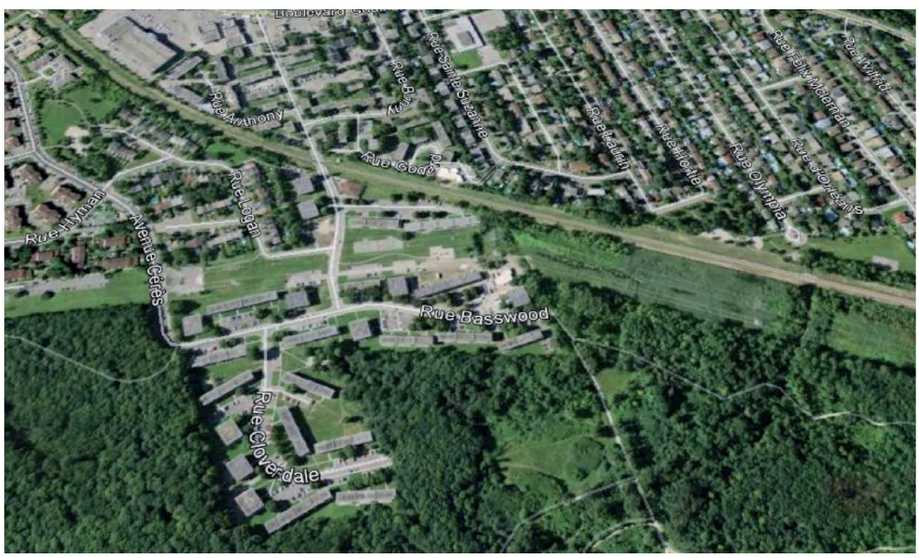
LA COOPÉRATIVE D'HABITATION **VILLAGE CLOVERDALE**

LE DÉFI D'UNE GRANDE COOPÉRATIVE



GROUPE **CDH**

par Louise Constantin

avec la collaboration de Diane Lemire, Douglas Alford
et d'Hélène Ciabu Kalonga

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 1 15-07-15 10:45

© Groupe CDH
2015 – Tous droits réservés

La Coopérative d'habitation Village Cloverdale : le défi d'une grande coopérative
par Louise Constantin ; avec la collaboration de Diane Lemire
et d'Hélène Ciabu Kalongo

Comprend des références

ISBN 978-2-9815263-0-4

Groupe CDH . 1000, rue Amherst . bureau 201
Montréal (Québec) H2L 3K5
info@groupecdh.com . www.groupecdh.com

Recherche et rédaction : Louise Constantin
Supervision : Diane Lemire, Douglas Alford
Photographies : Louise Constantin ainsi que Douglas Alford pour la photographie de l'immeuble en rénovation à la page 15 ; Michel Béland pour la photographie du potager à la page 37 ; Michael Taylor pour les photographies du terrain de ballon-panier à la page 41 et les photographies de la page 47 ;
Photographie de la page couverture : Google Earth

La publication de cet ouvrage a été rendue possible grâce au soutien financier :
du Programme d'aide aux organismes communautaires en habitation (PAOC)
de la Société d'habitation du Québec (SHQ)
de la Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain (FECHIMM)
et de M. Pierre Marsan, député de Robert-Baldwin

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 2 15-07-15 10:45

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABRÉVIATION 4
AVANT-PROPOS 5
INTRODUCTION 7

D'UN ENSEMBLE IMMOBILIER DÉLABRÉ À UN COMPLEXE DE QUALITÉ 15
Le défi architectural 16
Des travaux modestes réalisés « hors programme » 16
Rénovation et construction neuve : l'apport d'AccèsLogis 16
Une coopérative verte 21
Un développement continu 23
Le défi humain 25
Relocalisation des ménages 25
Ajustement des loyers 27
De locataires à membres d'une coopérative 27

LE MONTAGE FINANCIER : COMPLEXITÉ ET INNOVATION 29
L'aide à la personne 29
L'aide à la pierre 30

LA GESTION COOPÉRATIVE AXÉE SUR LA PARTICIPATION DE TOUS ET TOUTES 33
Une grande décision 33
La mise en place initiale d'une structure de gestion coopérative 35
La participation 37
L'éducation 37
L'introduction du rabais de membre 38
Remise en question du rabais de membre 39
Le recrutement 40
Les comités 41
Les comités de propriété 41
Les comités de travail 42
Le conseil d'administration 43
Le comité de gestion 45
La direction générale 45
Le personnel 46

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 3 15-07-15 10:45

VOISINS – VOISINES : UN ENVIRONNEMENT SOCIAL AGRÉABLE ET STIMULANT 49
Un cadre de vie attrayant 49
La sécurité 50
Le programme de surveillance de quartier 52
La prévention 53
La collaboration du milieu 53
Les jeunes 54
Le bon voisinage 55
Le soutien aux familles 55

LA DIMENSION CULTURELLE : UNE VALEUR AJOUTÉE 57
Portrait général 57
Les choix de la coopérative 59
La richesse interculturelle 59

UNE COOPÉRATIVE QUI S'INCARNE DANS SA COMMUNAUTÉ 63
Le mouvement communautaire 63
Le mouvement coopératif 66

NOUVEAUX DÉFIS À RELEVER 69
Abolition des subventions aux ménages à faibles revenus 69
Perte du rabais de membre 70
Gestion de plusieurs conventions 70
Architecture et aménagement 71
Vie associative 71
Intégration dans le milieu 72
Autres enjeux 72
Conclusion 72

ANNEXES
Annexe 1 : Liste des personnes interviewées 73
Annexe 2 : Historique 75
Annexe 3 : Organigramme 78
Annexe 4 : Liste des règlements, politiques et procédures 79

RÉFÉRENCES 80

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AACR	aide assujettie au contrôle du revenu
CA	conseil d'administration
CAC	Comité d'aide Cloverdale
CLSC	centre local de services communautaires
CQCH	Confédération québécoise des coopératives d'habitation
FECHIMM	Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain
FHCC	Fédération de l'habitation coopérative du Canada
GRT	groupe de ressources techniques
OBNL	organisme à but non lucratif
OMH	Office municipal d'habitation
PAREL	Programme d'aide à la remise en état des logements
SCHL	Société canadienne d'hypothèques et de logement
SHQ	Société d'habitation du Québec

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 4 15-07-15 10:45

AVANT-PROPOS

L'année 2012 a été décrétée « année internationale des coopératives » par les Nations Unies. Ce choix est certainement des plus pertinents dans le contexte de crise économique dans lequel nous sommes enlisés depuis plusieurs années déjà. Le Secrétaire général Ban Ki-moon justifie ainsi cette décision lors de la Journée internationale des coopératives, le 3 juillet 2011 :

> *Se fondant tout particulièrement sur la notion de valeurs, les coopératives ont montré qu'elles constituaient un modèle commercial, robuste et viable, susceptible de prospérer même pendant les périodes difficiles. Ce succès a contribué à empêcher de nombreuses familles et communautés de sombrer dans la pauvreté.*

Ainsi, tout au long de l'année 2012, une série d'évènements, le plus marquant étant sans conteste le Sommet international des coopératives tenu à Québec du 8 au 12 octobre, ont permis de mettre en valeur et de rendre plus visible cette formule d'économie sociale, qui se veut une troisième voie en parallèle avec le système économique dominant.

Le modèle coopératif a fortement coloré la société québécoise. On y compte en effet 3 300 entreprises coopératives et mutuelles, qui regroupent 8,8 millions de membres (particuliers et entreprises). Ces dernières se retrouvent principalement dans les secteurs des services financiers et des assurances, de l'industrie agroalimentaire, de l'alimentation, de l'habitation, de l'industrie forestière, des services funéraires et en milieu scolaire[1].

Le secteur de l'habitation, à lui seul, regroupe 1300 coopératives, soit plus du quart des entreprises coopératives au Québec, et permet quelque 30 000 ménages de se loger de façon adéquate et à un prix abordable[2]. Non seulement les coopératives d'habitation représentent-elles une solution éprouvée dans la crise du logement actuelle et un moyen d'alléger la pauvreté, elles ont en outre contribué à rénover des milliers de logements dans des quartiers populaires et à accroître le parc de logements locatifs grâce à la construction et au recyclage.

1 Information tirée du site web du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité.
2 Information tirée du site web de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 5 15-07-15 10:45

Malgré les divers programmes gouvernementaux qui, depuis une quarantaine d'années, soutiennent le développement des coopératives – mais qui sont allés en s'amenuisant au fil du temps –, former une coopérative d'habitation est une expérience exigeante, qui s'étend souvent sur plusieurs années et qui requiert un engagement soutenu de la part des membres fondateurs. Nombre de coopératives résultent même de larges mobilisations d'organismes engagés dans des luttes de longue haleine, notamment pour empêcher la démolition de logements dans des quartiers populaires, résister à l'embourgeoisement des quartiers centraux et revendiquer des logements pour les couches plus démunies de la population et pour les familles.

C'est dans ce contexte que prend tout son sens l'histoire exceptionnelle de la mise sur pied de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale, grâce à la remarquable ténacité d'un noyau de locataires qui, pendant vingt ans, mènent campagne pour sa réalisation, sans se laisser abattre par les obstacles, tant politiques que juridiques, qui se multiplient sur leur parcours. Alors que tout militait contre leur projet, les résidants – et surtout les résidantes – du secteur Cloverdale, dans ce qui était alors la municipalité de Pierrefonds, soutenus par le mouvement coopératif dans son ensemble et par divers organismes, constituent la plus grande coopérative d'habitation au Canada, avec ses 866 unités de logement.

Outre la rénovation et la construction de logements, l'apport d'une coopérative d'habitation réside avant tout dans un projet social qui repose sur la collaboration de l'ensemble des occupants à l'intérieur d'un mode de gestion collectif et démocratique ainsi que sur l'animation d'un milieu de vie. Or, dans toutes ses facettes, sociales, administratives, architecturales et financières, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale a été appelée à faire preuve d'innovation.

Considérée comme l'un des exemples les plus réussis de revitalisation d'un quartier délabré et associé à divers fléaux sociaux, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale se distingue par ailleurs comme étant une microsociété des nations, car une cinquantaine d'ethnies différentes y cohabitent. Elle sert également de référence en tant que projet réussi de concertation entre les résidants, les partenaires du milieu communautaire et du mouvement coopératif, les professionnels ainsi que les instances publiques, telles que l'arrondissement, la Ville de Montréal, la Société d'habitation du Québec (SHQ) et la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL).

Il va sans dire que la Coopérative ne s'est pas réalisée par un simple coup de baguette magique. D'énormes efforts ont été consentis par les membres, mais ceux-ci en goûtent aujourd'hui les fruits. Ils demeurent dans des logements neufs ou rénovés, à un coût abordable, et profitent d'un milieu de vie communautaire unique.

C'est cette réussite exemplaire en économie sociale que le Groupe conseil en développement de l'habitation (Groupe CDH), partenaire de longue date de la Coopérative, a jugé essentiel de faire largement connaître. La présente publication représente sa contribution afin de rendre hommage aux pionniers et pionnières qui ont porté sur leurs épaules le projet de coopérative et aux membres anciens et nouveaux qui en assurent le succès. Elle vise aussi à valoriser la formule coopérative et son apport unique non seulement à la préservation du bâti, mais surtout à la constitution de communautés. Dans un deuxième temps, une série de capsules vidéos seront réalisées pour accompagner la version écrite et être utilisées à des fins pédagogiques.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 6 15-07-15 10:45

La réalisation de la présente publication repose, d'une part, sur une recherche documentaire, mais surtout sur une série d'entrevues réalisées avec des témoins privilégiés, à commencer par les membres et le personnel de la Coopérative, la chargée de projet principale du Groupe CDH, Diane Lemire, et l'architecte, Douglas Alford, qui ont accompagné ceux-ci dans la réalisation de leur projet pendant plus de 15 ans – y compris jusqu'à aujourd'hui – ainsi qu'avec des représentants de la Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain (FECHIMM), de la Ville de Montréal, du poste de police nº 3, de groupes communautaires de Pierrefonds-Roxboro ainsi que des élus[3]. La liste complète des personnes interviewées est comprise à l'Annexe 1. Nous leur adressons nos chaleureux remerciements.

Enfin, la publication « La Coopérative d'habitation Village Cloverdale : le défi d'une grande coopérative » n'aurait pu voir le jour sans le soutien financier de la Société d'habitation du Québec, de la FECHIMM et de l'ancien député de Robert-Baldwin, M. Pierre Marsan, et nous désirons leur exprimer toute notre reconnaissance.

•••

Le Groupe conseil en développement de l'habitation (Groupe CDH) est un organisme à but non lucratif (OBNL) qui œuvre dans le domaine de l'économie sociale.

Le Groupe CDH est composé d'un groupe de ressources techniques (GRT), d'une équipe d'architectes et de Gère-Loge, une société de gestion d'immeubles.

Depuis 1976, le Groupe CDH a réalisé dans la région montréalaise plus de 6 000 unités, soit près de 220 projets, sous la forme de coopératives d'habitation ou d'OBNL, en offrant des services de charge de projet, de développement, d'architecture, de gestion financière et de formation.

Depuis le début des années 1980, il est engagé dans le quartier Cloverdale où il a accompagné les locataires dans toutes leurs démarches pour s'approprier et gérer leur ensemble immobilier selon la formule coopérative.

Note : Le masculin est ici utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

3 Notons qu'une autre publication, réalisée en parallèle, apporte un regard complémentaire : DUCHARME, Marie-Noëlle (2013), *La Coopérative d'habitation Village Cloverdale*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales et Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, UQAM.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 7 15-07-15 10:45

INTRODUCTION

Rendre compte de l'historique et des réalisations de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale pose tout un défi. En effet, ce n'est pas une seule coopérative qui est intervenue dans ce vaste complexe immobilier, mais bien :

- une coopérative, la Coopérative d'habitation Cloverdale, fondée en 1983 et dissoute en 1999 ;
- huit (8) coopératives constituées en 1991, dont certaines sont également dissoutes, alors que d'autres ont réalisé des projets ailleurs dans l'Ouest-de-l'Île ;
- un OBNL, le Domaine Parc Cloverdale, formé en 1998 et toujours en existence ;
- et finalement la Coopérative Village Cloverdale, créée en 2002, ayant enfin réussi à matérialiser le rêve des résidants du secteur Cloverdale.

Enclave située à l'extrémité est de Pierrefonds-Roxboro, à proximité de la rivière des Prairies et adossée au parc-nature du Bois-de-Liesse, la Coopérative Village Cloverdale mérite bien son nom. En effet, elle regroupe 58 immeubles totalisant 866 appartements permettant de loger près de 4 000 résidants à revenus faibles et modestes, une microsociété formée de personnes provenant d'une cinquantaine d'ethnies différentes, Québécois d'origine francophones et anglophones, mais aussi membres issus de diverses communautés culturelles et de l'immigration, notamment en provenance de l'Amérique latine, d'Haïti, de l'Afrique du Nord, de l'Afrique subsaharienne et du continent indien. Sans doute, l'une des plus grandes réalisations de la Coopérative consiste à démentir les préjugés et à faire la preuve que des personnes issues de différentes communautés culturelles peuvent vivre en harmonie et édifier un projet collectif qui profite à toute la société. Dans le contexte actuel de méfiance croissante envers « l'étranger » et de la multiplication des conflits dans le monde, cette réalisation mérite d'être soulignée.

Les résidants de Cloverdale ont tout contre eux lorsqu'ils entreprennent les démarches en vue de constituer une coopérative et d'acquérir leurs immeubles. Il leur faudra en effet vingt ans d'efforts pour y parvenir, après avoir surmonté toute une série d'embûches et

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 9 15-07-15 10:45

de revers. Pour mener une telle campagne, les résidants bénéficient toutefois de certains atouts, car le quartier de Cloverdale est reconnu pour sa longue tradition d'organisation communautaire qui, à une certaine époque, en fait un phare dans l'histoire populaire de Montréal. Par ailleurs, ils mettent sur pied, dès 1978, l'Association des locataires de Cloverdale. Un historique est présenté à l'Annexe II. Rappelons-en les principales étapes.

C'est entre 1958 et 1961 que des entrepreneurs privés, Vérin, Godard et Bernier, érigent un complexe de 52 immeubles comprenant 734 appartements, Parc Cloverdale. À cause des difficultés financières de ces derniers, le complexe fait l'objet, en 1962, d'une reprise par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). À l'époque, la SCHL est propriétaire d'ensembles immobiliers ; toutefois, en 1980, une réorientation politique la conduit à s'en départir, presque du jour au lendemain, car on juge que ce n'est pas le rôle de l'État d'être propriétaire et gestionnaire immobilier. En contrepartie, de nouveaux programmes fédéraux permettent à des groupes de locataires de constituer des coopératives ; nombre d'entre eux s'en prévalent pour racheter leurs immeubles.

