

RQ-02-2009

La Clé des Champs, coopérative d'habitation

L'histoire d'une réussite collective

1983-2008

Par Myriam Beudry

En collaboration avec Patrice Rodriguez

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

30 mai 2008

Cahier du RQRP-ÉS
Cahier No RQ-02-2009

« *La Clé des Champs, coopérative d'habitation - L'histoire d'une réussite collective 1983-2008* »

Réalisé par :
Myriam Beaudry
En collaboration avec Patrice Rodriguez

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

Révision linguistique : Francine Pomerleau

ISBN : 978-2-89276-468-0

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

Le rapport présente un historique de la coopérative d'habitation La Clé des Champs. Il a été réalisé dans le cadre du 25^e anniversaire de la fondation de cette coopérative. La production de cette étude répond à un double objectif. Elle permet aux nouveaux membres de la coopérative de connaître les événements qui ont marqué son évolution et ainsi de comprendre la nature profonde de sa dynamique actuelle. Elle vise également à appuyer une réflexion tournée vers le futur. En effet, La Clé des Champs verra venir dans les prochaines années le terme de ses hypothèques et elle entrera ainsi dans une nouvelle étape. Elle va donc initier, dans le cadre de son 25^e anniversaire, une réflexion sur la vision qui doit la guider et les objectifs à atteindre afin que ses membres puissent statuer sur les possibilités qui s'offrent à eux collectivement. La connaissance du passé permet une meilleure compréhension du présent et pourra donc favoriser des décisions éclairées sur l'avenir.

Mots clés : Clé des Champs; Coopérative d'habitation; Développement local; Économie sociale; Histoire; Montréal.

Tables des matières

PRÉSENTATION DE L'ARUC-ÉS ET DU RQRP-ÉS.....	iii
RÉSUMÉ	v
NOTE AUX LECTEURS ET LECTRICES	ix
Chapitre 1 : La création de La Clé des Champs (1983-1993)	11
Une première crise	12
Une époque de construction	13
Chapitre 2 : Le ralentissement et début du déclin (1993-1996)	15
Le départ des membres fondateurs.....	15
La transformation du quartier et du marché locatif	15
Démobilisation progressive.....	16
Chapitre 3 : La plongée (1996-1998)	19
Chapitre 4 : Première étape de la reconstruction : arrêter l'hémorragie financière (1998-1999).....	21
La gestion est transférée à la SHAPEM	21
Chapitre 5 : Reconstruire la vie collective : vers une reprise politique de la coopérative (1999-2007)	23
La stratégie débute par la sélection.....	23
La reconstruction des autres comités	25
Une organisation en modelage continuuel, un débat	26
Les transformations récentes.....	26
Chapitre 6 : Perspective d'une nouvelle génération	29
Conclusion.....	31
Bibliographie.....	33
Commanditaires	35

Note aux lecteurs et lectrices

Cet historique de la coopérative d'habitation La Clé des Champs a été réalisé dans le cadre du 25^e anniversaire de sa fondation, grâce à une collaboration entre cette organisation et le Collectif d'étude sur les pratiques solidaires (CEPS)¹. La collaboration regroupait en comité de suivi Patrice Rodriguez, représentant de La Clé des Champs, Jean-Marc Fontan, chercheur du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) et Myriam Beaudry, étudiante à la maîtrise au Département de sociologie de l'UQAM. Les trois membres du comité de suivi sont aussi membres du CEPS.

La production de ce rapport répond un double objectif. Elle permet aux nouveaux membres de connaître les événements qui ont marqué l'évolution de leur coopérative et ainsi comprendre la nature profonde de sa dynamique actuelle. Elle vise également à appuyer une réflexion tournée vers le futur. En effet, La Clé des Champs verra venir, dans les prochaines années, le terme de ses hypothèques et elle entrera ainsi dans une nouvelle étape. Elle va donc initier, dans le cadre de son 25^e anniversaire, une réflexion sur la vision qui doit la guider et les objectifs à atteindre afin que ses membres puissent statuer sur les possibilités qui s'offrent à eux collectivement. La connaissance du passé permet une meilleure compréhension du présent et pourra donc favoriser des décisions éclairées sur l'avenir.

Cette recherche, basée sur une méthodologie qualitative, s'est déroulée de juin 2007 à juin 2008 et a été réalisée à partir d'une recherche documentaire, d'une série d'entrevues avec des membres anciens et actuels de la coopérative, ainsi que d'une observation participante lors de différents événements et rencontres. Ses résultats ont été validés auprès des membres du comité ad hoc du 25^e anniversaire de La Clé des Champs ainsi que de son conseil d'administration.

