la sélection et l'arrivée des nouveaux membres. Chaque comité se dotera ainsi progressivement de son guide et de différents outils de fonctionnement.

La coopérative prend également des mesures afin de rendre la définition du statut de membre plus rigoureuse ainsi que l'accès aux privilèges d'être membre. Une liste officielle des membres de la coopérative est établie en 2000. Il est constaté que plusieurs locataires bénéficient, dans les faits, de tous les privilèges du membership, comme celui de voter en assemblée, alors qu'ils ou elles n'ont jamais payé leur part sociale, ni été officiellement acceptés comme membres. Cette situation est discutée à l'assemblée générale de janvier 2001. Les membres seront désormais plus stricts dans l'octroi de ces privilèges.

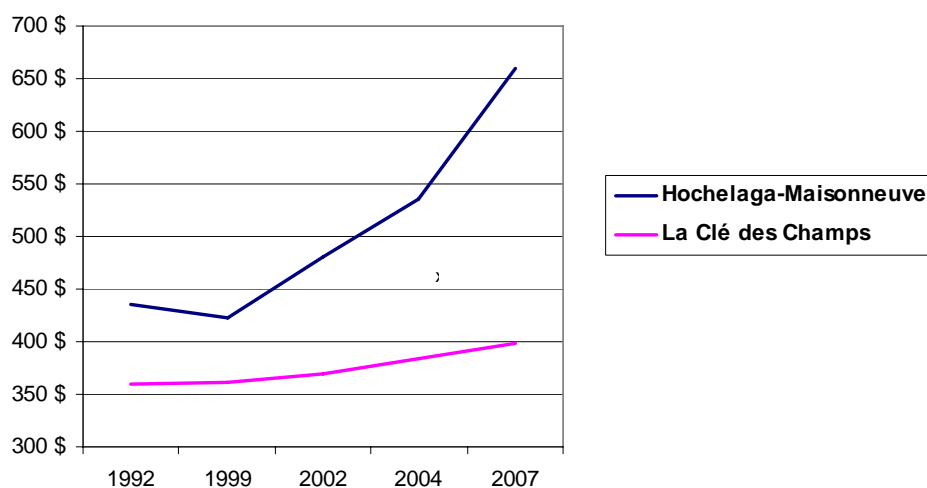
Dans le même ordre d'idée, la coopérative instaure en 2001-2002 un nouveau type de bail. Auparavant, les nouveaux arrivants signaient d'emblée leur bail au prix de membre et il n'y avait donc pas de distinction matérielle et d'avantage économique différentiel entre le statut de membre et celui de non-membre. Dans cette situation, la coopérative n'avait aucun levier réel afin d'agir en cas de difficulté ou de conflit avec un de ses membres. Si elle décidait de lui retirer son statut de membre, ce dernier se retrouvait libéré de ses anciennes obligations et de ses tâches, mais gardait tous les avantages économiques d'un logement coopératif : légalement, la coopérative ne peut changer les termes du bail lui-même. La Clé des Champs ne disposait ni d'un mécanisme pouvant matérialiser les avantages du statut de membre, ni d'un levier lui permettant de pousser d'éventuels cas problèmes à se retirer de la coopérative. Avec le nouveau bail, les membres signent dorénavant au prix du marché, parallèlement ils ont la possibilité de signer un contrat de membre leur donnant accès au loyer coopératif.

Cette stratégie n'était pas anodine, car La Clé des Champs connaissait à cette époque d'importantes difficultés internes liées à des conflits et dépensait beaucoup d'énergie à la gestion des relations entre ses membres.

⁵⁵ Entrevue avec Vincent.

Tableau 2 : Comparaison de l'évolution des loyers moyens pour les logements 4½ de la coopérative La Clé des Champs et ceux du quartier Hochelaga-Maisonneuve, selon les années d'augmentation de loyers de la coopérative⁵⁶

Année	Coopérative	Quartier
1992	359 \$	435 \$
1999	362 \$	423 \$
2002	369 \$	480 \$
2004	384 \$	536 \$
2007	399 \$	659 \$
Augmentation 1992/1997	11,14 %	51,49 %



Il est important de souligner les transformations des conditions économiques dans Hochelaga-Maisonneuve à cette époque. On peut même parler d'un renversement de situation, car on passe progressivement d'une désaffectation et d'un appauvrissement du quartier à une pénurie généralisée de logements à toute la ville de Montréal. Comme le montre le Tableau 2, en faisant monter les prix du marché, la crise du logement rend du même coup les loyers de la coopérative de plus en plus compétitifs. Cette transformation de l'environnement socioéconomique, dans lequel évolue la coopérative, est très importante pour sa reconstruction. Elle « est une condition financière qui fait qu'un deuxième âge d'or peut venir »⁵⁷. Elle fait en sorte que La Clé des Champs en vient à avoir accès à une population pour laquelle il est avantageux de s'impliquer afin de pouvoir occuper un logement coopératif. Jumelée à une

⁵⁶ Sources : Société canadienne d'hypothèques et de logement (oct. 1992 ; 2000-2007) *Rapport sur le marché locatif. Région métropolitaine de Montréal*, Publication semestrielle puis annuelle, Ottawa, SCHL, [<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/CMHC/RM/NH12-75F/NH12-75F.html>], consulté le 10.05.2008 ; La Clé des Champs (2008), « Liste des loyers », *Budget 2008-2009*, Annexe A.