Bien que les locataires de Cloverdale expriment eux aussi à la SCHL leur intérêt à procéder de la sorte, ils subissent deux refus de sa part ; celle-ci considère en effet qu'ils n'ont pas l'expérience voulue pour gérer un ensemble aussi vaste. En 1980, elle vend donc le complexe, sans appel d'offres, pour 3,2 millions de dollars – un montant bien inférieur à l'évaluation municipale de 5,5 millions de dollars – à Logisque, un OBNL formé neuf mois plus tôt par trois hommes d'affaires1. Cette transaction permet néanmoins l'application, jusqu'en 2015, de la clause du programme fédéral 56.12 sur l'aide assujettie au contrôle du revenu (AACR), c'est-à-dire l'attribution d'une subvention aux ménages à faibles revenus. Or, la gestion immobilière de Logisque se révèle déficiente, l'entretien des immeubles est réduit à un strict minimum, de nombreux logements deviennent vacants, et les locataires en place subissent de fortes hausses de loyer. Les locataires reprennent les négociations pour acquérir leurs immeubles selon la formule coopérative, toujours sans succès. En 1983, ils décident de dissoudre l'Association de locataires pour former la Coopérative d'habitation Cloverdale.

Logisque vend à son tour le complexe, à la fin de 1986, pour une somme de 10,5 millions de dollars, cette fois au secteur privé, soit à l'entreprise Les Habitations Louisbourg Limitée, propriété de M. Roger Turenne, qui rebaptise le complexe « Les Bois de Pierrefonds »[3]. C'est un désastre pour les locataires à faibles revenus, car cet acheteur est inadmissible au programme 56.1. S'ensuit le retrait de l'AACR qui s'élève alors à une enveloppe de 957 000 $ par année. Un grand nombre de locataires déménagent, ne pouvant plus assumer les loyers non subventionnés. La détérioration des immeubles s'aggrave. Et le tissu social aussi se détériore. Le secteur de Cloverdale, que l'on désigne désormais sous le terme péjoratif de ghetto, acquiert une réputation peu enviable.

En 1987, les locataires intentent, avec le soutien de M[e] Pierre Sylvestre[4], un recours collectif contre la SCHL, Logisque et les Habitations Louisbourg en vue de faire déclarer illégale

1 CLSC DE PIERREFONDS (1987), « Étude sur les caractéristiques socio-économiques de la population de Cloverdale », novembre, photocopié, p. 4.
2 Renuméroté par la suite article 95 (de la *Loi nationale sur l'habitation*).
3 CLSC DE PIERREFONDS, *op. cit.,* p. 5.
4 M[e] Pierre Sylvestre, spécialisé notamment dans le droit des coopératives, a inscrit trois recours judiciaires au nom des résidants de Cloverdale, auxquels il a en outre offert un soutien indéfectible à titre de conseiller juridique.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 10 15-07-15 10:45

la vente au secteur privé, d'obtenir le rétablissement de l'AACR et de pouvoir se porter acquéreurs de l'ensemble immobilier selon la formule coopérative.

La SCHL accepte, en 1988, de conclure une entente hors Cour qui donne lieu au rétablissement de l'AACR pour les deux complexes affectés par la vente, soit Cloverdale et Lasalle Heights, et ce, jusqu'en 2015. S'y ajoute le versement d'une somme de deux millions de dollars équivalant au montant des subventions non versées pendant la période d'interruption du programme d'aide aux locataires à faibles revenus (1987-1988). La SCHL autorise en outre la création de deux coopératives, Bonny (31 unités) et Jouvence (19 unités), où déménagent une cinquantaine de familles de Cloverdale. Par la suite, le Groupe CDH aidera des résidants à obtenir du financement pour réaliser deux autres projets hors site, un OBNL pour retraités, la Résidence Norma McAlister (33 unités), et la Coopérative Belle Lyrette (24 unités).

De leur côté, les Habitations Louisbourg envisagent la rénovation des logements et la vente en copropriété. Plus de 300 logements subiront des rénovations majeures, ce qui entraîne des hausses de loyer de l'ordre de 250 $ par mois. En 1988 et 1989, M. Turenne loue 250 logements vacants à des locataires à faibles revenus, ce qui augmente le nombre de ménages admissibles à l'Aide assujettie au contrôle du revenu (AACR) et, par ricochet, diminue le taux de l'aide par ménage. Un épuisement rapide des subventions survient. L'effet conjugé de ces deux décisions administratives conduit à un impact dramatique : le départ massif des locataires.

Les Habitations Louisbourg déclarent faillite en 1990. C'est la Fiducie Desjardins qui devient propriétaire, par un jugement de la Cour. En 1991, les locataires se mobilisent pour former huit coopératives signataires d'une offre d'achat. Mais la SCHL refuse de financer l'acquisition de l'ensemble immobilier : le projet avorte encore une fois.

En 1996, la Fiducie Desjardins approche la Coopérative d'habitation Cloverdale pour discuter de l'avenir de l'ensemble immobilier et en arriver à un accord. Elle fait part à la Coopérative de son intention de solliciter l'autorisation de la Régie du logement d'enregistrer une déclaration de copropriété divise par immeuble ou groupe d'immeubles et, dès lors, d'aliéner séparément les 52 bâtiments composant l'ensemble immobilier. De plus, elle convient d'inscrire une clause de destination exclusive à l'habitation résidentielle locative à l'acte de copropriété divise.

Très déficitaire, la Fiducie s'adresse parallèlement à la SCHL pour vérifier son ouverture à garantir un prêt permettant l'acquisition d'une partie du complexe. Elle consentirait ainsi à vendre à la Coopérative jusqu'au tiers des logements. Une entente préliminaire permet à cette dernière de choisir les logements visés. Des réunions publiques se tiennent pour débattre de cette proposition. C'est Douglas Alford, alors directeur du Groupe CDH, qui négocie les conditions de la vente avec la Fiducie Desjardins, au nom de la Coopérative.

Pour que cette vente soit réalisable, la Coopérative dépose une requête pour jugement déclaratoire afin d'obtenir que le fonds spécial de deux millions de dollars, qui a produit des intérêts et se chiffre alors à quatre millions de dollars, serve au versement initial nécessaire pour l'acquisition et la rénovation des immeubles.

Après une série de démarches judiciaires, la SCHL accepte enfin de reprendre les négociations. Une nouvelle entente, entérinée par la Cour, est conclue le 4 décembre 1998. La SCHL autorise alors l'acquisition du tiers du complexe, soit 243 unités, ainsi que l'utilisation

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 11 15-07-15 10:45

de l'enveloppe de quatre millions de dollars pour procéder à l'achat et à la rénovation. Cette entente met fin au recours collectif. Les deux autres tiers sont acquis par des propriétaires privés, Gagnon et Brunet, qui conservent la raison sociale « Les Bois de Pierrefonds ». Les deux segments demeurent toutefois liés à l'intérieur d'une copropriété foncière et seront amenés à se concerter occasionnellement pour gérer certains enjeux communs, une union qui ne sera pas toujours harmonieuse.

C'est ici que notre histoire commence.

Pour procéder plus facilement à l'acquisition, mais aussi pour respecter une exigence de la SCHL, les résidants forment, le 19 novembre 1998, un OBNL, le Domaine Parc Cloverdale. C'est ce dernier qui signe l'acte d'achat le 18 mars 1999. Il a pour mission d'acquérir et de rénover les immeubles et d'en transférer ultérieurement la propriété à une coopérative.

Pour parvenir à ce dernier résultat, toutefois, tout un travail de structuration et de mobilisation doit être entrepris. Il est vrai qu'une coopérative d'habitation existe sur le plan juridique, mais une grande partie des membres fondateurs ont quitté le secteur ; il n'en reste plus qu'une centaine parmi les résidants. Par ailleurs, celle-ci visait l'ensemble du quartier de Cloverdale, alors que les immeubles faisant l'objet de l'entente n'en représentent que le tiers. Qui plus est, 30 % des logements sont vacants. Il est donc urgent de recruter de nouveaux locataires, ce qui est loin d'être acquis dans un secteur à la mauvaise réputation. Les locataires en place, qui luttent depuis 20 ans, doivent encore prendre leur mal en patience.

En effet, une fois la victoire obtenue, les résidants doivent encore relever leurs manches, car un tout nouveau défi les attend, celui de la gestion de ce vaste ensemble, une gestion collective et démocratiquement exercée par tous les membres. Rappelons que certains des propriétaires précédents avaient connu l'échec, y compris la faillite. Ayant déjà surmonté de nombreux obstacles, les locataires ne se laissent pas arrêter et, le 17 avril 2002, la nouvelle Coopérative d'habitation Village Cloverdale est constituée. Elle prendra possession du premier segment du complexe (243 unités) le 31 mars 2004. Le Domaine Parc Cloverdale procédera à l'acquisition des deux tiers restants (491 unités) le 22 février 2006.

Les membres s'engagent ainsi dans un vaste chantier, un chantier architectural pour commencer, mais aussi un chantier humain. Les années qui suivent l'acquisition sont consacrées à rénover l'ensemble des logements en réalisant des travaux parfois mineurs, mais aussi d'autres de plus grande envergure, et à trouver des façons innovatrices de les financer dans un contexte de rareté des subventions. Malgré son importance, la Coopérative construit aussi de nouveaux immeubles pour répondre à des besoins particuliers, notamment ceux des aînés et des familles nombreuses. Au total, le complexe Cloverdale regroupe actuellement 866 unités appartenant à la Coopérative, réparties entre 58 immeubles, 28 unités acquises par l'OBNL Résidences Omega, qui s'adresse à une clientèle ayant des besoins particuliers d'accompagnement, ainsi qu'un CPE et deux garderies privées.

Sur le plan social, la Coopérative doit mettre en place une structure administrative démocratique et organiser ce qui est le fondement d'une coopérative : la participation des membres. Par ailleurs, l'avantage que présente une grande coopérative qui, à toutes fins utiles, occupe tout un quartier, c'est de pouvoir offrir un milieu de vie privilégié. Ici encore, place est faite à l'innovation, et plusieurs projets collectifs émergent.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 12 15-07-15 10:45

Il va sans dire qu'un complexe coopératif d'une telle envergure possède un rayonnement qui dépasse grandement les limites du quartier. La coopérative est ainsi appelée à s'engager dans son milieu et à participer à la vie communautaire. Pour le mouvement coopératif dans son ensemble, elle représente un joyau. La Coopérative est perçue comme un modèle, et on n'hésite pas à solliciter son hospitalité lorsque des visiteurs d'autres pays sont de passage.

Pourtant, les membres rencontrés en entrevue sont unanimes : leur coopérative n'est pas terminée. Après 12 ans d'existence, celle-ci présente toujours à leurs yeux un potentiel de développement, et ils ont encore du pain sur la planche avant de pouvoir dire « mission accomplie ».

Cela étant, de nouveaux nuages noirs se profilent. L'engagement de la SCHL à verser de l'AACR doit venir à terme en 2015. C'est avec beaucoup d'appréhension que les membres voient approcher cette échéance, car l'histoire risque de se répéter, les membres à faibles revenus perdant brutalement la subvention qui leur permet d'assumer le loyer. Il faut dire que cette menace ne touche pas que la Coopérative Village Cloverdale. En effet, le gouvernement fédéral a annoncé son intention de ne pas renouveler la subvention versée aux coopératives relevant du programme 56.1 à l'échéance de l'hypothèque de 25 ans conclue par celles-ci. Dans un tel cas, ce sont des milliers de membres de coopératives à travers le Canada qui risquent de se retrouver à la rue[5].

D'autre part, l'Office municipal d'habitation de Montréal a récemment contesté le mode de calcul du Supplément au loyer accordé aux membres et a exigé le remboursement de la portion de ce dernier correspondant au montant du rabais de membre, entraînant ainsi une ponction de plusieurs dizaines de milliers de dollars dans le budget de la Coopérative et privant les membres de leur avantage coopératif. Des démarches sont en cours pour trouver une solution à cette nouvelle crise.

Mais la Coopérative Village Cloverdale n'a plus désormais à démontrer sa résilience et sa combativité.

5 Selon la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC), ce sont 20 759 ménages au Canada, comptant 51 898 personnes à faibles revenus, qui sont menacés par cette décision. Au Québec, ce nombre s'élève à 3 815 ménages.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 13 15-07-15 10:45

Phase	Année	Détails sur les acquisitions et les rénovations	Nombre d'immeubles	Nombre de logements
1	1999	Achat par le Domaine Parc Cloverdale à la Fiducie Desjardins. Rénovations « hors programme » échelonnées de 1999 à 2002. Revente en 2004 à la Coopérative d'habitation Village Cloverdale.	16 immeubles	243 logements
2	2006	Achat par le Domaine Parc Cloverdale des Bois-de-Pierrefonds. Rachat graduel par la Coopérative des immeubles rénovés. À ce jour, 18 immeubles (281 logements) ont été rénovés avec le soutien du programme Accès-Logis. Parmi les 210 logements restants, 126 ont pu recevoir des réparations grâce au programme Rénovation à la carte de la Ville de Montréal.	36 immeubles	491 logements
3	2009	Construction neuve dans le cadre du programme AccèsLogis (rues Logan et Godard)	2 immeubles	32 logements
4	2013	Achat du secteur de la rue Anthony et rénovations dans le cadre du programme AccèsLogis	4 immeubles	100 logements

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 14 15-07-15 10:45

D'UN ENSEMBLE IMMOBILIER DÉLABRÉ À UN COMPLEXE DE QUALITÉ

Au moment de la victoire en 1999, c'est-à-dire à la conclusion d'une entente avec la SCHL conduisant à l'achat de 243 unités du complexe Cloverdale, les résidants sont sans doute loin de se douter qu'ils s'engagent dans un vaste chantier de rénovation et de construction qui, 15 ans plus tard, n'est toujours pas terminé. De fait, ils deviennent les maîtres d'œuvre de ce qui représente, aux dires mêmes du conseiller municipal Christian G. Dubois, « l'un des plus importants projets de revitalisation urbaine à Montréal ». Ce chantier s'est naturellement réalisé en plusieurs étapes.

Rénover des centaines de logements, dont certains sont grandement détériorés, nécessite de la créativité, non seulement sur le plan architectural, mais aussi financier et, bien entendu, humain. Une telle réalisation représente un exemple remarquable de collaboration entre plusieurs partenaires : la société civile, les instances gouvernementales, les élus et des équipes de professionnels.

Selon M^me^ Renée Lachapelle, conseillère en développement de l'habitation à la Direction de l'habitation de la Ville de Montréal[1], ce qui a particulièrement facilité la réalisation d'un projet d'une telle envergure, c'est la stabilité des équipes ayant collaboré à la réalisation de la Coopérative. Elle-même en poste depuis 2005, elle a pu suivre presque toutes les phases des travaux. Du côté du Groupe CDH, l'architecte Douglas Alford est engagé dans le projet depuis 1996, et M^me^ Diane Lemire, chargée de projet principale, depuis 1998. Des professionnels actifs de longue date dans le mouvement coopératif, tels M^e^ Louise Lauzon, notaire, et M^e^ Pierre Sylvestre, avocat, ont aussi apporté leur collaboration précieuse. Mais il importe surtout de souligner l'engagement indéfectible des pionniers, les membres du noyau porteur, notamment M^mes^ Martha Muir, Sherry Blais et Suzanne Beaudoin, ainsi que la vision entrepreneuriale du directeur général de la Coopérative, M. Claude Roberge, en poste

1 Division du soutien aux projets de logement social et abordable.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 15 15-07-15 10:45

de 2003 à 2011. Mentionnons que l'arrondissement a planté deux arbres sur le terrain de la Coopérative pour souligner l'engagement de longue haleine de Martha Muir et Sherry Blais. Enfin, il importe de rappeler l'apport professionnel de deux organisateurs communautaires du CLSC de Pierrefonds, Francine Dubé et Rafik Boualam.

Le défi architectural

Comme il a été mentionné précédemment, l'état des logements dans Cloverdale avait grandement souffert d'un manque d'entretien chronique au fil des ans. Des rénovations s'imposent donc, mais encore faut-il les financer. Selon les ressources disponibles, la nature des travaux pouvant être réalisés varie d'une phase à l'autre. Cette contrainte pose par ailleurs la question de l'équité entre les membres, certains profitant d'un logement entièrement remis en état ou nouvellement construit, d'autres habitant un logement partiellement rénové. L'échelle des loyers doit donc être pondérée en conséquence.