Enfin, ce rapport est issu d'une étude plus approfondie qui fait aussi l'objet d'une publication au sein des cahiers du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale.

Bonne lecture!

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) et à l'Université de Montréal, qui s'intéresse aux initiatives sociales et communautaires québécoises pouvant mener à de nouvelles formes de lien social et de régulation socioéconomique. Ce projet du CEPS s'inscrit dans les travaux menés au sein du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS), volet Groupe de recherche partenariale Montréal (GRAP-Montréal).

Chapitre 1

La création de La Clé des Champs (1983-1993)

C'est dans le contexte d'une effervescence du mouvement coopératif en habitation au Québec que commence l'aventure de 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 Jean-Pierre Racette, 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 Yves Lafortune qui a dit, on devrait faire un projet concret et faire un projet d'habitation.

Le 14 mars 1983, ils sont donc neuf à signer une déclaration d'association, avec comme première idée de nommer la coopérative naissante « La Tourelle ». Comme ce dénominateur se révèle non disponible, c'est sous le nom de La Clé des Champs que se rassemblent les 16 premiers membres de la coopérative à l'assemblée d'organisation, le 28 juin 1983. Leur vision est grande : aujourd'hui la maison, demain la rue et après-demain la ville. Et si on commence par l'habitation, ce sera demain l'alimentation, une garderie, etc. Il s'agit donc d'un projet de prise en charge par les groupes de leur milieu de vie, où le logement occupe une grande place, tant parce qu'il est le lieu de cette vie quotidienne que parce qu'il accapare une part importante des budgets.

C'est ainsi que débutent d'emblée les premières recherches de maisons, dès l'été 1983. On finit par trouver dans le quartier d'Hochelaga-Maisonneuve une propriété comprenant un quadruplex et un duplex, aux 1501 et 1511 de la rue Valois. Mais la structure de consultation démocratique qu'a prise la coopérative afin de devenir une entité officielle rend l'acquisition d'un bâtiment difficile en raison de la lenteur des processus d'adoption interne. C'est pour cette raison, qu'en fin de compte, un noyau dur de quatre membres lancera le processus d'achat de maisons. Ils décident de passer à l'action et d'investir de leurs propres poches pour donner un coup d'envoi à l'acquisition des bâtiments en les achetant en copropriété, pour les revendre sans profit à la coopérative ensuite.

Parallèlement, se pose la question du financement. Les démarches mèneront à une formule assez rare parmi les coopératives d'habitation : l'autofinancement. Les membres sont pour la plupart des jeunes dans la vingtaine, qui bien que peu fortunés et en début de carrière, disposent de ressources personnelles et intellectuelles qui font qu'ils ne correspondent pas du tout à la clientèle « défavorisée » que visent la plupart des programmes gouvernementaux. Ainsi, comme le souligne Jean-Pierre : « *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.* »

La maison Valois : Grâce à un financement obtenu de la Caisse populaire d'Anjou, moyennant une mise de fonds de 4 000 \$ de la part de chacun des copropriétaires, la première maison de la coopérative est achetée le 5 novembre 1984. Le rachat par La Clé des Champs est voté la semaine suivante au conseil d'administration, transaction qui se fera un an plus tard grâce à l'obtention par la coopérative d'une subvention du programme LOGIPOP de la Société d'habitation du Québec (SHQ).

La maison Jeanne d'Arc : D'autres membres de la coopérative sont intéressés à occuper un logement coopératif.² Ainsi, un an après l'achat de la maison Valois, une deuxième maison est acquise, encore une fois par copropriété : le 1994-1998 de la rue Jeanne-d'Arc. Deux des membres actuels de la coopérative, Thérèse et André Piché, habitent le deuxième étage de cet immeuble depuis environ 15 ans!

La maison Lafontaine : En 1987, la coopérative acquiert un bâtiment situé sur la rue Lafontaine, où habitait et habite encore Richard Baillargeon. Cette maison appartenait à une communauté religieuse qui n'assumait pas son rôle d'entretien des bâtiments. Comme l'explique Richard, il voulut « *trouver une façon d'accéder à la propriété de l'immeuble de façon collective* ». Il entendit parler de La Clé des Champs et entra en contact avec Jean-Pierre Racette et Benoît Lafortune. Intéressé par le projet, Richard fit les démarches auprès de la congrégation et c'est ainsi que la maison Lafontaine fut achetée par La Clé des Champs.