⁵⁷ Entrevue avec François.

cohérence et une rigueur renouvelées dans la sélection des membres et dans le fonctionnement général de la coopérative, cette nouvelle situation permet de rebâtir l'adhésion de façon positive grâce à un renouvellement interne et à une « appropriation politique des choses »⁵⁸.

Appropriation politique et reprise en main progressive de la vie collective

Reconstruction des comités de travail

La réappropriation politique est au centre de la stratégie adoptée par les membres impliqués dans la reconstruction de la coopérative. À partir de l'amélioration de la vie coopérative qui suit la refonte du processus de sélection, on peut former à nouveau un conseil d'administration bien engagé. Par la suite, c'est au tour du comité d'entretien d'être rebâti. Ce dernier, qui regroupe les responsables de maison et s'occupe des différents travaux de rénovation et de réparation des logements, a un rôle important à jouer dans la qualité du milieu de vie qu'est la coopérative et la qualité du quotidien de ses membres. Enfin, vers 2004-2005, toujours dans l'esprit de pousser plus loin l'appropriation des décisions politiques de la coopérative par ses membres, on amorce une reprise de contrôle des décisions financières par le comité des finances. Comme l'explique Michel, ancien président de la coopérative :

« Avant ça, il y avait encore l'esprit de se dire : "c'est la société de développement qui s'occupe de ça", et dans ma vision, ça ne peut pas être comme ça. La société de développement a un mandat de gestion, mais ces dernières années, j'ai beaucoup insisté pour qu'on fasse une distinction entre la gestion financière et comptable et les décisions politiques [...] pour que ce soit le comité des finances qui décide des orientations financières et que la société de développement soit là pour nous conseiller. C'est la grande force de François, la planification financière, et là, il joue un rôle énorme. Donc, on a retrouvé un équilibre là-dedans, mais en ne s'en aveuglant pas et en allant chercher le soutien technique de la société de développement là où c'est vraiment sa force. »⁵⁹

Ce processus donne des résultats concrets : déjà à l'assemblée générale de l'été 2003, on souligne le *très bon* fonctionnement des comités. Ainsi, les années 2003 à 2005 ont été très importantes pour la coopérative. Elle évolue dès lors en terrain plus sûr.

Sur le plan financier, la situation s'améliore graduellement. En 2003, la coopérative a un « faible endettement qui décroît rapidement »⁶⁰ et la bonne marche des finances de la coopérative continue à progresser. À l'assemblée générale annuelle de 2007, on note que la coopérative n'a aucun loyer impayé, aucun logement vacant, et surtout, aucun déficit.⁶¹ Le budget de 2004 marque un point tournant. Alors que le comité des finances recommence à faire un suivi des livres comptables, on lance à ce moment un projet de travaux majeurs, le premier depuis les travaux de 1987-1989. La cohésion renouvelée de la coopérative et sa stabilité financière lui permettent d'investir dans des projets d'envergure. Les membres de la coopérative restent toutefois prudents dans leur façon de concevoir la réappropriation par la coopérative de sa gestion. Le rapport du comité des finances, pour l'année 2005-2006, annonce qu'un total de 137 578 dollars de travaux est prévu au cours des deux années suivantes. Malgré une bonne

⁵⁸ Entrevue avec François.

⁵⁹ Entrevue avec Michel.

⁶⁰ La Clé des Champs (2003), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle du 14.06.2003.

⁶¹ La Clé des Champs (2007), Rapport du comité des finances pour l'assemblée générale annuelle 2007.

reprise en main des finances, la réflexion collective portée par le comité des finances le mène à la conclusion que « vu que le comité est bénévole, un gestionnaire [...] est indispensable pour la bonne santé financière de la coop »⁶².

La nouvelle phase de travaux majeurs constitue la première depuis les travaux de 1987-1989. Elle est un signe de la cohésion renouvelée de l'organisme qui est maintenant en mesure de mener à bien de tels travaux. Les répondants que nous avons interrogés expliquent toutefois que ces travaux ne représentent pas pour autant un véritable « projet collectif », au sens d'une source d'élan et de mobilisation rassembleuse pour ses membres, comme ce fut le cas en 1988-1989. Ils sont plus un symbole du succès retrouvé qu'un catalyseur.