Des travaux modestes réalisés « hors programme »

La première tranche du complexe acquise par le Domaine Parc Cloverdale regroupe 243 logements. À l'époque, il n'est pas encore question – bien que ce soit souhaité par plusieurs des membres fondateurs – que la Coopérative dépasse ce nombre.

Le choix d'acquérir ce secteur de Cloverdale n'est pas le fruit du hasard. Le groupe porteur tient compte de la concentration de résidants qui appuient le projet, mais aussi de la situation géographique. En effet, en choisissant un secteur plus enclavé, adossé au parc-nature Bois-de-Liesse, il se sent mieux à même de surveiller ce qui se passe dans le quartier et aussi d'y créer une communauté. Cela étant, pour parvenir à cet îlot à partir du boulevard Gouin, il faut traverser le reste du complexe, particulièrement détérioré et peu rassurant, ce qui présente des difficultés pour la location.

De l'aveu même de l'architecte, **Douglas Alford**, le Domaine Parc Cloverdale est contraint de réaliser des travaux qualifiés de modestes. En effet, aucune subvention gouvernementale n'est disponible. D'une part, Pierrefonds est alors une municipalité indépendante qui ne se qualifie pas pour le financement dont jouit la Ville de Montréal. D'autre part, malgré les pressions exercées, la Société d'habitation du Québec (SHQ) considère qu'elle n'a pas à investir dans un OBNL qui avait déjà obtenu des fonds de la SCHL. C'est ce qui explique que l'on ait eu recours à une intervention qualifiée de « hors programme ».

C'est en négociant avec la Banque Laurentienne une hypothèque garantie par la SCHL, selon les conditions offertes aux propriétaires privés, et en révisant l'échelle des loyers que le Domaine Parc Cloverdale réussit à financer cette première tranche de rénovation.

Néanmoins, selon l'architecte, les résultats dépassent les attentes. L'amélioration physique des logements non seulement facilite le recrutement de locataires, réduisant ainsi considé-

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 16 15-07-15 10:45

rablement le taux de vacance, mais elle suscite également de l'émulation chez les résidants qui ont à cœur, par la suite, d'en assurer un entretien rigoureux.

Rénovation et construction neuve : l'apport d'AccèsLogis

En 2006, le Domaine Parc Cloverdale devient propriétaire du reste du complexe, soit de 491 logements de plus. La décision d'acquérir un ensemble immobilier deux fois plus important que la dimension actuelle de la Coopérative est un geste d'une grande audace qui n'est pas sans risque. Il impose en effet une lourde pression financière sur celle-ci, et ce, d'autant plus que ce nouveau segment est en bien plus mauvais état que les immeubles déjà acquis, les travaux y ayant été faits précédemment étant avant tout cosmétiques. À titre de comparaison, les travaux effectués dans la première tranche de 243 unités reviennent à 15 000 $ l'unité ; ils s'élèveront à 60 000 $ dans le deuxième segment, et ce, même pour des logements ayant déjà fait l'objet de travaux dans les années 1980[2] !

Toutefois, la Coopérative possède alors un atout particulier du fait justement de son importance : elle peut jusqu'à un certain point s'autofinancer. Et c'est ici que l'on découvre un facteur d'innovation par rapport au mode traditionnel de financement des plus petites coopératives. En bref, la valeur accrue des premiers immeubles, découlant de leur remise en état, mais aussi de l'augmentation générale de la valeur foncière à Montréal, autorise un refinancement hypothécaire qui peut alors être investi dans l'achat de nouveaux immeubles et dans les travaux requis. C'est ce qui permet également de dégager les 15 % requis pour la mise de fonds. La Coopérative refinance le premier segment et emprunte 85 % du coût d'acquisition des nouveaux immeubles avec une hypothèque de deuxième rang consentie par deux institutions, la Banque Laurentienne et la Banque CIBC. La Coopérative se dote ainsi d'une forme de levier financier interne3.

Parallèlement, la Coopérative reprend son bâton de pèlerin et interpelle à nouveau la SHQ dans l'espoir de l'amener à revoir sa position. Cette fois-ci, le contexte est plus favorable. D'une part, il est clair qu'il n'y aurait pas d'apport de la SCHL, l'enveloppe de quatre millions n'étant pas récurrente. D'autre part, la SHQ dispose alors de budgets plus importants. Mais surtout, c'est une opinion rédigée par Me Pierre Sylvestre qui réussira à convaincre la SHQ que la subvention versée par la SCHL représente une aide à la personne et non pas une source de financement pouvant servir à des travaux. Celle-ci accepte donc d'apporter son appui au projet, dans le cadre de son programme AccèsLogis, volet I.

Il apparaît rapidement que ce sont les plus grands logements, ceux qui s'adressent aux familles, qui sont en plus mauvais état. La Ville, qui a une politique sur la famille, se sent elle aussi interpellée et elle décide d'intervenir dans le secteur. Cela représente une réorientation majeure, qui suppose d'abord de remettre en question les perceptions envers l'Ouest-de-l'Île, considéré comme une banlieue riche.

2 Il y a lieu toutefois de préciser que les normes établies par AccèsLogis sont très strictes, car elles visent à ce que les travaux effectués aient une durée minimale de 15 ans.

3 D'autre part, la découverte, après l'achat, d'un taux de vacance supérieur à ce qui avait été déclaré a permis à la Coopérative de renégocier le prix d'achat à la baisse pour un montant de 800 000 $.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 17 15-07-15 10:45

Le Domaine Parc Cloverdale avait préparé le terrain en entreprenant une campagne de relations publiques à la suite des fusions municipales, réalisées le 1er janvier 2002. Celle-ci culmine par une soirée publique à laquelle prennent part le maire de Montréal, M. Gérald Tremblay, le député fédéral, M. Bernard Patry, le député provincial, M. Pierre Marsan, la mairesse d'arrondissement, Mme Monique Worth, et plusieurs personnalités et intervenants de la Ville de Montréal et de l'arrondissement. Cette soirée avait pour objectifs de rétablir la réputation du secteur, mais surtout de faire reconnaître l'admissibilité de ce dernier aux programmes de soutien de la Ville de Montréal, puisque Pierrefonds en fait désormais partie.

Le secteur de Cloverdale présente également certaines caractéristiques qui justifient une nouvelle approche d'intervention. Jusqu'ici, les programmes de rénovation visent avant tout les quartiers centraux, plus âgés, formés de duplex et de triplex. À Cloverdale, on se retrouve dans un tout autre contexte, dans un quartier périphérique avec des bâtiments des années 1960 laissés à l'abandon. D'autres cas similaires se présentent, le plus connu étant Place l'Acadie, tellement délabrée que les immeubles doivent être démolis et remplacés par des constructions neuves. Cette situation présente un certain défi pour la Ville de Montréal.

Une nouvelle rencontre avec la Ville a lieu, le 21 novembre 2008, cette fois avec un objectif plus ambitieux. Le Groupe CDH, accompagné par des membres de la Coopérative, y fait une présentation en vue d'exposer l'ampleur acquise par le complexe, qui compte alors 734 unités, et les réalisations déjà accomplies. Mais surtout, il s'agit de promouvoir une vision globale d'intervention reposant sur la rénovation d'environ 200 logements familiaux, sur la réfection de la trame urbaine ainsi que sur l'aménagement d'espaces publics.

Outre la remise en état du bâti existant, on juge nécessaire de construire trois autres immeubles sur des terrains vacants dans le but d'harmoniser l'ensemble architectural et urbanistique, d'accroître la sécurité du secteur et de favoriser l'intégration sociale de sa population, pour un total de 60 logements additionnels. Mais plus encore, des considérations sociales justifient ce choix d'accroître le nombre de logements dans un si vaste complexe.

En effet, le complexe Cloverdale comprend deux typologies de logement dans des immeubles à appartements avec escaliers intérieurs : des logements à deux chambres à coucher et à trois chambres à coucher. Certains ménages de Cloverdale ne sont pas bien desservis par ce type de logement, notamment les familles nombreuses et les aînés. De fait, plusieurs familles nombreuses, comptant jusqu'à 10 enfants, habitent le secteur de Cloverdale. Certaines louent même deux appartements pour se loger !

Deux stratégies permettent de répondre aux besoins de ces familles. En premier lieu, on réussit à agrandir neuf logements existants en aménageant des espaces habitables dans les demi-sous-sols. Certains logements doublent ainsi de dimensions et offrent cinq chambres à coucher. En deuxième lieu, la Coopérative entreprend la construction d'un immeuble de 10 unités, situé en face d'un terrain de jeux et comprenant quatre ou cinq chambres à coucher, réparties sur deux étages.

On se demande si de tels logements, dont le loyer atteint de 800 $ à 900 $, vont trouver preneur. En effet, le programme AccèsLogis permet de verser une subvention au loyer à 50 % des logements4, et ceux-ci se louent rapidement. Mais l'ensemble des nouveaux

4 Et même à 60 % des logements dans le cas où les anciens occupants les réintègrent après les travaux.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 18 15-07-15 10:45

logements s'envolent, car ils représentent une nette amélioration pour plusieurs familles. Pour d'autres, l'effort financier demandé se justifie, car leurs conditions de logement se trouvent améliorées ; en outre, elles souhaitent demeurer dans le quartier, près de l'école fréquentée par leurs enfants. Ajoutons que la présence d'un CPE et l'aménagement subséquent de deux garderies privées représentent aussi un atout majeur.

Les aînés constituent une autre catégorie de membres qui nécessitent des logements mieux adaptés à leur condition, à défaut de quoi ils risquent de devoir déménager hors de la Coopérative, après y avoir pourtant consacré beaucoup d'efforts. Un immeuble de 22 logements, avec ascenseur et salle communautaire, est donc érigé sur un terrain de stationnement (relocalisé derrière le bâtiment) avec l'appui du volet II d'AccèsLogis. Ici encore, il s'agit en même temps d'améliorer la trame urbaine.

Au début, les logements ne se louent pas facilement, car la plupart des personnes auxquelles ils sont destinés sont à faibles revenus. Et le volet II du programme AccèsLogis, qui s'adresse à la clientèle aînée, n'accorde de subventions qu'à 50 % des unités. Ce problème ne se pose d'ailleurs pas qu'à Cloverdale. C'est pourquoi la SHQ modifie finalement sa politique et la totalité des logements sont désormais admissibles à une subvention. Cet immeuble est maintenant occupé à 100 %.

Enfin, un troisième immeuble de 28 unités est érigé à l'intérieur du complexe de Cloverdale, en vertu du volet III d'AccèsLogis. Il ne fait pas partie de la Coopérative, car il appartient à un organisme de l'Ouest-de-l'Île, le Centre de ressources communautaires Omega, et il s'adresse à une clientèle présentant des besoins particuliers. Le Domaine Parc Cloverdale vend au Centre Omega une partie du terrain, devenu vacant à la suite d'un incendie. Toutefois, le fonds de terrain fait toujours partie de la copropriété qui unissait autrefois le Domaine Parc Cloverdale et l'ancien propriétaire Les Bois de Pierrefonds, au moment où le complexe avait été scindé en deux. La Coopérative possède 99 % des voix et le Centre Omega, 1 %.

On peut se demander quel est l'intérêt de maintenir la structure juridique de la copropriété, puisque la Coopérative occupe désormais la presque totalité du quartier. L'architecte Douglas Alford explique ainsi les particularités qui contribuent à faire de Cloverdale un milieu unique :

> *L'implantation des immeubles à Cloverdale est conçue de telle façon qu'il est très difficile d'y découper des lots, car les marges nécessaires entre les bâtiments font défaut et il n'y a pas d'accès légal. Il faudrait négocier tellement de servitudes de passage que ce ne serait pas intéressant.*
>
> *D'ailleurs, c'est justement la beauté du site que d'être un complexe. On sent que c'est un ensemble. Il y a des pistes piétonnières qui passent en arrière-cour, qui relient deux bâtiments, qui partagent des terrains de jeu ou un potager. Ce serait perdre de vue la nature de ce complexe que de le répartir en petits morceaux.*

Il importe à cette étape de faire ressortir l'apport des coopératives d'habitation comme solution aux problèmes de logement de la population, qui représentent l'une des causes premières de la pauvreté. Selon les données compilées par le FRAPRU[5], 65,6 % des ménages montréalais sont locataires, et 23,4 % d'entre eux ont des besoins impérieux de logement.

5 FRAPRU (2013), « Montréal : milieu de vie ou marchandise. Les responsabilités de la Ville en matière de logement », 20 p.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 19 15-07-15 10:45

Statistique Canada révèle que 42,2 % des ménages dont le principal soutien financier est une femme doivent consacrer plus de 30 % de leur revenu pour se loger ; et cette proportion monte à 50 % pour les personnes seules. Or, le marché privé laisse complètement de côté ce segment de la population ; depuis de nombreuses années, il ne se construit presque plus de logements locatifs, et la grande partie du développement immobilier prend la forme de copropriétés divises ou indivises pour une clientèle ayant les moyens de payer. Pour les promoteurs privés, en effet, c'est le profit qui est l'objectif primordial.

La Coopérative Village Cloverdale, elle, agit à l'inverse. Ce sont les besoins de ses membres qui représentent sa motivation principale et qui guident ses choix. Elle remplit donc sa mission sociale en cherchant à combler les besoins des catégories de la population défavorisées ou discriminées pour ce qui est de l'accès au logement :

- les ménages à faibles revenus ;
- les familles, dont les familles nombreuses et les familles monoparentales ;
- les aînés ;
- les membres issus des communautés culturelles et de l'immigration ;
- les personnes éprouvant des besoins particuliers et nécessitant un accompagnement.

Une catégorie de personnes n'a pas encore fait l'objet d'une attention particulière de la part de la Coopérative : les personnes à mobilité réduite. En effet, mis à part l'immeuble destiné aux aînés, aucun immeuble n'est accessible. Il y aurait sans doute lieu pour le conseil d'administration de pousser plus loin son souci de bien desservir les membres et d'étudier les mesures à mettre en place pour accommoder les personnes handicapées.

Dans l'ensemble des rénovations réalisées dans le complexe, 210 unités n'avaient pas encore été touchées, n'ayant pas été incluses dans le financement accordé par AccèsLogis, volet I. Toutefois, un programme particulier de la Ville de Montréal permet quand même à la Coopérative d'y effectuer certains travaux. Il s'agit du programme Rénovation à la carte.

Après mûre réflexion, la Coopérative considère que les travaux prioritaires doivent porter sur les éléments extérieurs : la maçonnerie, les toitures et les fenêtres. Ce sont souvent les travaux les plus onéreux, mais en contrepartie ce sont aussi ceux qu'il est le plus facile à coordonner dans de vastes ensembles. Un total de 126 logements bénéficient de cette subvention. Par ailleurs, deux immeubles de six logements chacun ont été aménagés pour loger des garderies. Il reste donc 72 logements qui n'ont pas encore reçu de financement permettant d'y effectuer des réparations ou des rénovations. De ce nombre, 15 unités se trouvent dans l'immeuble occupé par les bureaux de la Coopérative et du Comité d'aide Cloverdale (ce qui correspond à trois logements). Or, ce bâtiment a déjà fait l'objet de certains travaux à la suite d'un incendie.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 20 15-07-15 10:45

Une coopérative verte

Dès ses débuts, la Coopérative Village Cloverdale s'inscrit dans le courant du développement durable. On réduit souvent ce dernier à sa seule composante environnementale. Mais il importe de souligner que le développement durable repose sur quatre piliers :

- social ;
- environnemental ;
- économique ;
- culturel.

Or, la formule coopérative en soi représente l'un des meilleurs outils pour contribuer au développement des individus et d'une communauté. La Déclaration sur l'Identité coopérative internationale adoptée par l'Alliance coopérative internationale affirme en effet :

> *Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement*[6].

Parmi les sept principes internationaux du coopératisme, certains portent plus spécifiquement sur l'aspect social du développement durable :

- le pouvoir démocratique exercé par les membres (« un membre, une voix ») ;
- l'éducation, la formation et l'information ;
- la coopération entre les coopératives ;
- l'engagement envers la communauté.

Les chapitres subséquents permettront d'illustrer comment les membres de la Coopérative Village Cloverdale mettent concrètement en œuvre ces principes. Il importe néanmoins d'insister sur le fait que la Coopérative remplit sa mission sociale notamment en réservant 40 % de ses logements à des ménages à faibles revenus, principalement des familles et des aînés.