La maison Chambly : Parallèlement, les recherches de maisons continuent. Grâce au comité de recherche de maisons, la maison située sur la rue Chambly est achetée au début de l'année 1987 en copropriété, puis revendue à la coopérative au cours de l'été 1988.

Une première crise

Cette dernière acquisition de bâtiment, qui marquait la fin de la phase de création et de développement de La Clé des Champs, marque aussi l'épisode de sa première crise. Comme le raconte Jean-Pierre, cette époque était jusqu'alors marquée par beaucoup de dynamisme :

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 des 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.

Cette crise a été issue de la formule même de développement de la coopérative.

Les membres fondateurs, dans leur élan entrepreneurial, avaient acheté quatre maisons sur une période de cinq ans, sans tenir compte du fait qu'ils achetaient dans un marché en croissance et dans un contexte d'inflation : les maisons qu'ils avaient achetées en 1984-1985 avaient donc coûté beaucoup moins cher que celles achetées en 1987-1988 et cette disparité fit en sorte que le coût des loyers des 4^½ de la maison Chambly se trouvait à être plus élevé que celui des loyers des 6^½ de la maison Valois. Cette situation imprévue les a donc mis devant un dilemme épineux : garder la disparité de loyers afin de reconnaître la générosité de ceux qui avaient investi dans l'achat des maisons ou privilégier l'égalité entre les membres, nouveaux et anciens? Finalement, la question a été tranchée par des membres qui décidèrent d'augmenter eux-mêmes leur loyer. Mais la scission que cette situation avait provoquée au sein des membres fondateurs ne put être résorbée et entraîna le départ de Benoît Lafortune, le premier des membres fondateurs à quitter la coopérative.

² À cette époque, comme La Clé des Champs était en construction, ses membres n'étaient pas résidents de la coopérative. On continuera d'avoir des membres non-occupants même après que les quatre maisons soient achetées, jusqu'à ce qu'un changement de la Loi sur les coopératives l'oblige à restreindre le statut de membre aux membres résidents.

Une époque de construction

Les principes de la vie en commun. C'est également durant ces années que se développe la structure de fonctionnement qui caractérise La Clé des Champs. En plus d'avoir adopté une perspective de prise en charge du milieu et d'autonomie par rapport à l'État, la coopérative a accordé, dès les premiers temps, une place centrale aux valeurs démocratiques et d'égalité, comme le montre bien l'issue de la crise de 1989-1990. C'est ce qui s'exprime aussi dans la Politique sur le partage du pouvoir au sein de la coopérative, adoptée en 1986, et qui explique le principe sur lequel est fondée la séparation entre budget-coop et budget-maison.

Selon l'analyse des membres de cette époque, le partage démocratique du pouvoir au sein de leur coopérative « ne peut signifier que le partage du contrôle de l'argent »³, ce qui doit être réalisé en rapprochant le plus possible chaque dépense de ceux et celles qu'elle concerne le plus. Afin de décentraliser les décisions au sein de la coopérative et de donner à chacun un plus grand pouvoir sur son environnement, on a confié dès cette époque les dépenses concernant la coopérative dans son ensemble au budget-coop du conseil d'administration, alors que les dépenses spécifiques des maisons sont gérées par les conseils de maison grâce aux quatre budgets-maison.

L'année 1986-1987 s'avère donc une étape importante dans la définition des principes de la vie en commun et dans la construction de la vie collective de la coopérative. On adopte, à l'assemblée générale annuelle de cette année-là, trois autres « politiques » pour définir comment procéder à l'entretien et la rénovation, à la fixation des loyers, et même, aux prises de positions politiques de la coopérative⁴. On établit aussi les critères de sélection des nouveaux locataires et on instaure les premiers conseils de maison. Enfin, à la fin de cette même année, le conseil d'administration sortant propose la mise sur pied d'un comité des finances afin que la gestion ne repose plus sur le seul trésorier et on crée, en 1988, un comité chargé de l'éducation coopérative et de la sélection des membres, qui deviendra par la suite le comité de sélection.

L'époque des « grands travaux ». En 1988, les membres entreprennent la première phase de travaux majeurs de la coopérative, grâce au Programme d'aide à la rénovation Canada-Québec (programme PARCQ). Entre 1988 et 1989, environ 400 000 \$ de rénovations seront effectuées sur les maisons Valois, Chambly et Lafontaine. Comme le raconte Richard Baillargeon, les rénovations avaient été motivantes pour les membres, encouragés par les améliorations des logements. Même en 1994, on référera à cette étape comme à « l'époque des grands travaux », en l'associant à un moment d'implication et d'enthousiasme des membres.