Tableau 3 : Comparaison de la situation économique et de la vie collective de La Clé des Champs entre 1998 et 2007⁶³

	1998	2007
Logements libres	10	0
Loyers impayés	Environ 17 000 \$	0 \$
Solde de l'exercice	-19 433 \$	-3 480 (dépassement du coût des travaux majeurs)
Conseil d'administration	Très réduit	Actif
Comités	Comité des finances : suspendu Autres comités : aucun fonctionnel	Actif Comité de sélection : actif Comité d'entre tien : actif Maximisent la prise en charge des décisions politiques
Mobilisation	Pratiquement nulle	Forte - présence de relève

Transformations et affinement du fonctionnement de l'organisation

Au fil des bilans annuels et de la reconstruction des structures de la vie collective qui assurent un bon fonctionnement de base de la coopérative, se créent l'espace et la possibilité d'implanter de nouvelles façons de faire. De nouvelles initiatives sont prises pour figurer le fonctionnement de la coopérative, comme celle d'ouvrir la participation à tous les comités et au conseil d'administration aux membres en probation afin de permettre à ces derniers de s'impliquer plus rapidement au sein de la coopérative. Cette décision découle du fait qu'auparavant, le comité de sélection et le conseil d'administration disposaient de peu d'éléments pour décider du recrutement ou du refus d'un nouveau membre au terme de sa période de probation. Souvent, les membres qui devaient prendre cette décision avaient eu peu d'occasions réelles de rencontrer ou de voir à l'œuvre la personne en probation (selon qu'ils habitaient ou non dans la même maison, ou qu'une corvée ou une assemblée générale avait eu lieu au cours

⁶² La Clé des Champs (2006), Rapport du comité des finances pour l'année 2005-2006.

⁶³ Sources : SHAPEM (1998), Lettre aux membres de La Clé des Champs du 23.12.1998 ; La Clé des Champs (1998) Rapport financier annuel au 31.12.1998 ; La Clé des Champs (2007), *Quand la mobilisation va bien, les finances vont bien*, Rapport du comité des finances pour l'AGA de juin 2007 ; La Clé des Champs (2007), Rapport financier annuel au 31.12.2007.

de la période de probation). Cette nouvelle mesure permet aux nouveaux membres de s'impliquer plus rapidement au sein de la coopérative. Elle est d'autant plus intéressante que, alliée à la cohérence et à l'explicitation du fonctionnement de la coopérative, elle change la perception qu'ont les membres de leur coopérative.

« Non seulement cette ouverture a permis de donner des indicateurs pour évaluer le membre en probation, mais aussi, ce que j'ai trouvé le fun, c'est que surtout au début, les gens croyaient que le CA était une clique [...], les gens décidaient n'importe quoi. Et quand il y a eu les procédures, les gens ont commencé à mieux comprendre, et quand Michel a ouvert les réunions, on s'est dit qu'on allait inviter le monde et que comme ça ils allaient voir c'est quoi un CA. Les gens ont vu que ce n'était pas une clique pantoute, mais qu'on contrairement ils parlent de nos problèmes à nous les membres. Les gens voient qu'ils connaissent la vie de leur propre immeuble, mais qu'ils ne connaissent pas celle des autres. Donc au CA, t'es au courant de tout ce qui se passe partout. Donc, ça a démystifié la "clique", et les personnes en probation ont compris ce qui se passait au CA. »⁶⁴

Tout en permettant une démocratisation et une décentralisation des décisions, la structure de La Clé des Champs, dont les maisons sont séparées et situées sur différentes rues, pouvait engendrer l'effet pervers d'isoler les maisons et les situations individuelles par rapport à la coopérative dans son ensemble. Cette innovation dans la gestion de l'organisation permet aux nouveaux arrivants de mieux comprendre la totalité de l'organisation ainsi que les enjeux spécifiques liés à la gestion du tout.

Difficultés de gouvernance et gestion des conflits internes

Par contre, la reconstruction de la coopérative ne s'est pas faite pas sans tensions. Outre les défis inhérents à la reconstruction de la participation et de l'implication des membres, les années de reconstruction de la coopérative ont été marquées par des problèmes de gouvernance et des conflits internes, lesquels ont occupé beaucoup les membres impliqués dans son administration.

En ce qui concerne la gouvernance, nous avons mentionné le vide administratif qui a caractérisé la crise de la coopérative en 1997-1998. La reprise des activités du conseil d'administration ne se fait pas sans difficulté. Un répondant souligne que dans les premières années de la reconstruction, un « vide juridique » au sein de la coopérative a causé des conflits et une tension entre certains membres impliqués dans la gestion de la coopérative.