La présente section vise plus particulièrement à faire ressortir les mesures mises en place par la Coopérative afin de faire de Cloverdale un milieu plus écologique. Trois éléments concourent à cette orientation :

- la récupération et la rénovation des bâtiments existants ;
- la construction d'immeubles intégrant des composantes qui dépassent les normes en cours pour ce qui est de la conservation d'énergie ;
- une approche globale intégrée.

6 Voir www.entreprises.coop/images/documents/principes_aci_1995.pdf.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 21 15-07-15 10:45

Pour ce qui est de la rénovation, on choisit de récupérer tout ce qui peut l'être dans l'existant au lieu de dégarnir complètement les logements pour les refaire à neuf, comme c'est souvent le cas dans les projets à grande échelle. À titre d'exemple, on conserve le système de chauffage en place ainsi que les planchers de bois franc.

Parallèlement avec AccèsLogis, la Coopérative se prévaut d'un éventail de programmes qui lui permettent de réaliser certains travaux plus spécifiques. Outre leur aspect écologique, ces différentes mesures contribuent à réduire la dépense de chauffage de 100 000 $ par année, limitant ainsi les hausses de loyer.

Ainsi, elle bénéficie du programme Coops efficaces offert aux coopératives membres de la FECHIMM afin de procéder à :

- l'isolation des murs des sous-sols et des toitures ;
- l'installation de systèmes d'évacuation dans les salles de bain et les cuisines ;
- l'installation de fenêtres très performantes (triples fenêtres).

Grâce au Fonds en efficacité énergétique de Gaz Métropolitain, elle reçoit des subventions qui lui permettent d'implanter les mesures d'économie d'énergie suivantes :

- une subvention de 20 000 $ pour l'achat et l'installation de réflecteurs de chaleur derrière les radiateurs des logements ;
- une subvention d'environ 30 000 $ pour effectuer une analyse infrarouge des bâtiments dans le but de repérer les sources principales de perte de chaleur et un financement additionnel pour y remédier ;
- une subvention de 400 000 $, dans le cadre d'un projet-pilote, pour l'achat et l'installation de récupération des eaux usées dans tous les bâtiments.

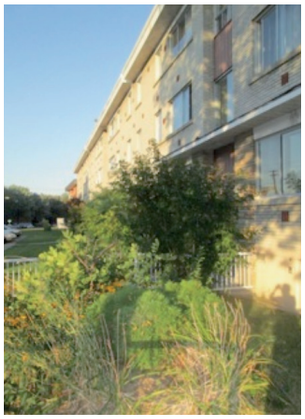
Par la suite, des systèmes de ventilation sont installés dans chaque logement, afin de récupérer l'air frais de l'extérieur. Pour réchauffer l'air froid l'hiver, on ajoute des panneaux métalliques sur le côté sud des bâtiments. L'air capté y est préchauffé avant de se retrouver dans le système de ventilation. Cet aménagement est rendu possible grâce au soutien de l'Initiative écoÉNERGIE sur l'innovation de Ressources naturelles Canada.

Dans le cas de la construction neuve, deux des trois bâtiments érigés disposent de murs solaires permettant le préchauffage de l'air de ventilation. En outre, les immeubles neufs obtiennent la certification Novoclimat, une composante d'AccèsLogis alors financée par l'Agence énergétique de Gaz Métro[7]. Celle-ci vise à encourager la conception de bâtiments très bien isolés et à assurer que l'air respiré par les occupants soit d'excellente qualité. Il en résulte un rendement de 25 % moins

7 Programme aujourd'hui aboli.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 22 15-07-15 10:45

énergivore que dans un bâtiment standard. Autant les résidants que la Coopérative réalisent ainsi des économies significatives. Aujourd'hui, cette norme fait partie du Code de la construction du Québec. De son côté, le Groupe CDH avait déjà innové en la matière en réalisant le premier projet soutenu par la SHQ à avoir intégré Novoclimat. Il avait alors fait la démonstration qu'il était possible de le faire à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire allouée, étant donné les économies énergétiques qui en découlaient par la suite.



Pour ce qui est de l'approche globale intégrée, elle se retrouve notamment dans l'aménagement des espaces publics. Ainsi, dans l'une des phases, on privilégie des trottoirs qui coupent à travers le terrain, contrairement aux trottoirs municipaux qui font faire de grands détours et qui ne sont pas beaucoup utilisés par les résidants. Ainsi, on respecte les habitudes de déplacement des résidants et on les incite au transport actif.

Par ailleurs, l'étendue et la typologie du site permettent d'y intégrer des installations collectives, telles que terrains de jeux, installations sportives et potagers. La Coopérative se dote également de bacs de recyclage collectifs. Toutefois, le compostage se fait encore attendre alors qu'il serait bien utile pour les potagers. Enfin, celle-ci a dégagé un budget qu'elle met à la disposition de ses membres pour les inciter à planter fleurs et arbustes devant leurs immeubles.

La Coopérative pose sa candidature lors de l'appel de propositions lancé en 2009 par le Centre d'écologie urbaine de Montréal dans le cadre de son programme *Projets pilotes de planification de quartiers verts, actifs et en santé*. Deux quartiers pourront être sélectionnés afin de recevoir un accompagnement dans l'élaboration d'un plan de quartier vert. Mais la Coopérative n'est pas retenue, la priorité allant à des quartiers plus centraux.

Un développement continu

La Coopérative a récemment entrepris une nouvelle étape dans son développement. En effet, deux secteurs du quartier de Cloverdale échappaient toujours au complexe coopératif. La Coopérative, dont l'esprit entrepreneurial ne se dément pas, a justement conclu, l'année dernière, l'achat de l'un de ceux-ci, situé dans la rue Anthony. L'ensemble immobilier qui s'y trouve avait d'ailleurs été vendu deux fois en cinq ans. Une centaine d'unités s'ajoutent donc aux 766 qui étaient sous son contrôle. Elles sont présentement en rénovation. Et là aussi certains logements seront agrandis afin d'accroître l'offre aux familles nombreuses.

La motivation de la Coopérative à acquérir ce secteur n'est pas que d'ordre économique. En effet, la situation de la rue Anthony, fermée par la voie ferrée, en fait une frontière qui représente une annexe naturelle au complexe de Cloverdale et qui contribue à son unité d'aménagement. Mais plus encore, l'acquisition des immeubles qui y sont situés permet de sécuriser davantage le quartier, un enjeu majeur pour les membres, car le secteur Anthony entretient une réputation de délinquance et de criminalité. Comme le précise le président de la Coopérative, **Daniel Lefebvre** (à gauche dans la photo) :

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 23 15-07-15 10:45

Il nous restait un secteur à acquérir, la rue Anthony. C'était notre talon d'Achille sur le plan de la sécurité, car il appartenait à un propriétaire privé et on n'y faisait pas de rondes[8]. Une de nos motivations pour acquérir ces immeubles était d'avoir le contrôle de tous les logements dans le secteur et d'améliorer ainsi la sécurité.

L'autre secteur que convoite la Coopérative, c'est le terrain qui donne accès au quartier de Cloverdale à partir du boulevard Gouin. Celui-ci comporte un zonage mixte. Le conseil d'administration de la coopérative souhaiterait l'acquérir et en faire une porte d'entrée qui donnerait de la visibilité à la Coopérative. Il serait en effet possible d'y installer des bureaux et d'ériger un immeuble à plusieurs étages, comportant un ascenseur, ce qui permettrait d'offrir des logements accessibles aux personnes à mobilité réduite. Jusqu'ici toutefois les démarches pour acquérir ce dernier segment n'ont pas porté fruit.

Aménagement du site de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale

Source : Groupe CDH

8 Voir la section « Voisins – voisines ».

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 24 15-07-15 10:45

En conclusion, citons l'ancien conseiller municipal de l'arrondissement Pierrefonds-Roxboro, M. Christian G. Dubois :

> *La Coopérative Village Cloverdale est un exemple extraordinaire de réhabilitation d'un quartier. C'est la preuve qu'il n'y a pas de meilleure solution qu'un milieu qui se prend en charge.*

Le défi humain

On peut imaginer sans peine tout le bouleversement que ces travaux entraînent sur le bâti. Mais plus encore, ce sont les résidants qui subissent des perturbations considérables. En effet, la transformation du secteur de Cloverdale en complexe coopératif entraîne les impacts suivants :

- des déménagements, temporaires ou permanents ;
- des ajustements à l'échelle des loyers ;
- la transition du statut de locataire à celui de membre d'une coopérative.

C'est à **Diane Lemire** que le Groupe CDH confie la charge de projet pour la réalisation de la Coopérative, une responsabilité qui dépasse de beaucoup les fonctions qui y sont normalement associées. Dans les faits, elle agit comme coordonnatrice de tous les aspects du développement jusqu'au transfert de la propriété et de la pleine gestion à la Coopérative. Embauchée en 1999, elle reste en poste jusqu'à sa retraite en décembre 2012[9]. Elle est impliquée à temps plein les trois premières années, puis à temps partiel par la suite, au moment où la Coopérative se dote de son propre personnel de gestion.

Relocalisation des ménages

Dans plusieurs logements, la nature des travaux à exécuter exige le déplacement des locataires, ce qui ne va pas de soi même si la loi l'autorise. En effet, au départ, la Coopérative[10] doit affronter une forte résistance de la part de certains locataires, qui refusent de subir à nouveau des travaux, ayant été échaudés précédemment par les rénovations superficielles faites par les anciens propriétaires et par les hausses de loyer qui en avaient résulté. Il faut donc leur démontrer cette fois-ci la bonne foi du Domaine Parc Cloverdale, car des rénovations s'imposent réellement. En outre, des fonds sont disponibles pour réaliser des travaux de qualité et éviter des hausses de loyer trop brutales. De fait, sans subventions, les loyers auraient dû être considérablement augmentés.

9 C'est Murielle Laurence Kwendé, chargée de projet et formatrice au Groupe CDH, qui a pris sa relève.

10 Afin de simplifier la compréhension du texte, le terme « Coopérative » sera indistinctement utilisé, qu'il s'agisse de l'OBNL Domaine Parc Cloverdale ou de l'entité juridique coopérative proprement dite.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 25 15-07-15 10:45

On tient alors avec les locataires des assemblées d'information ainsi que des rencontres individuelles dans le but de conclure des ententes sur les travaux à effectuer dans leur logement. Le conseil d'administration et l'architecte s'entendent pour que des travaux majeurs soient effectués dans les logements qui n'avaient jamais été touchés et des travaux mineurs dans les logements déjà rénovés. On accepte donc une certaine disparité dans les travaux effectués, malgré le souci d'uniformiser le produit.

Les travaux sont planifiés par phases, et un plan de relocalisation est mis en place. Les déménagements sont assumés par la Coopérative. L'entente signée avec les occupants comporte deux éléments très importants : les indemnités à verser aux locataires pour l'aller-retour ou pour un aller seulement et la fixation du loyer.

Dans les circonstances, l'un des graves problèmes que doit affronter la Coopérative, soit un taux de vacance de 30 %, se révèle un atout. En effet, cela facilite l'évacuation des logements appelés à être rénovés, car les occupants peuvent facilement être relocalisés dans le même complexe et dans un logement comparable à celui qu'ils occupent. Trois options sont proposées aux locataires devant être déplacés :

- retour au logement initial, avec une hausse de loyer négociée ou reflétant les normes de la Régie du logement ;
- déménagement dans un logement non rénové à un loyer identique ; on ne peut écarter toutefois la possibilité que ce logement fasse plus tard, à son tour, l'objet de rénovations, d'où un nouveau déménagement ;
- déménagement hors du complexe.

La plupart des locataires décident de revenir dans leur ancien logement, qu'ils retrouvent fraîchement rénové. Un certain nombre choisissent de demeurer dans leur nouveau logement, afin d'éviter une hausse de loyer. D'autres optent pour un déménagement définitif hors du complexe, ne se sentant pas attirés par le nouvel environnement qui leur est proposé avec la formule coopérative. Dans certains cas, il s'agissait « d'éléments indésirables » à l'origine de la mauvaise réputation du secteur, et les membres de la Coopérative sont heureux de pouvoir ainsi profiter d'un climat plus sain.

Dans la deuxième étape, il est plus facile, dans l'ensemble, de négocier avec les locataires du secteur qui appartenait précédemment aux Bois de Pierrefonds. Ceux-ci avaient pu constater comment les choses s'étaient déroulées dans le premier segment, ils voyaient que les résidants étaient heureux, qu'ils organisaient des fêtes. Il faut néanmoins visiter chaque logement, ce qui est fait par des membres bénévoles de la Coopérative. Ces rencontres donnent l'occasion de fournir de l'information, non seulement sur les travaux à venir, mais aussi sur le fonctionnement de la Coopérative. Les occupants comprennent mieux le processus.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 26 15-07-15 10:45

Ajustement des loyers

L'ajustement des loyers représente certainement la plus grande contrainte administrative à surmonter. Il doit en effet tenir compte de plusieurs facteurs, dont au premier chef la rentabilité financière, mais aussi de l'équité entre les membres et de la recherche d'une certaine harmonisation en fonction de la typologie et de l'état des logements. Il existe un écart significatif entre les loyers payés par les anciens membres et les loyers des nouveaux occupants, qui s'alignent davantage sur le marché. Cela étant, dans une coopérative de l'importance de Village Cloverdale, on ne peut s'attendre à une parfaite uniformité.

Lors de la première tranche des travaux, celle qui concerne le bloc initial de 243 unités, Diane Lemire élabore des scénarios. Elle retient deux options qu'elle propose aux locataires, ce qui exige un travail considérable. Il lui faut en effet signer des ententes avec chacun des ménages.

Les options proposées sont les suivantes :

- une augmentation de 75 $ appliquée au retour dans le logement initial et étalée sur un an ou deux, selon la période de l'année où les travaux se déroulent ; plusieurs locataires acceptent ce montant, car ils avaient réussi à conserver des loyers assez bas grâce aux contestations qu'ils avaient menées au fil des ans ;
- dans le cas d'un refus, application des normes de la Régie du logement au moment du renouvellement du bail.

Cette dernière option est présentée aux occupants, mais la Coopérative ne s'adresse pas elle-même à la Régie. Ce sont les locataires qui refusent de signer une entente qui ont recours à ce tribunal. Or, comme ce dernier tient compte du coût des travaux dans la détermination du loyer, certains de ceux-ci ont la mauvaise surprise de se retrouver avec des hausses de loyer de 100 $ ou même 150 $!

Lors de la deuxième étape des travaux réalisés avec l'appui d'AccèsLogis, qui s'applique au secteur correspondant aux Bois de Pierrefonds, les loyers après travaux sont fixés en fonction de grilles prédéterminées dans le cadre de ce programme.

En définitive, la coopérative est en mesure de présenter une offre diversifiée de logements dont les loyers, tout en étant abordables, ne sont pas nécessairement uniformes du fait que les logements n'ont pas tous subi des travaux semblables et que différents programmes gouvernementaux ont été mis à contribution.

De locataires à membres d'une coopérative

En vertu de la Loi, pour former une coopérative, il faut obtenir l'adhésion de 51 % des usagers, dans ce cas-ci des locataires. C'est pourquoi, dès le départ, on dote l'OBNL Domaine Parc Cloverdale d'une structure participative et on entreprend un travail de recrutement de membres qui, le moment venu, adhéreraient naturellement à la nouvelle coopérative. Rappelons qu'un nombre important des occupants des débuts avaient déménagé, certains dans les trois coopératives créées en cours de route, Bonny, Jouvence et Belle Lyrette.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 27 15-07-15 10:45

Or, un nombre significatif des nouveaux résidants, qui ne sont pas au fait de la lutte menée par le noyau porteur, sont des immigrants de fraîche date qui ont tout à apprendre sur le fonctionnement non seulement d'une coopérative, mais avant tout de la société québécoise dans son ensemble. C'est pourquoi, entre autres choses, il faudra attendre quatre ans entre la conclusion de l'entente avec la SCHL et la création du Domaine Parc Cloverdale en 1998, d'une part, et la formation de la Coopérative Village Cloverdale en 2002, d'autre part, et deux années additionnelles avant le transfert du premier segment de 243 unités à la Coopérative, en 2004.

La relocalisation des occupants pendant les travaux donne l'occasion d'entreprendre un travail de sensibilisation auprès des locataires en place et de les inviter à leur tour à devenir membres afin d'avoir leur mot à dire dans l'évolution du projet. Ainsi, au moment du retour, ces derniers sont appelés à signer un bail confirmant leur nouveau loyer ainsi qu'un contrat de membre.