³ La Clé des Champs (1986). Politique sur le partage du pouvoir au sein de la coopérative.

⁴ Les membres de la coopérative se sont impliqués aussi un peu sur le plan politique, en rédigeant un commentaire pour les audiences publiques sur l'aménagement du secteur Est de Montréal, organisées par le Rassemblement des citoyens de Montréal, nouvellement élu au pouvoir municipal en 1986.

Chapitre 2

Le ralentissement et le début du déclin (1993-1996)

Le départ des membres fondateurs

Après les grands travaux, cet élan commence à retomber progressivement. Dans les environs de 1994, la coopérative voit peu à peu des membres importants partir.

L'effort des premières années, les parcours individuels et la transformation du quartier sont cités comme des facteurs ayant pu contribuer à cet exode. Comme le note Richard : « *Les travaux ont entraîné beaucoup de travail de contrôle gestionnaire, demandé beaucoup de disponibilité et d'implication des gens. Je ne suis pas sûr que c'est tout le monde qui a apprécié jouer ce rôle. Je pense que plusieurs membres fondateurs se sont retirés à la suite de cet effort de gestion.* »

Les situations individuelles changent aussi, et ceux qui huit ou dix ans auparavant étaient des jeunes adultes, étudiants ou en début de carrière, passent à d'autres étapes et déménagent. Comme le raconte Jean-Pierre :

On était des étudiants et des artistes, et là les gens ont commencé à avoir des meilleurs jobs, ou à partir. Yves 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. Christian, et puis Ghislain, 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.

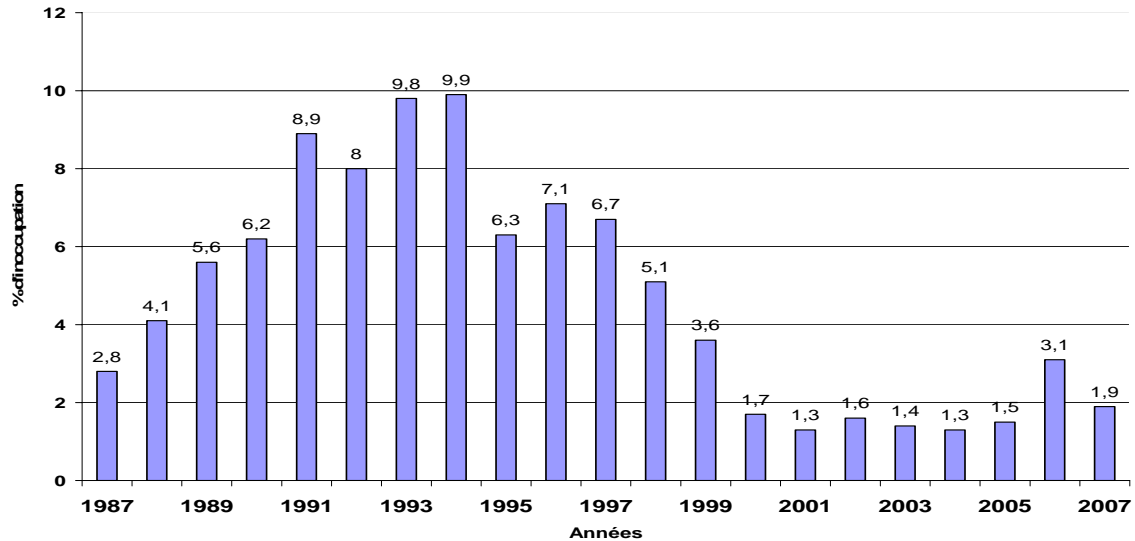
Ces départs de membres les plus impliqués dans la coopérative affaiblissent beaucoup cette dernière. Comme l'explique Suzanne Tousignant, on n'assure pas la relève de ces personnes clés et leur départ laisse des vides importants. Le départ du comptable se révèle particulièrement marquant. « *Les forces de la coop ont rapidement diminué à partir du moment où les membres fondateurs n'étaient plus là. [...] Rapidement, on s'est aperçu que tout le contrôle de la coopérative reposait sur quelques personnes* » explique Richard.