« On avait une équipe. Mais en raison des dépenses par maison, y' avait du monde qui faisait de la politique. Y' en a qui distribuaient des bonbons à leurs amis pour avoir des votes. Y' avait des intérêts particuliers, une politisation négative de la coopérative. On était en lutte politique. »⁶⁵

Par la suite, des difficultés ont découlé du mode de gestion adopté par un des présidents, lequel se révèle expéditif dans son administration de la coopérative, gérant les assemblées générales à toute vitesse et n'assumant pas une gouvernance apte à favoriser la mobilisation et l'implication des membres. Une répondante souligne le désengagement et le repli de certains membres sur leurs intérêts individuels : « En tant que propriétaire, on est

⁶⁴ Entrevue avec Vincent.

⁶⁵ Entrevue avec François.

obligé de les remplacer [les balcons, etc.]. Les maisons qui ne faisaient rien avaient le droit à des choses neuves. Ça devenait tordu »⁶⁶.

La question des conflits est omniprésente. En outre, la fin des années 1990 et le début des années 2000 ont été marqués par des conflits importants. Ceci nous a été souligné à plusieurs reprises en entrevue; ces conflits ont pris beaucoup de temps pour les membres et particulièrement pour ceux qui étaient au conseil d'administration. En 2002, puis en 2003, deux maisons ont même dû être mises sous tutelle, alors qu'en 2004 ce fut le tour d'une troisième de connaître des tensions importantes. À l'assemblée générale de 2004, on souligne à quel point « le problème récurrent des conflits entre certains membres occupe un temps qui pourrait être employé à des éléments qui feraient avancer la coop »⁶⁷.

En raison de plusieurs facteurs, la coopérative travaillera peu à peu à sortir de cette atmosphère conflictuelle qui alourdit sa gestion et sa vie interne. Parmi ces derniers, un facteur paraît très important. Le rôle important joué par quelques membres du conseil d'administration qui, grâce à leur expertise particulière et leur talent de résolution de conflits, ont réussi à implanter une culture de résolution de problème. Comme l'exprime Manon : « C'est du haut de gamme pour ce genre de problème-là ». La diplomatie utilisée a facilité le départ de membres ayant de la difficulté à vivre pleinement et sainement le projet coopératif et de trouver des terrains d'entente avec d'autres⁶⁸. Grâce aux efforts conjugués, la coopérative est parvenue en 2005 à régler les tensions les plus nuisibles à sa vie collective.

Cette période tumultueuse fut néanmoins très difficile, non seulement pour la coopérative en général, mais aussi pour les membres qui ont été impliqués de près dans la gestion et la médiation de ces conflits. Comme en témoigne un membre, en parlant des années sombres de la coopérative : « Ça nous a vidés au niveau de l'énergie, nous a fait perdre un peu d'illusions du début 1990 jusqu'à aujourd'hui »⁶⁹. Même si cette étape conflictuelle semble en grande partie dépassée pour l'organisation aujourd'hui, il semble qu'elle ait tout de même vidé d'une certaine énergie certains des membres ayant été impliqués de près.

Débats autour de la reconstruction

L'approche que prend l'organisation en termes de reprise en main de la vie politique de la coopérative ne fait pas l'unanimité. La vision voulant que la reconstruction de La Clé des Champs passe par une prise en charge de ses décisions politiques et soit axée sur la mobilisation a aussi été l'objet d'un débat au sein de la coopérative. Ce débat opposait deux visions de l'organisation, de son développement et de sa gestion.

D'un côté, des membres sont d'avis que la reconstruction devait se faire en systématisant les procédures de fonctionnement de la coopérative, dans l'esprit de rendre les décisions les plus transparentes possible. En réactualisant les comités de travail, en augmentant le nombre de rencontres et en renforçant les moyens de communication à l'interne, ils voyaient là des indicateurs d'une saine vie collective où la rigueur, la transparence et l'implication occupent une place importante. Ceux-ci voient aussi l'expansion des comités et des activités de la

⁶⁶ Entrevue avec Manon.

⁶⁷ La Clé des Champs (2004), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle du 23.03.2004.

⁶⁸ La Clé des Champs (2005), Rapport du conseil d'administration pour l'année 2004.

⁶⁹ Entrevue avec Alain.

coopérative comme un signe de la mobilisation et de la motivation de ses membres. Cela démontre que l'organisation a le vent dans les voiles.

D'un autre côté, une seconde approche jette un tout autre regard sur ce processus. Elle y voit le développement d'une approche formaliste, d'une bureaucratisation alourdissant la coopérative et restreignant la marge de manœuvre individuelle. Il s'agit d'une perception très différente dans la façon de voir fonctionner les comités et les procédures d'information et de concertation au sein de la coopérative. Selon cette perspective, le développement de la gestion de la coopérative et des communications internes est vu comme le signe d'une bureaucratisation et d'un alourdissement excessif du fonctionnement d'une organisation qui ne compte dans les faits qu'une trentaine de membres. On ressent que le fonctionnement de la vie collective est trop demandant et risque d'empiéter sur l'espace individuel.