Ce recrutement de membres se poursuit en parallèle avec les travaux exécutés lors des phases subséquentes. Le transfert de propriété des immeubles acquis par le Domaine Parc Cloverdale se fait en effet progressivement au fur et à mesure que les occupants adhèrent à leur tour à la Coopérative. Certains immeubles sont ainsi toujours la propriété de l'OBNL, mais les locataires sont invités à vivre selon le modèle coopératif, notamment en participant à un comité de propriété, ce qui leur accorde un rabais de 20 $ sur leur loyer11.

C'est donc un patient travail de sensibilisation, de motivation et d'éducation qui conduit au bout du compte à la création de la Coopérative d'habitation Village Cloverdale. À l'heure actuelle, celle-ci jouit d'un taux d'occupation de 100 %, et tous les occupants des logements dont elle a la propriété sont membres!

11 Voir la section sur « La gestion coopérative ».

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 28 15-07-15 10:45

LE MONTAGE FINANCIER : COMPLEXITÉ ET INNOVATION

Selon la terminologie propre au secteur du logement social, le soutien financier prend la forme de deux composantes : l'aide à la personne et l'aide à la pierre.

L'aide à la personne

On se souvient que, en 1980, le complexe de Cloverdale est reconnu admissible au programme fédéral 56.1 dont se prévalent encore un nombre significatif de coopératives d'habitation au Canada. En vertu de ce programme, le complexe de Cloverdale, alors la propriété de l'OBNL Logisque, reçoit de la SCHL une enveloppe annuelle de 957 000 $ en aide assujettie au contrôle du revenu (AACR), répartie entre les ménages qui consacrent plus de 25 % de leurs revenus au paiement du loyer. Cette aide est brutalement interrompue en 1986 lors de la vente aux Habitations Louisbourg, car un propriétaire privé n'y est pas admissible. Elle sera heureusement rétablie en 1988, par suite des pressions exercées par les locataires.

L'entente donnant lieu au rétablissement de la subvention comprend notamment les clauses suivantes :

- la constitution d'un organisme à but non lucratif, le Comité d'aide Cloverdale (CAC), chargé d'administrer l'AACR jusqu'en 2015 ;
- le droit de la Coopérative de nommer les administrateurs du CAC, sujet à l'approbation du ministre responsable de la SCHL ;
- le versement d'une somme de deux millions de dollars équivalant au montant des subventions non versées pendant la période d'interruption de deux ans (devenus quatre millions avec les intérêts cumulés).

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 29 15-07-15 10:45

Le Comité d'aide Cloverdale est toujours en fonction. La Coopérative, lorsqu'elle devient propriétaire de l'ensemble du complexe, tente de récupérer la gestion des subventions attribuées à ses membres à faibles revenus, comme c'est le cas dans les autres coopératives, sans succès.

En vertu du programme 56.1, le nombre de ménages pouvant recevoir de l'AACR dépend de l'enveloppe disponible. Dans certains cas, cette enveloppe n'est pas suffisante pour couvrir tous les besoins, et des listes d'attente sont constituées. D'autre part, la Coopérative met de côté une réserve afin de se préparer au choc de l'arrêt des subventions fédérales en 2015.

L'avantage dont bénéficie la Coopérative, c'est d'avoir pu profiter du programme AccèsLogis qui prévoit du supplément au loyer jusqu'à concurrence de 50 % des logements faisant l'objet d'une entente et même de 60 % lorsque les locataires réintègrent leur logement initial une fois les travaux terminés. Elle a ainsi pu bonifier considérablement le nombre de ménages pouvant recevoir de l'aide. À l'heure actuelle, 40 % de ses logements sont occupés par des ménages bénéficiant d'une subvention plafonnant leur loyer à 25 % de leur revenu, soit plus de 300 unités. Cette subvention est accordée en partie par la SCHL et en partie par la SHQ.

L'aide à la pierre

Le financement ayant permis au fil des ans à la Coopérative de se développer et d'atteindre sa dimension actuelle repose sur :

- un emprunt hypothécaire garanti par la SCHL pour l'acquisition du premier segment de 243 unités ;
- un refinancement hypothécaire consenti sur la base de la valeur accrue des immeubles déjà rénovés et servant à la mise de fonds pour l'acquisition du deuxième segment de 491 unités ;
- le programme AccèsLogis de la SHQ, volets I et II, pour l'acquisition et la rénovation d'une partie des immeubles du deuxième segment (281 unités), la construction de deux nouveaux immeubles (32 unités) ainsi que l'acquisition et la rénovation d'un troisième segment de quatre immeubles (100 unités) ;
- le programme Rénovation à la carte de la Ville de Montréal attribué à 126 unités ;
- une subvention du Programme de rénovation du Québec (PRQ), un autre programme géré par la SHQ, qui complète le montage financier ;
- une subvention particulière attribuée par le ministère des Affaires municipales du Québec aux projets jugés novateurs et qui bonifie de 10 % le budget accordé, utilisée par la Coopérative pour des travaux d'ensemble, par exemple l'amélioration de la sécurité dans le complexe (éclairage, interphones dans les immeubles), l'aménagement paysager et la réorganisation de la disposition de certains terrains de stationnement ;

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 30 15-07-15 10:45

- une subvention de l'Agence énergétique du Québec dans le cadre du programme Novoclimat ;
- trois subventions en vertu du programme Coops efficaces provenant du Fonds de l'efficacité énergétique de Gaz Métropolitain et offertes en partenariat avec la FECHIMM ;
- une subvention provenant de l'Initiative écoÉNERGIE sur l'innovation de Ressources naturelles Canada (pour l'installation de murs solaires).

Par ailleurs, la Coopérative a pu se doter d'un plan de développement global qui en a fait un TOD1 avant la lettre, grâce à sa proximité de la gare de chemin de fer et des services ainsi qu'à la présence d'espaces verts, notamment du parc-nature Bois de Liesse.

AccèsLogis existe depuis 1997. Il s'agit du seul programme au Canada consacré au développement du logement social, sous la forme de coopératives et d'OBNL. La Ville de Montréal est la mandataire de la SHQ pour livrer le programme dans son territoire.

Renée Lachapelle, elle-même issue du réseau des groupes de ressources techniques (GRT), occupe le poste de conseillère en développement de l'habitation à la Direction de l'habitation, division du soutien aux projets de logement social et abordable. Entrée en fonction en 2005, elle accompagne la Coopérative à travers toutes les phases de rénovation du deuxième segment et agit comme vis-à-vis de la chargée de projet du Groupe CDH. À compter de 2006, il y aura en effet sept ententes conclues pour rénover et construire des ensembles allant de 22 à 81 unités. La Coopérative n'exerce toutefois pas de ponction marquée sur le nombre d'unités octroyées à Montréal, qui reçoit chaque année environ 40 % des unités du Québec pour couvrir ses besoins. Ainsi, les plans d'action successifs de la Direction de l'Habitation de la Ville de Montréal prévoient la réalisation d'environ 1250 logements par année.

Renée Lachapelle présente ainsi les principales composantes d'AccèsLogis :

> *AccèsLogis a pour objectif d'offrir des logements communautaires convenables et dont le loyer est au maximum de 95 % du loyer médian du marché en fonction des statistiques annuelles dégagées par la SCHL. Il garantit l'emprunt hypothécaire, conclu pour un terme de 25 ans, requis pour couvrir l'ensemble des coûts associés à la réalisation du projet : acquisition, droits et permis, travaux, honoraires professionnels, analyses environnementales, etc. Il couvre également des frais de démarrage qui permettent au groupe porteur de fonctionner et d'élaborer son projet.*
>
> *La SHQ établit les coûts admissibles par logement, par typologie, par type d'intervention et par région du Québec. Elle injecte en subvention 50 % du coût de réalisation admissible. La Ville de Montréal contribue dans une proportion de 30 % de la part de la SHQ ou encore 15 % des coûts maximums admissibles.*

1 TOD : *transit oriented development*, un concept d'aménagement de quartiers misant sur la densification et la proximité de moyens de transport collectifs.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 31 15-07-15 10:45

Un budget est établi au départ, en collaboration avec le groupe de ressources techniques. L'acquisition ne doit pas dépasser la valeur marchande. En ce qui concerne les travaux, il faut aller en appel d'offres public, et c'est le plus bas soumissionnaire qui est retenu.

Un projet d'une telle envergure comporte sa part d'imprévus, surtout dans le cas de rénovations. La Coopérative connaît de nombreux dépassements de coûts dans ses débuts, notamment à cause de problèmes de structure difficilement prévisibles. À la longue, l'équipe d'architectes connaissant mieux la nature du bâti, l'évaluation des coûts devient plus précise. L'élément le plus spectaculaire demeure certainement la découverte d'une rivière souterraine lors de la construction d'un immeuble, ce qui interrompt les travaux le temps de trouver une solution technique et financière. C'est ainsi que, une fois la construction terminée, il a été possible de jumeler l'hypothèque de ce projet à une phase de rénovation qui avait connu peu d'imprévus et d'éponger son déficit.

Le fait d'être une grande coopérative a donc joué pour beaucoup dans l'accès à ces multiples sources de financement. Les subventions complémentaires, qui s'ajoutent à AccèsLogis, ont permis de réaliser certains travaux d'aménagement, ce qui n'est pas courant dans les autres coopératives, où l'enveloppe budgétaire est plus restreinte. Mais pour recevoir une telle bonification, les loyers doivent être au maximum permis, soit 95 % du loyer médian. Il est donc difficile de maintenir les loyers très bas si l'on souhaite des intrants additionnels provenant de programmes complémentaires de la SHQ. Par ailleurs, dans sa gestion financière, la Coopérative peut aussi miser sur des économies d'échelle.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 32 15-07-15 10:45

LA GESTION COOPÉRATIVE AXÉE SUR LA PARTICIPATION DE TOUS ET TOUTES

Une grande décision

Au moment où le groupe porteur parvient à une entente avec la SCHL, une question fondamentale se pose à lui : est-il préférable de constituer une seule coopérative ou bien de scinder le complexe en plusieurs coopératives de plus petites dimensions ?

La question est loin d'être anodine. En effet, au Québec, contrairement aux autres provinces, la tradition est de former de petites coopératives. Ainsi que le confirme André Noël, directeur général de la FECHIMM de 1998 à 2012, les coopératives comptent en moyenne 18 logements à la fin des années 1990. Plusieurs raisons expliquent cette réalité. En premier lieu, la majorité des coopératives résultent alors de projets d'achat-rénovation dans les quartiers centraux de Montréal, caractérisés par des triplex et des duplex. Lorsqu'un immeuble est mis en vente, ce sont les locataires qui choisissent de former une coopérative pour en faire l'acquisition. Chaque projet donne donc lieu à une coopérative distincte. On croit en effet que les membres exercent un meilleur contrôle sur la gestion et vivent de façon plus authentique l'expérience coopérative dans un ensemble à plus petite échelle.

En choisissant de former une seule grande coopérative de 243 logements, le groupe porteur va donc à contre-courant et manifeste une grande audace. Cependant, la décision n'est pas prise à la légère. Les membres du conseil d'administration font leurs devoirs : ils comparent les avantages respectifs des deux options et prennent la peine d'étudier le fonctionnement de quelques grandes coopératives. Tout d'abord, ils bénéficient de l'exemple d'une coopérative voisine, située elle aussi à Pierrefonds, la Coopérative Terrasse Soleil, qui compte 228 logements. La présidente de cette coopérative, Manon Belhumeur, se joint d'ailleurs au premier conseil d'administration du Domaine Parc Cloverdale afin de partager son expérience[1]. Elle y restera jusqu'au transfert à la Coopérative en 2004.

1 Elle avait déjà pris part à la coalition qui s'était formée dans les années 1980 dans l'Ouest-de-l'Île en soutien aux locataires du secteur Cloverdale au moment où ces derniers avaient perdu la subvention attribuée aux ménages à faibles revenus.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 33 15-07-15 10:45

Les membres se renseignent également sur la Coopérative des Cantons, à Sherbrooke, qui compte aujourd'hui 254 unités. Une tournée a lieu amenant les membres du conseil d'administration à visiter un certain nombre de grandes coopératives, soit la Coopérative de Côte-St-Luc, la Coopérative Les Colombiers dans l'est de Montréal, la Coopérative Place du Collège à Longueuil ainsi que le Regroupement des coopératives d'habitation de l'avenue du Bois-de-Boulogne à Laval, formé de neuf coopératives. Un représentant de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC) vient également rencontrer le conseil d'administration afin de lui présenter différents exemples de fonctionnement de grandes coopératives au Canada. Plus récemment, en juin 2012, les membres du conseil d'administration se rendent cette fois à Toronto visiter la Coopérative City Park, jusqu'alors la plus grande coopérative d'habitation au Canada avec 770 unités, un imposant projet de rénovation d'immeubles à logements présentant plusieurs points communs avec la Coopérative Village Cloverdale.

Finalement, les avantages de former une seule grande coopérative l'emportent. Comme le rappelle Martha Muir, première présidente du Domaine Parc Cloverdale :

> *Nous avons pris en compte le degré d'appartenance à une communauté, les économies d'échelle, la possibilité d'embaucher du personnel et de dégager ainsi les membres de certaines tâches afin de leur permettre de participer davantage à la vie communautaire.*

Outre ces considérations pratiques, d'autres préoccupations justifient cette décision. Comme le précise Suzanne Beaudoin, elle aussi membre fondatrice :

> *Dans le cas où plusieurs coopératives se seraient réparti le complexe immobilier, on craignait que certaines fonctionnent moins bien que d'autres et affaiblissent ainsi l'ensemble ou bien encore qu'il y ait des conflits. Les coopératives auraient quand même eu à se concerter pour certaines décisions, car le fond de terrain du secteur Cloverdale fait l'objet d'une copropriété, et cela aurait alourdi la charge administrative.*

Les membres n'ont jamais regretté cette décision. D'une part, ils sont conscients des économies d'échelle qu'ils réalisent. La Coopérative s'est par exemple dotée de son propre équipement pour assurer le déneigement et l'entretien du terrain. Mais plus encore, c'est la richesse de la vie communautaire qui est appréciée.

Cela étant, sur le plan juridique, il existe déjà une coopérative, la Coopérative Cloverdale, qui compte encore une centaine de membres. Or celle-ci couvre l'ensemble du secteur, dont la majorité des immeubles n'appartiennent pas au Domaine Parc Cloverdale. Et surtout, la plus grande partie des membres fondateurs n'habitent plus le complexe. Après mûre réflexion, il est jugé plus simple de dissoudre cette coopérative initiale et de créer une nouvelle entité. Un concours est organisé parmi les membres pour trouver un nom à cette dernière. C'est M^me^ Carmen Exumé, qui vit maintenant dans l'immeuble destiné aux aînés, qui remporte le concours en proposant le nom de Coopérative d'habitation Village Cloverdale. Et ce nom fait toujours l'unanimité, car nombreux sont les membres interviewés qui affirment : Ici, nous vivons comme dans un village.

La nouvelle Coopérative d'habitation Village Cloverdale voit donc le jour le 17 avril 2002.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 34 15-07-15 10:45

La mise en place initiale d'une structure de gestion coopérative

Avant d'en arriver là, il importe de mettre en place une structure de gestion et de constituer un conseil d'administration. Or, lors de la conclusion de l'entente avec la SCHL, celle-ci pose certaines conditions. En premier lieu, elle exige un engagement concret de la FECHIMM. Comme le rappelle son ancien directeur, André Noël :

> *L'accord conclu avec la SCHL était conditionnel à ce que la FECHIMM soit partie prenante en signant une lettre d'engagement qui cautionne le projet pour une durée de cinq à six ans, au cours de laquelle la FECHIMM pouvait être intimée pour intervenir dans la coopérative afin de rectifier ou de corriger certaines pratiques. C'était un engagement assez lourd, mais le conseil d'administration de la FECHIMM n'a eu aucune hésitation à entériner cette lettre. Et, pour jouer le rôle qui était attendu d'elle, elle a aussi délégué un employé pour siéger au conseil d'administration de l'OBNL Domaine Parc Cloverdale puis de la nouvelle Coopérative Village Cloverdale, une fois celle-ci mise en place.*

Le conseil d'administration du Domaine Parc Cloverdale (DPC) est ainsi formé notamment de Martha Muir, Suzanne Beaudoin et Sherry Blais[2], résidantes du complexe, de Rafik Boualam, organisateur communautaire du CLSC de Pierrefonds, de Pierre Champagne, représentant la FECHIMM (auquel succédera Jocelyne Lagacé), ainsi que de Manon Belhumeur, présidente d'une coopérative voisine de Pierrefonds, la Coopérative Terrasse Soleil. D'autres personnes proviennent d'organismes communautaires, notamment de la Maison des jeunes et du Comptoir communautaire. Diane Lemire, chargée de projet, participe également aux réunions du conseil, sans droit de vote, de même que le représentant de la firme de gestion, HPDG.