La transformation du quartier 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 Figure 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. L'exemple de Jean-Pierre montre comment cet ensemble de conditions a pu influencer la destinée de la coopérative : « *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 : non seulement elle pousse des membres à partir, mais vu la diminution de la demande, La Clé des Champs n'arrive plus à être compétitive en ce qui concerne les petits appartements et ne parvient plus à attirer des personnes désireuses de prendre la relève des membres qui la quittent. Vers 1992-1993, la sélection devient alors de plus en plus difficile.

Figure 1 : Évolution du taux d'inoccupation (%) des logements locatifs dans le quartier d'Hochelaga-Maisonneuve (1987-2007)⁵



Une démobilisation progressive

À la dynamique d'implication qui suit l'époque des grands travaux se substitue donc, à partir de 1992-1993, une démobilisation progressive. Dans le 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* » de la coopérative et souligne que les comités sont souvent gérés par leur responsable.

Pour tenter d'expliquer cette démobilisation, Patrice Rodriguez, arrivé un an auparavant, remarque à l'assemblée générale de 1994 qu'il existe deux sortes de membres, les pionniers et les nouveaux, et que ces derniers semblent difficiles à mobiliser autour des structures existantes parce qu'ils n'ont pas vécu l'époque des grands projets : « *On ne mobilise pas avec des structures, mais avec des projets* »⁶. De même, une autre personne remarque à cette assemblée générale de 1994 : « *Qu'il faut arrêter de penser que le projet du début soit fixe. On doit laisser de la place aux nouveaux membres pour influencer notre projet coop* »⁷. Pour sa part, Richard y voit, en rétrospective, une manifestation de l'épuisement des fondateurs et une difficulté à passer à l'étape de consolidation du projet coopératif : « *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.* »

⁵ 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.

⁶ *Ibid.*

⁷ La Clé des Champs (1994a). Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle, 17-04-1994.

Afin de tenter de redonner une force au projet collectif, on crée en 1994 un comité de réflexion sur l'avenir de la coopérative, le Comité mission. Ce comité, composé d'une dizaine de membres, avait pour mandat de « préciser les valeurs et la mission véhiculées par la coop »⁸. Mais Patrice se rappelle avoir perçu ce comité comme « *une espèce de chant du cygne* ». Il « *est tombé lettre morte [...] les gens sont partis* ».

⁸ La Clé des Champs (1994b). Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle, 27-11-1994.

Chapitre 3

La plongée (1996-1998)

La situation commence cependant à s'aggraver de plus en plus rapidement. Aux problèmes de mobilisation s'ajoute alors un vide administratif. Au printemps 1996, Suzanne, Richard et Jean-Pierre sont les seuls membres à s'occuper de la gestion de la coopérative, mais après l'élection d'un nouveau président à l'AGA de cette année-là, plus aucune réunion officielle du conseil d'administration n'est organisée jusqu'au mois de février. Puis, à la suite de la naissance de la fille de Suzanne au cours de l'été 1996, Jean-Pierre se retrouve avec l'entière gestion de la coopérative et quitte lui-même la coopérative en juin 1997. On ne compte alors que quatre membres actifs en ce qui a trait à la gestion, en plus de Jean-Pierre qui s'implique encore, mais la descente continue sur une pente abrupte jusqu'au printemps 1998. Richard et Suzanne illustrent la gravité de la situation d'alors.

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. (Richard)

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. (Suzanne)

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

Chapitre 4

Première étape de la reconstruction : arrêter l'hémorragie financière (1998-1999)

La gestion est transférée 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. » (Richard)

Devant cette impasse grave où les quelques membres restés impliqués voient qu'ils perdent le contrôle, le conseil d'administration prend la décision, à la fin de février 1998, de passer le mandat de gestion de la coopérative à un organisme extérieur, la Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (SHAPEM), fondée par Jean-Pierre en 1988. Celle-ci devient donc gestionnaire de la coopérative à l'assemblée générale du 18 mars 1998.

Le transfert des dossiers de gestion à la SHAPEM permet de stopper la crise et entraîne rapidement des résultats positifs. 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. En neuf mois, la SHAPEM est parvenue à récupérer 10 000 \$ sur les 17 000 \$ de loyers impayés et à combler neuf des dix logements qui étaient alors vacants. Si en 1998 la coopérative a « frôlé la catastrophe financière »⁹, les prévisions à la fin de cette année sont plus positives. Cependant, la vie collective démantelée, qui a à la fois entraîné la crise et l'a exacerbée, prendra beaucoup plus de temps à se reconstruire.

⁹ La Clé des Champs (1999). *Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle*, 06-06-1999.