Enfin, selon cette perspective, qui trouve en partie sa source dans une lassitude et un désenchantement issu de l'expérience des années de crise de la coopérative où certains membres se sont retrouvés pris avec de lourdes responsabilités en termes de gestion et de règlement de conflits, l'élaboration de nouveaux projets et de nouveaux comités apparaît aussi comme naïve et imprudente en raison de l'essoufflement qu'ils pourraient entraîner et des risques de voir un jour diminuer la mobilisation, situation qui forcerait à abandonner des projets ou à éliminer des comités.

Ce débat, qui a trouvé vie au sein du conseil d'administration pendant l'année 2004-2005, porte sur des enjeux centraux pour le fonctionnement et l'avenir de la coopérative. Depuis lors, l'orientation du conseil d'administration a privilégié la première approche pour favoriser la plus grande prise en charge possible sur le plan collectif en profitant du dynamisme actuel des membres de la coopérative.

Chapitre 8

La Clé des Champs aujourd'hui

« Ce qui pour moi est très important, c'est que la reconstruction de la coop est symboliquement extrêmement importante parce qu'elle est arrivée dans une période de grand cynisme et de désengagement de tout ce qui est collectif. Il y avait beaucoup de gens dans les années 1990-2000 qui ont descendu tout ce qui est projet collectif, en disant que ça ne marchait pas. Dans ces mêmes années, avec la Clé des Champs, on est partis d'un presque échec à quelque chose qui fonctionne. Pour moi, ça montre que tout est une question d'engagement et d'y croire, et d'implication pour créer les conditions de création »⁷⁰.

Renouvellement de la mobilisation

Les retombées positives de la stratégie de reconstruction qui a été mise en œuvre à partir de 1997 à La Clé des Champs se trouvent dans la motivation et l'implication des membres actuels de la coopérative.

En effet, depuis l'assemblée générale annuelle de juin 2007, sur les vingt-six membres de la coopérative, neuf ne sont pas impliqués dans un comité ou un autre, ce qui signifie que les deux tiers vont au-delà de leurs responsabilités minimales de membres et jouent une part active dans sa gestion et son administration.

Cette mobilisation est apparue clairement à l'assemblée générale annuelle de 2006. Au moment de désigner les nouveaux membres des comités de travail, il s'est trouvé à y avoir plus de volontaires que de places disponibles. Fiers de ce plein de mobilisation, les membres ont simplement décidé d'augmenter les effectifs des comités et de partager les responsabilités de coordination entre « coresponsables ». Le nombre de membres au conseil d'administration et dans les comités est donc passé, depuis deux ans, de douze à vingt⁷¹. Enfin, autre signe de bonne santé solidaire, on observe, que dans les logements de la coopérative occupés par deux locataires, ces derniers deviennent, dans pratiquement tous les cas, membres de la coopérative.

La stratégie de reconstruction préconisant la sélection des membres mise en œuvre à partir de 1999 a porté des fruits. Depuis 2004-2005, la coopérative a connu un renouvellement interne important : plus de la moitié des membres actuels sont arrivés à partir de 2004⁷². Ils ont été choisis par un comité de sélection qui avait eu le temps de se restructurer.

⁷⁰ Entrevue avec Michel.

⁷¹ La Clé des Champs (2008a), *Le conseil d'administration et les comités au fil des ans*.

⁷² La Clé des Champs (2006), *Liste d'ancienneté des membres*, 2006; La Clé des Champs (2008b), *Liste des occupants et de leur statut*, 06.02.2008.

Perspectives portées par une nouvelle génération

La vie en coopérative, bien plus que de représenter un moyen d'accès à un loyer abordable, semble être redevenue, à La Clé des Champs, un mode de vie qui s'articule à des valeurs partagées et à une vision de la vie collective où la démocratie et l'entraide occupent une grande importance. Sarah, arrivée il y a trois ans, met l'accent sur l'importance des valeurs communes : « Déjà en entrevue, j'ai vu qu'il y a des valeurs qui nous unissent ». C'est aussi ce qu'exprime Philippe lorsqu'il explique ce qui l'a attiré vers le modèle coopératif :

« Je suis parti tard de chez mes parents [...] et déjà la dynamique de famille, d'entraide, la vie en commun, était déjà là. En me renseignant sur qu'est-ce que c'était une coopérative, ça adhérait vraiment à mes valeurs. Avoir un contact direct avec tes voisins, sentir un sentiment de sécurité... »⁷³