En effet, la SCHL exige du Domaine Parc Cloverdale qu'il maintienne en vigueur le contrat de gestion immobilière confié par la Fiducie Desjardins au Groupe HPDG, représenté au début par Pierre David puis, par la suite, par Normand Nassif. Le Domaine Parc Cloverdale présente donc la particularité d'avoir une gestion mixte, à la fois privée et sans but lucratif. Cette situation n'ira pas sans causer à l'occasion certains chocs culturels. Cela étant, l'expertise du Groupe HPDG permet d'assurer une stabilité lors des premiers pas du Domaine Parc Cloverdale. Le contrat sera renouvelé jusqu'à ce que le conseil d'administration de la Coopérative décide de prendre l'ensemble de la gestion à son compte et d'engager son propre personnel.

Une autre difficulté qui se présente au moment où se met en place le nouveau conseil d'administration concerne la transition que doivent effectuer les membres résidants entre une culture de revendication et une culture de gestion. Comme le précise Manon Belhumeur :

> *Je me suis retrouvée dans un groupe où les gens étaient des militants qui avaient été habitués, au cours des 20 années antérieures, à revendiquer et à lutter contre un propriétaire qui les exploitait, à toujours se battre pour avoir ce qu'ils voulaient et à être à contre-pied. Ce que j'ai essayé de leur faire comprendre, c'est qu'ils devaient désormais s'investir dans un nouveau rôle. C'était eux, maintenant, les propriétaires, et ils devaient prendre des décisions dans l'intérêt de la majorité. Ce que je disais, c'est qu'il est bien simple de prendre des décisions dans une coopérative. Il s'agit de se poser la question : si je dis oui à un membre, est-ce que je pourrai dire oui à tout le monde ? Si c'est le cas, c'est parfait. Sinon, il faut passer à autre chose. Mais*

2 Ces trois femmes font partie du noyau des locataires qui ont mené sans relâche la lutte pour la réalisation de la coopérative au profit des résidants. Sherry Blais a en outre fondé l'organisme Cloverdale Multi-Ressources (voir le chapitre « Une coopérative qui s'incarne dans sa communauté »). Martha Muir a pendant plusieurs années occupé la présidence du Domaine Parc Cloverdale, puis de la Coopérative Village Cloverdale. Elle-même et Suzanne Beaudoin font toujours partie du conseil d'administration de la Coopérative.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 35 15-07-15 10:45

au départ, les membres avaient de la difficulté à prendre des décisions où il fallait trancher, car ils se voyaient alors dans le rôle du méchant propriétaire.

Le conseil est donc appelé à établir une série de procédures et de règlements afin d'encadrer le fonctionnement de l'ensemble immobilier et d'en assurer une saine gestion, notamment pour ce qui est de l'entretien et de la collecte des loyers.

Le plus gros du travail, toutefois, consiste à convaincre les locataires de devenir membres du Domaine Parc Cloverdale, de façon à ce que, le moment venu, ils aient la légitimité voulue pour fonder une coopérative. Sans l'accord de la majorité des résidants, en effet, le complexe aurait très bien pu demeurer un organisme à but non lucratif, géré par un conseil restreint plutôt que par l'ensemble de ses occupants. Pour mener à bien cette phase, on fait appel à l'auteure de ces lignes, qui agira comme coordonnatrice à la vie associative de 2001 à 2003.

C'est en faisant appel aux techniques de base de l'organisation communautaire que la coordonnatrice entreprend son mandat, c'est-à-dire en établissant un contact direct avec les occupants qu'elle rencontre un par un, en tenant des assemblées d'information, en publiant un bulletin interne, etc. L'enjeu fondamental, toutefois, consiste à développer un sentiment d'appartenance parmi les résidants et à les amener à abandonner leur mentalité de locataires pour en venir à se sentir collectivement propriétaires et responsables de leur milieu de vie. Cette étape n'est pas facile à franchir. D'une part, la configuration de l'ensemble, où les locataires vivent dans de petits immeubles séparés les uns des autres, limite les contacts et ne facilite pas les communications entre voisins. D'autre part, plusieurs facteurs séparent les occupants en groupes distincts : anciens et nouveaux occupants, membres de différentes communautés culturelles ou religieuses, francophones, anglophones et allophones.

À la recherche d'une initiative qui pourrait amener les résidants à mieux se connaître et à collaborer à un projet commun, elle s'inspire de potagers collectifs implantés dans le quartier Notre-Dame-de-Grâce. Les jardins communautaires, très répandus, permettent à différents individus d'avoir chacun accès à un lopin de terre pour y faire pousser ses propres légumes. Dans le cas des potagers collectifs, c'est un groupe de personnes qui doit se concerter pour cultiver les plantes et légumes qu'elles se partagent par la suite.

Une invitation est lancée aux résidants qui souhaiteraient jardiner, et une quinzaine de personnes se montrent intéressées. Devant cette réponse positive, le Groupe HPDG accepte d'aménager une partie du terrain pour le rendre cultivable. Le député, M. Pierre Marsan, accorde une subvention pour appuyer l'achat de semences et la Maison des Jeunes vient y installer un épouvantail, Georges. L'inauguration peut enfin avoir lieu.

Espace de collaboration, de prise de décision collective, de partage de connaissances, ce potager bien modeste permettra à sa manière de faire découvrir les avantages de la vie coopérative et de lui donner de la visibilité. Et qui plus est, d'expérimenter la coopération interculturelle, puisque plusieurs participants proviennent de différents pays. Ils ont ainsi l'occasion de découvrir des légumes – et des piments ! – insoupçonnés.

Mieux encore, il fournira l'occasion à certains leaders naturels de se faire valoir et de représenter une relève par rapport au groupe porteur initial sur lequel repose toujours la réalisation du projet coopératif. Certains se retrouvent ainsi soit au conseil d'administration soit à la tête de différents comités.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 36 15-07-15 10:45

Parallèlement, en effet, des comités sont mis sur pied et permettent aux membres du DPC de participer activement à la gestion de différents volets de l'organisme. Les plus importants sont naturellement le comité de sélection et le comité d'entretien.

Dans le premier cas, les membres ont maintenant leur mot à dire pour ce qui est du choix des futurs résidants et ils peuvent juger du potentiel des candidats envers la vie coopérative. L'obligation de devenir membre du DPC et de s'engager activement dans la vie associative fait désormais partie des conditions à remplir pour être accepté comme locataire. Ce faisant, le comité de sélection contribue à accroître la probabilité de former une coopérative.

Quant au comité d'entretien, l'une de ses principales responsabilités consiste à faire des visites d'inspection pour vérifier l'état des logements et déterminer les réparations à y effectuer, au besoin. Or ces visites fournissent l'occasion aux voisins de se connaître et de se côtoyer. Elles démontrent également aux occupants, habitués à la négligence des anciens propriétaires, que le nouveau mode de gestion améliore leur qualité de vie, un argument convaincant pour les amener à adhérer à ce projet collectif.

Au bout du compte, si la Coopérative Village Cloverdale a pu être créée, c'est grâce à tout cet effort concerté des différentes parties : groupe porteur initial, nouveaux membres recrutés selon les critères coopératifs, Groupe CDH, Groupe HPDG, FECHIMM, CLSC et collaborateurs professionnels et bénévoles. Le laisser-faire qui avait été la norme sous les différents propriétaires ayant précédé la création du Domaine Parc Cloverdale fait désormais place à une gestion rigoureuse, à une unité de pensée et d'intervention et à une vision à long terme axée sur les besoins des résidants.

La participation

Si l'organisation de la participation des membres est un enjeu commun à toutes les coopératives dont la majorité sont de petite taille, comment peut-on concevoir celle-ci dans une coopérative de 243 logements et, plus encore, de 866 unités ? Nombreux sont ceux qui, au départ, considèrent la chose comme étant une mission impossible. Et pourtant…

Pour certains résidants, la participation va de soi et ils sont heureux d'avoir l'occasion de s'impliquer dans leur milieu. Pour d'autres, il est nécessaire d'exercer une certaine pression. C'est donc en faisant appel d'un côté à l'incitation et à des mesures facilitantes et, de l'autre, à la coercition que l'encadrement de la participation se met en place.

L'éducation

On ne naît pas coopérateur ou coopératrice, on le devient. Combien de fois n'avons-nous pas entendu cette phrase dans le mouvement coopératif ? En effet, dans notre société nord-américaine qui repose avant tout sur l'individualisme, un mode de fonctionnement collectif ne va pas de soi. C'est pourquoi, entre autres choses, l'éducation représente l'un des sept principes internationaux adoptés par l'Alliance coopérative internationale et endossés par toutes les coopératives dans le monde. Et c'est par l'éducation que la Coopérative Village Cloverdale outille ses membres de façon à soutenir leur participation efficace.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 37 15-07-15 10:45

La formation représente le troisième volet du mandat qu'assume le Groupe CDH dans la réalisation d'une coopérative ; elle s'ajoute à la charge de projet et à l'architecture. La formation va de pair avec la constitution du conseil d'administration et des différents comités. Et comme la Coopérative est toujours dans une phase de développement, le Groupe CDH continue à l'accompagner dans ses activités éducatives.

Au fil des ans, toutefois, la dispense des activités éducatives s'est grandement diversifiée. Ainsi, comme on le verra ci-dessous, il entre maintenant dans les responsabilités du coordonnateur à la vie associative d'assurer directement la formation des membres des comités de propriété. La formation par les pairs, c'est-à-dire par les membres eux-mêmes, a également été introduite. C'est le cas notamment en ce qui concerne le conseil d'administration où les membres en place contribuent à former les nouvelles recrues. Comme l'explique Murielle Kwendé, chargée de projet au Groupe CDH :

> *Il faut éviter de repartir à zéro chaque fois qu'il y a un renouvellement dans le conseil. Dans notre formation, il faut bâtir une relève et consolider les acquis. Chaque fois qu'il y a un nouveau conseil d'administration, on offre une formation sur ce qu'est une coopérative, sur les principes coopératifs, sur la structure actuelle et sur la façon dont elle répond aux besoins des membres. En outre, avec la structure particulière d'une gestion assumée par les membres avec le soutien du personnel, il importe de clarifier les tâches et les responsabilités de chacun pour ne pas faire naître de conflits entre les deux entités.*

Dans le cas de certains comités, par ailleurs, on fait appel à des expertises plus pointues et aux ressources du milieu pour assurer la formation. C'est le cas notamment du comité de bon voisinage dont les membres ont suivi une formation sur la médiation donnée par deux personnes ressources du YMCA local. Et les membres du comité sur la sécurité reçoivent de la formation de la part des policiers du poste de quartier 3.

Enfin, la FECHIMM a élaboré, depuis sa fondation en 1983, une offre diversifiée d'ateliers de formation ainsi qu'un programme de formation sur mesure dont la Coopérative peut se prévaloir. Toutefois, les formules conçues jusqu'ici par la FECHIMM correspondent davantage aux besoins de petites coopératives qu'à ceux de la Coopérative Village Cloverdale. Mais il n'est pas exclu que, à l'avenir, la FECHIMM soit en mesure de développer des modules mieux adaptés à la réalité de la Coopérative.

L'introduction du rabais de membre

Dans le cas où la fibre participative des membres laisse à désirer, les coopératives disposent d'un autre moyen pour la stimuler : le rabais de membre. Ce dernier correspond à la différence entre le loyer demandé aux membres actifs d'une coopérative et celui qui peut être exigé des occupants non membres. Ainsi, lorsque des membres ne remplissent pas leurs obligations et n'accomplissent pas les tâches qui leur sont attribuées, il arrive que le conseil d'administration les sanctionne par une suspension ou une exclusion de la coopérative. Dans un tel cas, ceux-ci perdent leur rabais de membre et doivent acquitter le plein montant du loyer. Dans plusieurs coopératives, ce rabais peut être significatif et s'élever jusqu'à 100 $. Habituellement, la différence s'établit sur plusieurs années et elle repose sur l'écart qui se creuse entre le loyer du marché, qui peut être exigé des non-membres, et le loyer réel qui correspond aux économies réalisées grâce à la gestion collective.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 38 15-07-15 10:45

Dans la Coopérative Village Cloverdale, il aurait été impossible d'imposer au départ un tel écart de loyer. Celle-ci se trouve en effet face à la situation inverse. Elle ne peut pas réduire le loyer de ses membres, car celui-ci a été fixé en fonction de ses besoins budgétaires, comme il a été expliqué dans la section « Ajustement des loyers » ci-dessus. Par ailleurs, elle ne peut non plus trop augmenter les loyers des non-membres à cause des normes de la Régie du logement.

C'est donc à un modeste montant de 20 $ que le conseil d'administration décide alors de fixer le rabais de membre. Le choix de ce montant découle également du souci de ne pas trop pénaliser les occupants recevant de l'aide assujettie au contrôle du revenu (AACR). Des discussions avec la SCHL précèdent l'implantation du rabais de membre de façon à ce qu'elle en comprenne bien la portée et ne s'y oppose pas.

Les conditions établies par le conseil d'administration pour accorder ce rabais sont minimales :

- assister à l'assemblée annuelle ;
- effectuer au moins une tâche au cours de l'année ;
- maintenir en vigueur une assurance habitation valide[3].

À l'approche de l'assemblée annuelle, les membres sont informés de ces nouvelles mesures par des avis transmis dans chaque logement et affichés à l'entrée des immeubles. Malgré tout, un certain nombre d'entre eux n'y prêtent pas attention et ne se présentent pas à l'assemblée. Une mauvaise surprise les attend le 1er juillet lorsqu'ils voient leur loyer majoré de 20 $ en plus de l'augmentation régulière. Le conseil d'administration reste ferme devant les protestations et maintient sa politique. Depuis lors, l'assemblée annuelle connaît un taux de participation de près de 100 %.

Mais comment aujourd'hui amener près de 800 membres à participer à une assemblée ? Aucun local n'est disponible à Pierrefonds pour accueillir tant de personnes. Qu'à cela ne tienne : la Coopérative tient trois assemblées successives la même journée au nouveau centre communautaire situé de l'autre côté du boulevard Gouin. Pour faciliter la gestion, la Coopérative a en effet constitué trois secteurs d'un nombre équivalent d'unités. Chacun de ces secteurs se réunit à tour de rôle et élit quatre représentants au conseil d'administration. L'implantation de cette structure a nécessité un amendement aux règlements généraux en vertu de l'article 83 de la Loi sur les coopératives.

Remise en question du rabais de membre

Cela étant, l'application du rabais de membre s'est à son tour heurtée à de nouvelles difficultés l'année dernière. Rappelons que la Coopérative doit gérer plusieurs conventions à la fois, avec la SCHL, selon les termes de l'ancien programme 56.1, et avec la SHQ, en vertu du programme AccèsLogis. Dans le premier cas, la subvention accordée aux ménages à faibles revenus, l'AACR, est versée directement par la SCHL. Dans le deuxième cas, c'est l'Office

3 À ces conditions initiales s'en ajoute une quatrième aujourd'hui : participer à son comité de propriété.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 39 15-07-15 10:45

municipal d'habitation de Montréal (OMH), qui attribue le Supplément au loyer (SAL). Or, la mécanique de calcul de l'AACR et du SAL diffère.

Au moment de l'introduction du rabais de membre dans le premier segment de 243 unités relevant du programme 56.1, il avait été entendu d'augmenter de 20 $ par mois le montant du loyer, qu'il y ait subvention ou non. En d'autres termes, même les membres recevant de l'AACR devaient payer 20 $ de plus s'ils ne respectaient pas les règlements de la Coopérative.

Dans le cas des immeubles relevant des diverses conventions conclues avec la SHQ en vertu du programme AccèsLogis, c'est la mécanique inverse qui s'applique. En effet, c'est la SHQ qui fixe directement les loyers en fonction d'une grille prédéterminée. Et la Coopérative réduit ce dernier en accordant un rabais de 20 $ pour autant que les membres se conforment à leurs obligations. Or l'OMH verse le SAL sur le plein montant du loyer, supérieur à celui réellement payé par les membres.

C'est l'année dernière seulement que l'OMH s'est rendu compte de cette erreur de calcul, alors que la Coopérative n'a jamais fait mystère de son fonctionnement, puisqu'elle remet ses états financiers vérifiés chaque année à la SHQ. Bien que la Coopérative ait entamé des négociations pour trouver une solution qui atténuerait l'impact sur les membres, mais aussi sur son propre budget, l'OMH s'est directement et d'un seul coup remboursé du montant versé en trop depuis ces dernières années, ce qui a créé une ponction de plusieurs dizaines de milliers de dollars dans le budget de la Coopérative.