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

La stratégie débute par la sélection

Techniquement c'est facile, mais bien partager la vision, comprendre c'est quoi les critères, quel type de membres on veut, etc. Ensuite, y'a un renouvellement. [...] y'a les nouveaux, qu'il faut sélectionner en fonction de ces idées-là, 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 les 'contamine' de vision collective... (Patrice)

Une difficulté surgit cependant quelques temps après le transfert de la gestion à la SAPHEM. Même si l'organisme parvient à remplir les logements vacants, ce qui correspond dans les faits à son mandat, on s'aperçoit que cette sélection cause 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 de la SHAPEM, mais pour le faire, il faut revoir les critères, etc., il faut former un comité. (Patrice)

Nous sommes donc en 1999-2000, et c'est à ce moment que commence à se reconstruire tranquillement le Comité de sélection. Dans ce processus, un élément important sera l'élaboration des processus de fonctionnement de ce comité, qu'initie Eric Perreault, un membre nouvellement arrivé en 2000, dans un élan de rédaction de procédures lorsqu'il devient responsable du comité en 2001.

[...] Il n'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 la 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*. Mais je l'écrivais comme je le pensais, y'avait aucune référence à ce que faisaient les autres coop. Ça se nourrissait de mon 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. »

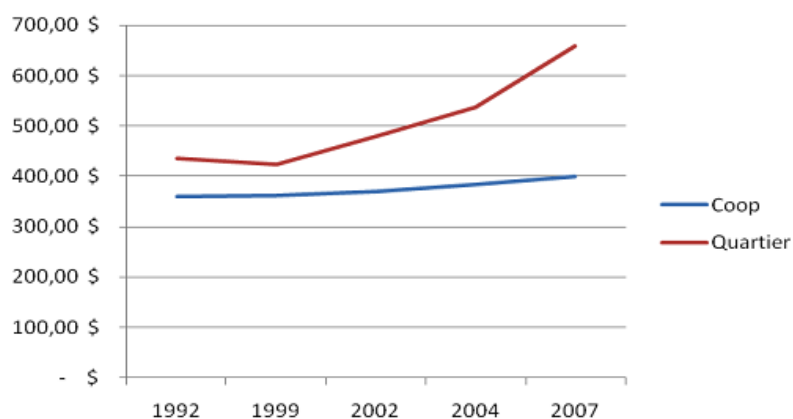
Suivra un processus de (re)définition et de systématisation des procédures de la coopérative quant aux différentes étapes de la sélection des membres. Après la remise sur pied des différents comités, chacun se dotera progressivement de son guide et de différents outils de fonctionnement. De plus, après avoir établi une liste officielle des membres de la coopérative en 2000, le conseil d'administration s'aperçoit que plusieurs locataires jouissent de tous les privilèges accordés aux membres, comme l'accès à un loyer de membre et le droit de vote aux assemblées, sans avoir été acceptés officiellement, ni avoir payé leur part sociale.

La coopérative devient donc plus rigoureuse sur ce plan et instaure aussi en 2001-2002 un nouveau type de bail, que les membres signent dorénavant au prix du marché, parallèlement à 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 les membres.

Il est aussi important de souligner que le quartier se transforme à nouveau à cette époque. On peut même parler d'un renversement de situation, car on passe d'une désaffectation et d'un appauvrissement d'Hochelaga-Maisonneuve à une pénurie de logements généralisée à toute la ville de Montréal. Comme le montre le Tableau 1, 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. La Clé des Champs recommence donc à pouvoir choisir des membres motivés à s'impliquer au début des années 2000 afin de réaliser une « *appropriation politique des choses* » (Jean-Pierre).

Tableau 1: Comparaison de l'évolution des loyers moyens pour les logements 4 ½ de la coopérative La Clé des Champs et ceux du quartier d'Hochelaga-Maisonneuve, selon les années d'augmentation de loyers de la coopérative ¹⁰

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 %



¹⁰ 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.

La reconstruction des autres comités

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. Enfin, vers 2004-2005, on amorce une reprise de contrôle des finances de la coopérative par le Comité des finances.

Avant ça, il y avait encore l'esprit de se dire : "C'est la SAPHEM qui s'occupe de ça", et dans ma vision, ça ne peut pas être comme ça. La SAPHEM 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 SAPHEM soit là pour nous conseiller. C'est la grande force de Jean-Pierre 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 SAPHEM là où c'est vraiment sa force. (Patrice)

Ce processus donne des résultats : déjà à l'assemblée générale de 2003, on souligne le *très* bon fonctionnement des comités. Ainsi, les années 2003-2005 ont été très importantes pour la coopérative. Elle évolue dès lors en terrain plus sûr. Au niveau financier, la situation s'améliore graduellement. En 1993, la coopérative a un « faible endettement qui décroît rapidement »¹¹ 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 déficit¹². Cependant, le budget de 2004 marque un point tournant. Alors que le comité des finances recommence à faire un suivi des livres, on lance à ce moment un projet de travaux majeurs, le premier depuis les travaux de 1987-1989. C'est donc un signe de la cohésion renouvelée de l'organisme qui est maintenant en mesure de les mener à bien.