En plus de s'insérer dans des valeurs partagées, l'implication dans un projet coopératif s'articule bien pour des répondants avec d'autres aspects importants de leur vie, tels que le travail ou les études. Philippe est aussi membre d'une coopérative de travail qui œuvre dans le domaine de la vidéo et Geneviève souligne le rapport qu'elle établit entre ses études en sciences politiques et les processus de fonctionnement démocratique de la coopérative : « Le travail des comités, les instances administratives, le fait de partager les points de vue, de chercher le consensus, de faire en sorte que ça ne soit pas à huis clos », sont tous des éléments qui occupent une place importante dans la façon dont elle représente l'organisation. Ce sont aussi des lieux d'apprentissage de la réalité d'un tel fonctionnement, car la prise de décision démocratique est un processus qui prend du temps.

Il y a ainsi une relation qui s'établit entre la participation dans la coopérative d'habitation et les autres dimensions de la vie personnelle. La coopérative apparaît comme un milieu où les membres mettent à profit les connaissances acquises dans leur cheminement professionnel et vice-versa, un lieu d'apprentissage et d'expérimentation à de nouvelles responsabilités.

« J'avais déjà de l'expérience de coordination dans ma vie professionnelle, l'expérience d'avoir à allier des avis et des demandes parfois contradictoires, de chercher le consensus et aussi d'avoir à faire des tâches cléricales. [...] Même si c'est une coopérative et que c'est bénévole, c'est important d'être dans quelque chose où je peux faire profiter les gens de mon expertise. »⁷⁴

« C'est sûr que j'ai appris beaucoup de choses là-dedans. Si on fait un parallèle entre les entrevues de sélection et mon travail, maintenant, quand on passe des candidats à mon travail en entrevue, le « background » de mes entrevues de sélection me sert. [...] J'ai aussi appris beaucoup au point de vue gestion. »⁷⁵

Enfin, les membres que nous avons interviewés soulignent du même coup l'importance de la prise en charge collective qui se vit dans la coopérative : « C'est dans un esprit démocratique, souligne Geneviève, y'a pas de proprio ». De même, comme l'exprime Sarah, « C'est stimulant, car j'ai un impact sur mon environnement immédiat. C'est pas tout le monde qui a ça. C'est l'un de pouvoir agir sur son environnement ».

⁷³ Entrevue avec Philippe.

⁷⁴ Entrevue avec Geneviève.

⁷⁵ Entrevue avec Philippe.

Les valeurs partagées, la qualité du milieu de vie, la prise en charge ainsi qu'une articulation entre projet coopératif et vie personnelle et professionnelle sont donc des aspects de la coopérative qui sont mis de l'avant pour les membres de la nouvelle génération. Ainsi, chacune des trois personnes interviewées se voyait habiter dans la coopérative à long terme, à moins qu'une nouvelle étape de vie ne les entraîne ailleurs.

Chapitre 9

Analyse

L'histoire sur vingt-cinq ans de La Clé des champs est riche en enseignement et en apprentissages. Nous dégageons dans cette section analytique un ensemble de constats à partir des éléments marquants de cette histoire.

Constats

La décennie 1980, une décennie propice à l'innovation sociale

Sur le territoire montréalais, le passage aux années 1980 marque l'apparition d'une grappe d'innovations importantes à caractère socioéconomique, dont :

- L'implantation des corporations de développement économique communautaire;
- L'apparition des entreprises d'insertion;
- La création du Fonds de solidarité de la FTQ.

Aux innovations des années 1970, succède le développement d'un ensemble d'initiatives œuvrant dans le domaine économique en combinant l'atteinte d'objectifs sociaux à des objectifs économiques d'une façon plus prononcée que ce qui c'était fait à date.

Le projet la Clé des Champs s'inscrit dans cette mouvance. Il rend compte d'un choix audacieux : celui de fonctionner en dehors du cadre institutionnel mis en place par l'État et par le mouvement coopératif d'habitation pour implanter un projet coopératif. Le projet émerge en marge des dispositifs existants et, surtout, il est financé sur la base d'une prise en charge personnelle du risque.

Combien d'autres projets collectifs auraient pu prendre vie si le cadre d'émergence avait été plus facilitant? Il se dégage deux apprentissages de l'exemple de La Clé des Champs.

Premièrement, un cadre de régulation, tel celui défini par les dispositifs de l'État en matière d'habitat coopératif, est certes important pour baliser des actions à entreprendre, par contre, il devient contreproductif dès lors qu'il n'est pas en mesure de s'adapter et d'apprendre des effets dissuasifs qu'il engendre.