Le conseil d'administration n'a alors pas eu d'autre choix que de convoquer une assemblée extraordinaire pour annoncer le retrait du rabais de membre, une mesure qui n'a pas été sans causer une certaine commotion. De fait, plusieurs membres ont conséquemment perdu leur motivation à s'impliquer dans la coopérative, si bien que le niveau de participation global a diminué.

Les négociations avec l'OMH se poursuivent toutefois, et la Coopérative est à la recherche de moyens de rétablir le rabais de membre, un outil essentiel dans une coopérative d'habitation.

Le recrutement

On comprendra aisément que l'organisation de la participation continue des membres exige un solide encadrement ainsi que des conditions facilitantes.

En premier lieu, la Coopérative cherche à recruter de bons locataires. L'employée responsable de la location, une occupation à temps plein, se charge d'effectuer un premier tri en recevant les demandes de logement et en faisant les vérifications d'usage, notamment une enquête de crédit.

Les candidatures retenues sont alors transmises au comité de sélection formé d'une dizaine de membres qui travaillent en petites équipes. Chaque semaine, une équipe de trois personnes rencontre les candidats et détermine ceux qui possèdent les aptitudes voulues pour devenir membres de la Coopérative. Il faut dire que la grande majorité des personnes qui postulent savent au départ qu'elles devront s'y impliquer activement. Le bouche-à-oreille

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 40 15-07-15 10:45

joue un rôle important dans le recrutement, car les candidats connaissent souvent des personnes qui vivent déjà dans la Coopérative.

Une fois accepté, le nouveau résidant est soumis à une période de probation de trois mois. Le responsable du comité de propriété lui rend visite dans les 15 jours de son arrivée pour lui souhaiter la bienvenue et lui expliquer le fonctionnement global de la Coopérative. En outre, le comité d'accueil organise périodiquement des sessions d'information à l'intention des nouveaux occupants et il s'assure de les mettre en lien avec les ressources communautaires du milieu. Il voit également à ce que les nouveaux membres respectent leur engagement et choisissent une tâche à accomplir dans la Coopérative. En effet, ceux-ci doivent s'impliquer dès leur arrivée.

Il faut souligner ici que, au moment d'écrire ces lignes, la Coopérative a atteint la pleine occupation!

Les comités

On s'en doute, la participation des membres ne se limite pas à l'assemblée générale, et de nombreuses tâches sont requises dans une coopérative si imposante. Parmi les solutions mises de l'avant par d'autres coopératives de grande taille afin de permettre aux membres de jouer leur rôle, le conseil d'administration a retenu deux formules: les comités de propriété et les comités de travail.

Les comités de propriété

Les comités de propriété, dont le modèle est tiré de la Coopérative des Cantons, représentent sans doute l'élément le plus novateur de la structure de la Coopérative Village Cloverdale. C'est le coordonnateur à la vie associative, Jean-Lambert Bomolo (à gauche dans la photo), qui encadre ces comités. C'est à l'époque où il était président de la Coopérative qu'il lance l'idée des comités de propriété. Embauché par la suite, il se consacre désormais au soutien de ceux-ci et à la formation des membres. Il explique ainsi le fonctionnement des comités :

Ici, on favorise la démocratie. Il y a 116 comités, un par immeuble. Tous les occupants d'un même immeuble font partie du comité de propriété. On parle de 100 % des membres. En tant que coordonnateur, mon rôle est d'implanter ces comités et d'unir les gens qui vivent dans un même immeuble. Dans un premier temps, je les outille, je leur présente comment le comité doit fonctionner. Ensuite, on procède à l'élection du représentant, choisi par les membres, un bon leader qui peut assurer la gestion de l'immeuble. Puis, je leur donne les règles et les principes de la coopérative et j'explique le rôle du représentant ainsi que chacune des neuf tâches que les membres sont appelés à accomplir.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 41 15-07-15 10:45

Ces tâches concernent le nettoyage des espaces communs à l'intérieur des immeubles, l'entretien extérieur et la sécurité. Dans ce dernier cas, il s'agit de vérifier que les portes sont bien verrouillées, que l'éclairage fonctionne et qu'il n'y a pas d'intrus qui circulent dans les immeubles. Plus encore, les comités de propriété ont leur mot à dire dans le choix du profil des nouveaux occupants de leur immeuble dans le respect des normes d'attribution, et ils veillent à l'intégration des nouveaux arrivants. Un Guide, disponible en français et en anglais, est remis à tous les membres. Il explique le fonctionnement des comités de propriété et du conseil des représentants et il présente les procédures d'évaluation annuelle de la participation des membres.

Et les résultats sont au rendez-vous. Le site est maintenant impeccable : on ne trouve plus de détritus sur le terrain et on applique la tolérance zéro pour ce qui est des graffitis. La propreté est devenue une marque de commerce du secteur Cloverdale, une valeur hautement prisée par l'ensemble des résidants et un facteur de recrutement. Comme le constate Jean-Lambert Bomolo :

> *Quand le milieu est malpropre, cela cause des départs. C'est ce qu'on avait connu au début. Il y avait trop de logements vacants, parce que c'était très mal entretenu à cette époque. Quand on entretient comme il faut, cela attire une clientèle qui aime la propreté et cela valorise le quartier.*

Le responsable de chacun des 116 comités de propriété a la responsabilité de procéder à l'évaluation de la participation des membres à l'aide de formulaires qu'il doit signer et remettre à l'administration. Si l'évaluation d'un membre est négative, celui-ci perd son rabais. Les responsables se rencontrent trois ou quatre fois par année pour échanger sur leurs expériences et partager leurs solutions.

La formule des comités de propriété a ceci de particulier qu'elle offre aux membres le meilleur des deux mondes : tout en vivant dans une grande coopérative, ils peuvent en même temps expérimenter le mode de fonctionnement d'une petite coopérative, chacun des immeubles comptant de trois à quatorze unités. La décentralisation accroît ainsi le sentiment d'appartenance.

Quant à Raoul Beaudoin (à droite dans la photo), sa responsabilité porte sur la propreté extérieure. À ce titre, il organise deux corvées par année, au printemps et à l'automne, corvées qui connaissent un niveau élevé de participation. En outre, il coordonne les responsables des trois secteurs de la Coopérative pour ce qui est de la gestion des conteneurs, des bacs de recyclage et de tout ce qui peut embellir la Coopérative.

Il demeure que la qualité de l'entretien repose ici encore sur l'éducation continue des membres.

Les comités de travail

Outre le conseil d'administration, la Coopérative compte maintenant 11 comités de travail responsables de différents volets, par exemple : sélection, bon voisinage, loisirs, etc4. Chacun de ces comités est coordonné par un responsable, et chaque membre du conseil d'administration est appelé à siéger à l'un de ceux-ci. Les comités jouent également le rôle

4 Voir l'organigramme de la coopérative à l'annexe III.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 42 15-07-15 10:45

de canaux de communication entre les membres et le conseil. Comme l'explique l'ancien vice-président, Michel Madiba (à droite dans la photo de la page 15) :

> *La structure de notre coopérative repose sur l'assemblée des membres d'où nous arrivent toutes les informations, tous les projets à travers les comités que nous avons. Et c'est pourquoi nous avons décidé que chaque membre du conseil d'administration devait être responsable d'un comité, de sorte que tout ce qui se décide au niveau d'un comité soit ramené au conseil et que ce dernier puisse donner son accord à l'implantation d'un projet. On a ainsi eu plusieurs projets, par exemple la construction de supports à vélos, la banque alimentaire, des projets de nature sociale tels que les tournois de basketball avec les policiers. Le comité de parents, hier encore, nous a proposé un projet de gratification des élèves qui est présentement à l'étude par le conseil.*

Il est à noter que les membres qui s'engagent dans l'un ou l'autre de ces comités reçoivent un rabais additionnel de 30 $ sur leur loyer, rabais qui s'ajoute au montant de 20 $ – ou 50 $ dans le cas du premier segment – accordé à tous les membres, une mesure implantée dans le but précis de stimuler l'implication. La participation des membres dans les comités fait l'objet d'une évaluation par le responsable quatre fois par année ou au besoin, dans le cas d'une situation problématique. Si la participation est jugée insatisfaisante, le rabais de 30 $ est retiré, en vertu des politiques de la Coopérative.

Outre le facteur financier, l'émulation joue également un rôle en vue d'inciter les occupants à participer. L'ancienne employée et résidante Sophie Limoges (à droite dans la photo de la page 36) rappelle en effet qu'elle-même ne souhaitait pas au départ s'engager. Elle raconte :

> *Au début, je n'étais pas intéressée par la Coopérative. Mais j'étais assise sur mon balcon et je voyais tous mes voisins qui participaient. Cela m'a gênée. À partir de là, j'ai commencé à m'impliquer. Alors je me dis que, si on a réussi à me faire changer d'idée, cela va se produire pour d'autres personnes. Dans un immeuble, s'il y en a un qui s'implique, puis un deuxième, puis un troisième, celui qui ne participe pas devient mal à l'aise à un certain moment. Il va se dire : soit je m'implique, soit je pars. Et en effet, il y a des personnes qui déménagent, parce qu'elles n'ont pas d'intérêt pour la Coopérative et qu'elles ne se sentent pas bien dans ce milieu.*

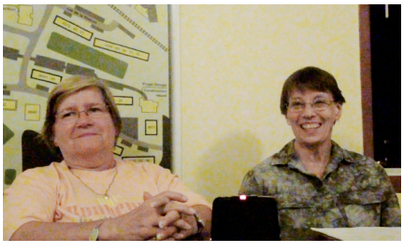
Le conseil d'administration

À première vue, une telle structure et un tel niveau de participation par l'ensemble des membres impressionnent. Curieusement, plusieurs membres du conseil d'administration – et du personnel – ont soulevé le fait que la participation laissait encore à désirer dans la coopérative ou, tout au moins, que celle-ci ne répondait pas à leurs attentes. Pourtant, personne n'a relevé de lacunes particulières ou n'a identifié de secteurs où le manque de participation pourrait se révéler problématique pour le fonctionnement et la gestion de la Coopérative. Il reste que, avec une population d'environ 4 000 personnes, on peut toujours compter sur le fait que des « chefs » vont se manifester, des personnes capables d'assumer des responsabilités et d'entraîner les autres.

On ne peut qu'émettre des hypothèses dans ce contexte. Il est vrai que le conseil dispose d'une vue d'ensemble de la Coopérative et est mieux en mesure de repérer les manques, si manques il y a. Par ailleurs, il peut s'agir de la réaction classique – constatée dans l'ensemble des coopératives – des membres qui s'engagent à fond envers ceux qui se montrent plus

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 43 15-07-15 10:45

limités dans leur implication. Ou encore, les membres du conseil peuvent ressentir la participation minimale de certains comme témoignant d'un niveau décevant d'adhésion à un projet qui les passionne eux-mêmes.



Quoi qu'il en soit, le renouvellement du conseil et le recrutement de nouveaux membres sont reconnus comme une source de difficulté chronique par la plupart des administrateurs rencontrés. Il faut dire que se retrouver responsable de la gestion d'un si vaste ensemble immobilier peut en impressionner plus d'un. C'est ce qui explique sans doute que deux des membres fondatrices, **Suzanne Beaudoin** (à gauche dans la photo) et **Martha Muir,** siègent sans interruption au conseil depuis l'époque du DPC.

Suzanne Beaudoin explique ainsi leur motivation à demeurer au conseil :

> *Nous avons à cœur que la Coopérative continue à bien aller, puisque nous y avons consacré près de 30 ans de notre vie. Quant à moi, je demeure dans le complexe depuis 32 ans, et mon père y demeurait avant moi.*

La division de la Coopérative en trois secteurs permet néanmoins de décentraliser le recrutement des membres du conseil. Il demeure que, dans un si grand complexe, il n'est pas toujours possible pour les membres de connaître les candidats au CA et de juger de leurs aptitudes. De leur côté, les administrateurs interviewés sont d'avis que l'amélioration des communications avec les membres représente une avenue porteuse. Malgré les canaux de communication déjà mentionnés entre les comités et les administrateurs, ces derniers croient en effet qu'il y a encore place à amélioration. C'est ainsi qu'il a été décidé de créer un site web qui, non seulement donnerait davantage de visibilité à la Coopérative à l'extérieur, mais surtout stimulerait les échanges entre les membres eux-mêmes grâce à un forum. L'implantation d'un intranet permettrait en outre de diffuser un bulletin électronique. Et le conseil d'administration aurait un contact direct avec l'ensemble des membres. Tout en ayant un impact positif sur le plan écologique, en réduisant l'utilisation du papier, les communications en ligne seraient aussi plus efficaces, car elles permettraient d'apporter plus facilement un suivi aux demandes des membres.

Une autre possibilité est offerte par l'article 81.1 de la Loi sur les coopératives en vertu duquel une coopérative peut nommer comme administrateurs des personnes non membres, pour autant que leur nombre n'excède pas le tiers du nombre total de postes au CA. Cette clause de la Loi pourrait permettre à la Coopérative de recruter des administrateurs en fonction des compétences utiles à la Coopérative. Il s'agit, en fait, de revenir au modèle mis en place dans l'OBNL Domaine Parc Cloverdale. Cette solution a d'ailleurs été en partie appliquée, car le conseil d'administration a invité la directrice de la garderie privée érigée dans le site à se joindre à lui. Il y a lieu toutefois d'amender les règlements généraux pour valider ce changement à la composition du CA.

Il importe toutefois de faire ressortir une autre particularité de la Coopérative. Bien que celle-ci existe depuis plus de 10 ans, elle se distingue ici encore par le fait qu'elle se situe toujours à l'étape du développement tout en étant en exploitation. Dans une coopérative typique, ces étapes se succèdent. Au Village Cloverdale, elles se chevauchent, ce qui

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 44 15-07-15 10:45

ajoute aux responsabilités du conseil d'administration. En effet, au fil de toutes ces années, la Coopérative a continué à acquérir, rénover ou construire des immeubles et à intégrer de nouveaux membres. Elle a régulièrement dû adapter son mode de gestion à mesure qu'elle prenait de l'ampleur.

Cela étant, les membres du conseil sont bien soutenus. Comme il a été dit plus haut, chacun des trois secteurs de la Coopérative élit quatre représentants au conseil, pour un total de 12 administrateurs. Le mandat et le fonctionnement du conseil sont définis dans un document intitulé Le conseil d'administration – Règlements, procédures et responsabilités[5]. Par ailleurs, le conseil est solidement appuyé par le comité de gestion et par la direction générale. Et la répartition des rôles entre les différentes instances de la Coopérative est bien établie, ce qui permet à chacune d'agir sans empiéter sur les responsabilités d'autrui. Les pouvoirs respectifs sont répartis comme suit :

- assemblée générale : détermination des grandes orientations et élection du conseil d'administration ;
- conseil d'administration : élaboration des politiques, suivi financier, étude et approbation de nouveaux projets et supervision de la direction générale ;
- comité de gestion : gestion des opérations courantes ;
- direction générale : coordination des opérations ;
- personnel : application des politiques et des procédures.

Le comité de gestion

Le comité de gestion est issu du conseil d'administration et, à toutes fins utiles, il joue le rôle d'un comité exécutif. Quatre membres du conseil d'administration, les dirigeants, en font partie, et la directrice générale participe à ses réunions, sans droit de vote.

Ce comité est responsable de la gestion des opérations courantes, ce qui permet d'alléger les réunions du conseil d'administration et de permettre à ce dernier de se consacrer aux questions qui concernent le développement et le fonctionnement général de la Coopérative.

Comme le conseil d'administration, le comité de gestion se réunit une fois par mois, quinze jours avant la tenue du conseil. C'est à ce comité qu'il revient de traiter des questions ayant trait à la location, aux transferts d'un logement à un autre, aux causes présentées à la Régie du logement et aux travaux d'entretien ou de rénovation à réaliser ou en cours.

La direction générale

La création d'une direction générale marque certainement une avancée dans le fonctionnement de la Coopérative. Elle permet en effet de mieux coordonner la gestion, d'assurer un

5 Voir la liste des règlements, politiques et procédures de la Coopérative à l'Annexe IV.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 45 15-07-15 10:45

suivi plus systématique aux décisions du conseil d'administration et d'offrir une plus grande stabilité et une continuité.

En recrutant en 2003 son premier gérant, dont le titre deviendra celui de directeur général peu après, le conseil d'administration trouve en Claude Roberge la bonne personne au bon moment. En effet, celui-ci arrive alors que la Coopérative prend véritablement son envol, et il peut ainsi y imprimer sa marque. Or, les différentes personnes interviewées, qu'elles soient de la Coopérative ou bien de l'extérieur, ne tarissent pas d'éloges sur Claude Roberge, dont ils vantent la grande capacité organisationnelle, le leadership, le sens de l'entrepreneuriat et la diplomatie.