Tableau 2 : Comparaison de la situation économique et de la vie collective de la Clé des Champs entre 1998 et 2007¹³

	1998	2007
Logements libres	10	0
Loyers impayés	Environ 17 000 \$	0 \$
Solde de l'exercice	-19 433 \$	-3 480 (travaux majeurs)
Conseil d'administration	Très réduit	Actif
Comités	Comité des finances : suspendu Autres comités : aucun fonctionnel	Actif Sélection, entretien : actif
Mobilisation	Pratiquement nulle	Forte + relève

¹¹ La Clé des Champs (2003). Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle, 14-06-2003.

¹² La Clé des Champs (2007). Rapport du Comité des finances pour l'assemblée générale annuelle 2007.

¹³ Sources : SHAPEM (1998). Lettre aux membres de La Clé des Champs du 23-12-198 ; 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.

Une organisation en modelage continu, un débat

La vision voulant que la reconstruction 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, qui exprimait la présence de deux visions différentes de l'organisation, de son développement et de sa gestion.

D'un côté, certains membres étaient 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. Ce même élan, qui a entraîné la réactualisation des comités, a aussi engendré une augmentation des rencontres et des communications internes dans l'organisation, qui est vue par les tenants de cette approche comme un signe d'une saine vie collective où la communication doit occuper une place importante. Ceux-ci voient aussi l'expansion des comités et des activités de la coopérative comme un signe de la mobilisation et de la motivation de ses membres, un nouveau vent dans les voiles de l'organisation dont ils se réjouissent et par lequel ils souhaitent que la coopérative se laisse porter tant qu'il souffle, quitte à ralentir son cours si ses forces diminuent un jour.

Néanmoins, une seconde approche a jeté un tout autre regard sur ce processus, qu'elle voyait comme le développement d'une approche formaliste, d'une bureaucratisation alourdissant la coopérative. Dans cette perspective, l'élaboration de nouveaux projets et de nouveaux comités puisant dans l'élan actuel des membres apparaît aussi comme naïve et imprudente en raison de l'essoufflement qu'ils pourraient entraîner et des risques qu'un jour une diminution de la mobilisation force la coopérative à abandonner des projets ou à éliminer des comités.

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

Les transformations récentes

Ainsi, au fil des bilans annuels et de la reconstruction des bases de la vie collective, une fois qu'une certaine stabilité a été retrouvée, la coopérative est devenue en mesure de penser à un deuxième niveau de construction. De nouvelles initiatives ont donc été prises pour figurer son fonctionnement, comme celle d'ouvrir tous les comités et le conseil d'administration à la participation des membres en probation afin de permettre aux nouveaux membres de s'impliquer plus rapidement au sein de la coopérative. En effet, auparavant, il arrivait souvent que le comité de sélection et le conseil d'administration n'avaient pas de base concrète afin de décider du recrutement ou du refus d'un nouveau membre au terme de sa probation.

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 [... que] les gens décidaient n'importe quoi. Et quand il y a eu les procédures, les gens ont commencé à mieux comprendre et quand Patrice a ouvert les réunions, on s'est dit qu'on allait inviter le monde et que, comme ça, ils allaient voir c'était 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. (Éric)

Bien qu'elle permette une démocratisation et une décentralisation des décisions, le pendant négatif de la structure de La Clé des Champs, où les maisons sont séparées et situées sur différentes rues, était qu'elle pouvait avoir tendance à isoler les maisons et les situations individuelles par rapport à la coopérative dans son ensemble. Cette innovation pouvait donc permettre aux nouveaux arrivants de percevoir et comprendre d'emblée la totalité formée par l'organisation, ainsi que les enjeux spécifiques à la gestion du tout.