Deuxièmement, un groupe promoteur en situation d'innovation est souvent confronté à un cadre d'émergence qui lui est hostile. Il est donc possible de transformer cette résistance en opportunité. Dépasser la contrainte permet de définir minimalement un nouveau cadre d'opération : permet de travailler dans la logique même de l'innovation sociale.

Un modèle d'action s'inscrivant dans un engagement social à caractère « entrepreneurial »

Il est intéressant de constater que le groupe promoteur pose des choix novateurs. L'échec politique référendaire, la crise économique, l'écrasement du militantisme des groupuscules de gauche se traduisent, autour de 1980, en un mouvement de conversion de l'engagement de nouveaux leaders vers l'action locale.

Les leaders du groupe promoteur de la Clé des Champs s'inscrivent dans un nouvel engagement social à caractère entrepreneurial : se concrétise et se formalise alors un entrepreneuriat social qui donne lieu à des entreprises sociales.

Une prise contrôlée de « risques financiers » dans une perspective de collectivisation d'un avoir

Les modalités de financement utilisées pour l'achat de la première maison - par des hypothèques individuelles - montrent bien comment les marges de manœuvre utilisées et mises en scène par le groupe promoteur permettent de contourner l'obstacle majeur que représentait l'accès au capital de risque à des fins collectives.

La prise de risque implique certainement un engagement personnel, mais elle est pensée par les promoteurs de la Clé des Champs de façon transitoire. On achète sur une base individuelle pour revendre l'immeuble à la coopérative. Cette stratégie fonctionne à la façon d'une pompe où l'on puise dans le modèle privé d'acquisition de propriété pour permettre le transfert du bien acheté à un collectif, le transformant en une propriété collective indivise.

En passant d'une propriété individuelle à une propriété collective, il s'ensuit le passage de droits et de responsabilités privées à des droits et responsabilités collectives. Ces dernières demandent à être clarifiées et assimilées par les personnes qui se joignent au groupe. Au-delà d'un logement coopératif, ces personnes s'intègrent à un projet qui a une intentionnalité précise. Cette dernière doit être explicite pour que les nouveaux membres y adhèrent.

L'avenir est-il garanti?

Une fois les hypothèques remboursées, le cas pour La Clé des Champs d'ici cinq ans, les membres de la coopérative seront confrontés à un choix délicat :

- Agir en fonction d'intérêts collectifs et communautaires en pérennisant l'utopie initiale portée par le groupe fondateur, en renouvelant et mettant à jour la vision initiale? Renouer avec l'idée d'agrandir le nombre de propriétés ; développer un projet communautaire; développer un projet environnemental...
- Agir en fonction d'intérêts collectifs en maintenant un cadre minimal de collectivité? Par des améliorations locatives et la baisse des loyers.
- Agir en fonction d'intérêts redéfinis non pas sur la base du projet initial, mais sur de nouvelles bases à définir collectivement? La transformation de la coopérative en des condominiums par exemple.

Cette situation concerne nombre de projets coopératifs existants. Curieusement, et contrairement à La Clé des Champs, nombre des coopératives qui vont se trouver dans cette situation ne pourront réellement bénéficier de cette fenêtre d'opportunité puisque le parc des logements coopératifs compte nombre d'immeubles qui ont besoin de travaux majeurs.

Définir un projet collectif exige l'implantation de paramètres favorisant la collectivisation du projet et la mobilisation des membres : il implique le développement d'une dimension politique forte

De 1988 à 1998, la coopérative est confrontée à son plus grand défi : l'appropriation collective du projet par les nouveaux membres. Deux éléments jouent.

D'une part, certains des membres fondateurs quittent la coopérative. Tout projet collectif repose sur la combinaison d'une double trajectoire :

- Celle des membres, une association représente souvent un moment particulier dans la vie d'un membre;
- Celle de l'organisation comme telle, qui a un rythme particulier en fonction du projet qu'elle porte.

D'autre part, il y a entrée de nouveaux membres. Ceci entraîne une modification graduelle et continue du profil des locataires et des gestionnaires en devenir du projet coopératif. Se pose alors la question des modalités d'intégration et de participation des nouveaux locataires coopérateurs. Dans ce projet, le groupe promoteur est au cœur des prises de décision initiales et tend à maintenir une présence proche des structures du pouvoir.

Les données recueillies nous ont permis de constater que le noyau dur formé par plusieurs des membres fondateurs a faiblement pris en considération le besoin de mobiliser les nouveaux membres de la coopérative. Outre l'assemblée générale et les corvées, les affaires de la coopérative sont gérées par des « anciens » sans qu'il y ait processus d'appropriation par les nouveaux membres. Il s'ensuit la production d'une double identité entre « membre actif » et « membre passif ».

Cette situation a transformé le fait d'être « copropriétaire » en un statut de « colcataire » d'un projet collectif auquel nombre de nouveaux membres ne se sentaient pas identifiés. L'utilité de bénéficier d'un logement abordable a pris la place sur la mobilisation et la solidarité. Il en a découlé un faible investissement des membres, une faible responsabilisation et un déficit de cohésion sociale au sein du groupe. Le tout s'est traduit concrètement par un nombre important de logements vides et une augmentation du nombre de loyers impayés.

Ce constat nous renseigne sur l'importance de maintenir active la mobilisation initiale en la transformant en une mobilisation continue. Pour ce faire, une attention particulière doit être accordée tant aux nouveaux membres qu'à la circulation des personnes dans des postes de responsabilité. L'intégration permet alors de communiquer et de bonifier l'esprit et la vision portés par le groupe promoteur. L'implication permet un partage et une mutualisation de la compréhension de ce qui représente la gestion d'un projet collectif.

La crise de 1998 se traduit d'ailleurs par une analyse de fond de la situation par certains des membres qui sont présents (émergence d'un nouveau leadership). Malgré l'état critique des finances de la coopérative, ils se mobilisent pour redresser la situation.

Au cœur de la redynamisation du projet, deux éléments clés.

Premièrement, la gestion financière de la coopérative est confiée à une organisation spécialisée dans ce genre d'opération : la SHAPEM. Ceci permet de confier la comptabilité et la perception des loyers à une partie tierce.

Deuxièmement, le contrôle politique de la gestion de la coopérative est maintenu au sein du conseil d'administration. Concrètement, elle garde le cap sur le pouvoir de sélectionner les nouveaux locataires. Elle se garde également le devoir de décider de son avenir et de garder une gouvernance politique autonome, même si la gestion de collecte des loyers a été confiée en sous-traitance.

Ces décisions ont permis de séparer deux enjeux fondamentaux et de garder une hiérarchie entre ces derniers. Pour que la coopérative survive, il lui faut avoir une entrée financière saine de revenus. Dès lors, trouver un moyen pour atteindre cet objectif est central. Toutefois, pour que l'esprit coopératif et l'identité du groupe soient maintenus, il importe que le pouvoir politique sur les décisions à prendre relève toujours de la responsabilité des membres de la coopérative.

Bibliographie

- Fortin, André, « 1941-1968 - Les premières coopératives : des maisons unifamiliales », *Historique du mouvement*, Confédération québécoise des coopératives d'habitation, [http://www.cooperativehabitation.coop/site.asp?page=element&nIDElement=70#historique], consulté le 07.03.2008.
- Gouvernement du Québec (mise à jour fév. 2008), *Loi sur les coopératives* (L.R.Q., chap. C-67.2, article 220), [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_67_2/C67_2.html], consulté le 07.03.2008.
- La Clé des Champs (1983), Déclaration d'association.
- La Clé des Champs (1986), Politique sur le partage du pouvoir au sein de la Coopérative.
- La Clé des Champs (1994a), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle du 17.04.1994.
- La Clé des Champs (1994b), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle de 27.11.1994.
- La Clé des Champs (1998), Rapport financier annuel au 31.12.1998.
- La Clé des Champs (1999), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle 06.06.1999.
- La Clé des Champs (2003), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle du 14.06.2003.
- La Clé des Champs (2004), Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle du 23-03-2004.
- La Clé des Champs (2005), Rapport du conseil d'administration pour l'année 2004.
- La Clé des Champs (2006), Rapport du comité des finances pour l'année 2005-2006
- La Clé des Champs (2007), *Quand la mobilisation va bien, les finances vont bien*, Rapport du comité des finances pour l'AGA de juin 2007.
- La Clé des Champs (2007), Rapport du comité des finances pour l'assemblée générale annuelle 2007.
- La Clé des Champs (2007), Rapport financier annuel au 31.12.2007.
- La Clé des Champs (2008), « Liste des loyers », *Budget 2008-2009*, Annexe A.
- Lapointe, Diane, « 1964-1971 - Coop-Habitat Estrie : une bonne leçon », *Historique du mouvement*, Confédération québécoise des coopératives d'habitations, [http://www.cooperativehabitation.coop/site.asp?page=element&nIDElement=70#historique], consulté le 07.03.2008.
- Mercier, André et al. (2006), *Les coopératives d'habitation au Québec (Édition 2005)*, Québec, Gouvernement du Québec (Direction des coopératives), p. 7.
- Société canadienne d'hypothèques et de logement (1988-2007), *Rapport sur le marché locatif. Région métropolitaine de Montréal*, Publication semestrielle puis annuelle, Ottawa, SCHL, numéros disponibles en ligne à partir de 2001, [http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/CMHC/RM/NH12-75F/NH12-75F.html], consulté le 10.05.2008.

Bibliographie

Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (1998), Lettre aux membres de La Clé des Champs du 23.12.1998.