Un nouvel âge d'or. Ainsi, depuis quelques années, la coopérative vit un nouvel âge d'or. Non seulement ses membres ont une énergie qui a redonné vie aux différents comités qui la composent et qui lui permettent de fonctionner, mais elle a su régler, depuis 2006-2007, les conflits qui avaient miné sa vie collective au début des années 2000, en partie grâce à un renouvellement interne et à la venue d'une nouvelle génération de membres. En effet, plus de la moitié des membres actuels sont arrivés depuis 2005. Cette nouvelle étape s'exprime aussi par la mobilisation et le dynamisme qui caractérise la coopérative à l'heure actuelle : depuis 2006, le nombre de personnes impliquées dans les différents comités a pratiquement doublé.

Chapitre 6

Perspective d'une nouvelle génération

C'est ce qui se reflète dans les témoignages de membres de cette 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 ont une grande importance. Cathy Lucas, 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 Jean-Simon Roy 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, étaient 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...* »

L'implication dans un projet coopératif semble aussi s'articuler avec d'autres aspects importants de la vie des membres que nous avons interviewés, faisant de la coopérative un milieu où ces membres peuvent mettre à profit les connaissances acquises dans leur cheminement professionnel et, vice-versa, un lieu d'apprentissage et d'expérimentation avec 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 le gens de mon expertise. (Agnès)

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. (Jean-Simon)

Conclusion

Le dynamisme présent aujourd'hui à la coopérative La Clé des Champs exprime autant une continuité avec certaines valeurs mises de l'avant il y a 25 ans et une réappropriation du projet par la nouvelle génération. Évidemment, tout cela ne s'est pas fait en suivant le tracé d'une ligne droite. Il y a eu des hauts et des bas... et il y en aura encore.

La mobilisation

La mobilisation et l'implication atteignent à La Clé des Champs un niveau inégalé depuis l'époque de ses débuts. Toutefois, la gestion et l'appropriation du projet collectif semblent prendre une forme différente au sein des membres. L'organisation repose sur une mobilisation à travers laquelle les membres s'approprient le projet collectif, à la hauteur de leurs capacités et en respect de leur désir d'engagement.

C'est une différence avec la première époque de la coopérative, alors qu'après le départ des membres fondateurs, la vision et l'élan du début n'avaient pas été repris par les membres de la deuxième génération. À cela, il faut ajouter les difficultés engendrées par la situation socioéconomique des années 1990, qui ont pu être des facteurs d'instabilité et d'épuisement.

L'appropriation collective du projet et des décisions politiques est sans aucun doute une grande force de la coopérative actuellement. Ainsi, on retrouve aujourd'hui les valeurs démocratiques qui sont au centre de l'organisation depuis ses tout débuts et qui cherchent à rapprocher le plus possible la prise des décisions des personnes qu'elles concernent. Le niveau d'implication générale révèle une diffusion et une construction conjointe du projet collectif aptes à porter ce projet de façon durable.

Les cycles organisationnels. Enfin, l'histoire de La Clé des Champs nous rappelle que même si elle passe par des périodes basses, voire des crises où sa survie même est menacée, une organisation peut se reconstruire et retrouver une vie collective saine et dynamique.

Malgré la démobilité presque totale que connaissait la coopérative il y a dix ans, celle-ci a retrouvé une bonne santé financière, a entrepris des travaux majeurs et connaît une vie démocratique saine, largement participative. Elle est devenue un lieu d'apprentissage pour ses membres. Tout cela, en grande partie, parce qu'ils sont aujourd'hui largement impliqués dans tous les aspects de sa gestion et de son fonctionnement.

Les périodes difficiles traversées par la coopérative font partie de l'apprentissage collectif qui lui permet d'être ce qu'elle est aujourd'hui. L'important est qu'elle ait su en tirer des leçons et en ressortir plus forte pour affronter les obstacles à venir.

Cette petite histoire de la coopérative d'habitation La Clé des Champs nous apprend, que dans une réalité complexe comme l'est une coopérative d'habitation, l'appropriation collective reste un défi continu et incontournable pour qu'une telle entreprise s'inscrive dans la durée.

Longue vie à La Clé des Champs!

Bibliographie

- 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, 17-04-1994*.
- La Clé des Champs (1994b). *Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle, 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, 14-06-2003*.
- 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.
- 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.
- Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (1998). Lettre aux membres de La Clé des Champs du 23-12-1998.

Commanditaires

Nous remercions tous les commanditaires qui ont contribué au succès du 25^e anniversaire de la coopérative d'habitation La Clé des Champs.

- Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS)
- Desjardins
- Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain
- Gosselin et Associés, firme de vérificateurs
- M^e Louise Harel, députée de Hochelaga-Maisonneuve
- RONA, quincaillerie Grégoire
- Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (SHAPEM)