Plusieurs lui attribuent le fait d'avoir amené le conseil d'administration à décider d'acquérir les deux tiers restants du complexe, triplant ainsi la dimension de la Coopérative. Ce faisant, néanmoins, il répondait au souhait de longue date des membres fondateurs de retrouver l'unité du complexe et de faire bénéficier les occupants du secteur privé des mêmes avantages dont ils jouissaient eux-mêmes dans la Coopérative. Gérer la croissance d'une organisation demande de savoir naviguer dans de forts courants. C'est ainsi que **Claude Roberge** a eu à négocier le financement de l'achat et à nouveau le soutien du programme AccèsLogis de la SHQ et à franchir les multiples phases de rénovation. Bien soutenu par le conseil d'administration, il a su mener l'entreprise à bon port tout en assurant en même temps la gestion courante.

Claude Roberge prend sa retraite en 2011, et c'est **Hélène Ciabu Kalonga** qui lui succède. L'accession de cette dernière à la direction générale mérite d'être soulignée. Arrivée du Congo, elle s'installe à Cloverdale en 2001, référée par une amie. Lorsqu'on découvre sa formation de comptable, on l'invite à se joindre au conseil d'administration en tant que trésorière. Elle occupe ce poste jusqu'au moment où la Coopérative reprend la gestion à son compte et décide d'engager son propre personnel. Hélène Ciabu Kalonga devient alors responsable de la gestion financière. Puis, au départ de Claude Roberge, elle est choisie pour occuper la direction générale. Tout comme Claude Roberge, elle représente le « visage » de la Coopérative Village Cloverdale et elle contribue à entretenir sa crédibilité dans le milieu. Et elle suit ses traces en ne craignant pas de poursuivre à son tour le développement de la Coopérative avec l'acquisition du secteur de la rue Anthony.

Le personnel

Parmi les avantages que présente une grande coopérative, il faut souligner la capacité d'embaucher du personnel compétent pour accomplir les tâches liées notamment à l'administration et à l'entretien. Cette possibilité contribue, entre autres choses, à la stabilité et à la continuité de fonctionnement, tout en allégeant la charge des administrateurs, qui correspond à une dizaine d'heures par mois. En outre, la Coopérative dispose des moyens d'embaucher un employé spécifiquement affecté au soutien de la vie associative.

Celle-ci peut ainsi compter sur une équipe d'une quinzaine d'employés, dont une dizaine demeurent dans la Coopérative dont ils sont également membres. Au départ, presque tous les employés résidaient dans la Coopérative, y compris l'actuelle directrice générale, Hélène

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 46 15-07-15 10:45

Ciabu Kalonga. Ici encore, la Coopérative va à l'encontre de ce qui a longtemps été d'une certaine façon un dogme dans le mouvement coopératif, à savoir d'éviter d'embaucher ou de rémunérer un membre, et ce, afin de prévenir les conflits d'intérêts. Il est vrai que, dans les petites coopératives où l'ensemble des tâches sont réalisées bénévolement, le fait de rémunérer un ou deux membres peut causer un certain déséquilibre et même susciter de la jalousie.

Dans une grande coopérative telle que Village Cloverdale, la question ne se pose pas, car la gestion, de par son ampleur et sa complexité, ne peut reposer entièrement sur le bénévolat des membres, dont la disponibilité peut fluctuer en fonction de leurs responsabilités familiales et professionnelles.

La situation du personnel demeure néanmoins particulière, car les employés sont également voisins et membres de la Coopérative. À ce dernier titre, ils sont appelés eux aussi à assister à l'assemblée générale, à faire partie de leur comité de propriété et à participer aux corvées du printemps et de l'automne. De façon générale, les employés choisissent une tâche ou un comité qui n'est pas en lien avec leurs fonctions professionnelles. Par exemple, Raoul Beaudoin, qui est concierge, fait partie du Comité d'aide Cloverdale, responsable de l'attribution des subventions aux membres à faibles revenus.

Ils ne se considèrent pas non plus comme particulièrement exposés aux conflits d'intérêts. Et jusqu'ici, les relations avec les autres membres qui font partie du conseil d'administration, et qui se trouvent donc à être leurs patrons, ne suscitent pas de malaise ni d'ambiguïté. **Céline Bélanger** (à gauche dans la photo), affirme :

> *L'équipe de travail forme une grande famille. Nous nous connaissons tous depuis longtemps. Nous sommes des collègues, des voisins, des amis de longue date. Et ça va très bien. Que l'on soit membre du conseil d'administration ou bien du personnel, le but est le même : il s'agit de bien gérer la Coopérative. C'est une continuité.*

Encore une fois, c'est une répartition claire entre les responsabilités de l'équipe et celles des membres de différents comités qui permet d'éviter les chevauchements et les frictions. Les membres du personnel peuvent être appelés à seconder les comités, mais ils ne doivent pas s'y substituer. Par exemple, l'explication du fonctionnement de la Coopérative, qui revenait à l'origine à l'employée responsable de la location, a été confiée au comité d'accueil.

Les conditions de travail du personnel sont clairement définies dans une politique. Néanmoins, les membres du personnel interviewés s'entendent pour dire qu'ils doivent veiller à bien tracer la frontière entre leur emploi et leur vie personnelle. Ils doivent ainsi faire comprendre que leurs horaires de travail doivent être respectés.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 47 15-07-15 10:45

VOISINS – VOISINES : UN ENVIRONNEMENT SOCIAL AGRÉABLE ET STIMULANT

Un cadre de vie attrayant

Ici, on a l'impression de vivre à la campagne tout en demeurant en ville.

Voici une phrase fréquemment prononcée dans les entrevues réalisées avec les membres de la Coopérative. Outre l'avantage de vivre dans des logements en bonne condition, fraîchement rénovés ou construits, l'environnement naturel est régulièrement évoqué comme l'un des attraits ayant incité plusieurs nouveaux résidants à y faire une demande de logement. Il est vrai que la Coopérative jouxte le parc-nature Bois-de-Liesse. Mais le site même et les aménagements apportés par les membres contribuent à améliorer davantage encore le cadre de vie.

Il n'en a pas toujours été ainsi toutefois. Comme il a été précédemment mentionné, au délabrement que présentaient les immeubles correspondait un terrain mal entretenu et considéré par plusieurs résidants comme une poubelle à aire ouverte. La transformation est d'autant plus remarquable aujourd'hui, et la propreté du site est devenue un élément de fierté cité par toutes les personnes interviewées.

C'est à nouveau M^me^ Exumé qui prend l'initiative, au début des années 2000, de planter des fleurs devant la façade de son immeuble. Cet exemple inspire quelques voisins, et peu à peu, la Coopérative se met à fleurir. Un résidant se démarque particulièrement, **M. Eric Hinton** (voir la photo de droite). Ses aménagements servent

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 49 15-07-15 10:45

d'exemples aux membres de la Coopérative. Et les visites officielles à la Coopérative comprennent un arrêt obligé à ce site exceptionnel. Le conseil d'administration juge important d'encourager ces efforts d'embellissement et la Coopérative attribue maintenant à chaque immeuble un budget annuel équivalant à 20 $ par logement afin d'acheter fleurs et arbustes. L'Éco-quartier local a également fait des dons de plantes. Un projet d'organiser un concours annuel en vue de souligner les meilleurs aménagements fait présentement l'objet de discussions.

D'autre part, la Coopérative s'est aussi résolument engagée dans l'agriculture urbaine, un courant qui prend de l'ampleur à Montréal. Au premier potager collectif créé au début des années 2000 se sont ajoutés deux autres emplacements où les membres peuvent jardiner, grâce à une commandite de l'entreprise pharmaceutique Merck Frosst et au soutien du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation ainsi que du député provincial, M. Pierre Marsan. Dans ce dernier cas, toutefois, la Coopérative est revenue à la formule des jardins communautaires, où chaque personne dispose de son lopin propre.

La sécurité

Parmi tous les accomplissements de la Coopérative, c'est la sécurité du quartier qui est l'un des plus valorisés non seulement par les résidants, mais également par les élus et les intervenants communautaires. Et les résidants de longue date sont bien placés pour témoigner des progrès réalisés, car le quartier partait de très loin, s'étant en effet acquis la réputation peu enviable d'être un secteur mal famé, soumis aux gangs de rue.

L'ancien député provincial, M. Pierre Marsan, en poste pendant 20 ans, peut témoigner des changements survenus :

> *Le fait que les citoyens se soient pris en charge a eu un impact. Cloverdale n'avait pas bonne presse, alors que, aujourd'hui, on n'entend plus parler de ce genre de difficultés, de toute la violence qui y était associée. C'est un peu un joyau dans une couronne. La chance que nous avons eue, c'est la volonté des individus de Cloverdale de vouloir être des coopérants. Et cela a un rayonnement très important dans la circonscription.*

Le programme de surveillance de quartier

À l'exemple de la coopérative City Park de Toronto, la Coopérative Village Cloverdale se dote d'un comité de sécurité. Les planètes s'alignent alors, car les services policiers du poste 3 s'inspirent de leur côté d'une expérience menée à Ottawa et à London pour implanter dans le secteur de Cloverdale un projet-pilote communautaire novateur, le programme de surveillance de quartier. Ce faisant, le corps policier rompt avec la confrontation et la répression qui avaient antérieurement caractérisé ses interventions dans le secteur, surtout auprès des jeunes.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 50 15-07-15 10:45

Un épisode marque un tournant en 2009. Un conflit entre deux gangs donne lieu à des fusillades dans le secteur Cloverdale et à plusieurs évènements violents relativement au trafic de la drogue. Cela suscite un climat de peur chez les résidants qui évitent de sortir le soir, ne veulent plus laisser leurs enfants jouer dehors et souhaitent déménager. Une enquête policière, qui dure plusieurs mois, conduit finalement à une cinquantaine d'arrestations, dont celles des principaux dirigeants. C'est en quelque sorte cet épisode qui donne le coup d'envoi au programme de surveillance de quartier, car les membres de la Coopérative ne veulent plus revivre une telle situation. En parallèle, les travaux réalisés contribuent également à une meilleure sécurité, notamment en orientant les nouveaux immeubles de façon à faciliter l'observation du site, en améliorant l'éclairage et … en amenant certains locataires problématiques à déménager.

Le programme débute officiellement le 10 mai 2011. Mais c'est dès 2009 que des membres prennent l'initiative de mieux surveiller le secteur. Cette expérience spontanée suscite la curiosité des policiers. Un groupe de travail se met sur pied et réunit des membres de la Coopérative et des représentants du poste de police nº 3 ainsi que de l'arrondissement. Le groupe de travail tient plusieurs rencontres dans le but de rendre l'expérience permanente et de définir la structure du programme.

Le programme de surveillance de quartier est conçu comme un projet-pilote, car il résulte d'une combinaison de différents programmes adaptés pour répondre à la réalité de la Coopérative. Sa particularité consiste à mettre à contribution l'ensemble des membres, qui agissent comme les yeux et les oreilles de la Coopérative, en plus des équipes qui effectuent les patrouilles chaque soir. Le commandant Wilson commente ainsi les résultats obtenus :

> *Cela a donné un renouveau au secteur, un second souffle qui a permis aussi un changement de mentalité. Notre plus grand ami, c'est l'implication des gens. Donc, la collaboration des gens est la base de notre travail. Et c'est ce que le programme a permis d'établir.*

C'est Mario Roy, en tant que membre du conseil d'administration, qui a coordonné le premier comité de sécurité. Il rapporte que ce dernier compte 50 membres répartis dans différents immeubles et 14 membres, hommes et femmes, qui effectuent des patrouilles tous les soirs. Les patrouilleurs portent un chandail qui les identifie et sont munis d'un walkie-talkie. Le comité travaille en collaboration avec les policiers qui lui ont fourni de la formation. Il représente un corps intermédiaire entre la population et la police à laquelle il ne peut toutefois se substituer. Le travail se fait sur une base complémentaire.

Un guide pratique sur le fonctionnement du programme distingue clairement les pouvoirs respectifs de la police et du comité de surveillance. En outre, il explique la structure de travail et définit les rôles et responsabilités des différentes composantes du comité, soit :

- le coordonnateur, responsable de l'ensemble du comité ;
- les chefs de section, responsables d'un maximum de 10 immeubles ;
- les capitaines d'immeubles ;
- l'équipe de surveillance de terrain ;
- les membres de la Coopérative.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 51 15-07-15 10:45

Le guide comporte également des conseils sur la sécurité et il indique à qui s'adresser selon les circonstances.

Un bulletin bilingue, Les yeux sur vous / *Eyes on you*, est périodiquement distribué aux membres à des fins d'information, mais aussi de mobilisation. Ainsi le bulletin de juillet 2012 lançait le défi de recruter une centaine de participants au comité et annonçait un tirage pour mousser la mobilisation.

Mario Roy explique ainsi le fonctionnement du programme de surveillance :

> *Quand les personnes voient ou entendent quelque chose, elles nous en font part et nous transmettons l'information à la police. Quand elle reçoit un signalement, elle nous indique s'il est pertinent ou non. Si oui, elle me demande d'entrer en contact avec le membre concerné et m'indique comment procéder. C'est moi qui tiens dans mes registres les noms et les adresses de tout le monde ; les policiers ne les ont pas. Donc la confidentialité est assurée.*
>
> *Les membres sont très satisfaits. Aujourd'hui, plus personne ne craint de circuler tard le soir dans le site.*

Après de nombreuses années de turbulence, le secteur de Cloverdale est maintenant reconnu, autant par ses résidants que par les observateurs de l'extérieur, comme un quartier très sécuritaire. Les statistiques policières démontrent en effet clairement la chute marquée de la criminalité et de la délinquance dans l'ensemble. Une catégorie, pourtant, a connu une hausse : la violence conjugale. Or, cette augmentation est paradoxalement perçue de façon positive. On croit en effet que, grâce à l'information transmise et à l'éducation, les femmes craignent moins de rapporter la violence dont elles sont victimes, car elles se sentent davantage soutenues. Au bout du compte, on peut espérer que la violence familiale va elle aussi suivre une courbe descendante.

La prévention

Outre les arrestations effectuées en 2009 et l'instauration du programme de surveillance de quartier, d'autres mesures concourent à établir une plus grande sécurité dans le secteur de Cloverdale, principalement l'approche sociocommunautaire. Jusqu'à ces dernières années, celle-ci reposait avant tout sur la tournée des 26 écoles du territoire par les trois agents sociocommunautaires du poste 3. Plus récemment, elle se traduit par une présence sur le terrain, c'est-à-dire par des relations directes et régulières entre les policiers et les résidants du secteur Cloverdale. C'est plus particulièrement à l'agent Khobee Gibson, lui-même appartenant à une minorité visible, que l'on attribue en grande partie le rétablissement d'un climat de confiance, principalement avec les jeunes. Celui-ci est renforcé par l'organisation d'activités conjointes, par exemple des parties de ballon-panier opposant policiers et jeunes de la Coopérative. L'agent Sébastien Hébert explique le changement survenu dans la philosophie d'intervention :

> *Quand je suis arrivé au Module d'action par projet comme sergent, on appliquait la méthode qu'on avait apprise, qui était tolérance 0. On ne travaillait pas en profondeur pour chercher la source d'un problème et chercher à le régler. Cela entraînait des confrontations, et c'est ce dont on ne voulait plus. On s'est rendu compte qu'il y avait une manière différente de faire. Il y a eu de l'éducation, un apprentissage et une ouverture de la part des policiers, mais aussi de la part de la population. Le contact est maintenant plus facile, les policiers discutent avec les jeunes, et les enfants parlent aussi davantage aux policiers. C'est ce qui fait que, depuis trois ans, il n'y a plus de tension.*

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 52 15-07-15 10:45

Une telle approche, reposant sur le dialogue et l'éducation, permet de mieux gérer et d'éliminer les incivilités, par exemple les graffitis, les vitres cassées, les attroupements bruyants, etc. Il s'agit de transmettre un message clair sur ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas dans l'intérêt de la communauté. Il est en effet reconnu que les incivilités, lorsqu'elles sont tolérées, représentent pour certains jeunes la première étape d'un parcours pouvant conduire à la criminalité.

La collaboration du milieu

La collaboration du milieu joue un rôle fondamental dans la prévention et la réduction de la délinquance. Le poste de police nº 3 a ainsi créé la fonction de conseillère en concertation civile, occupé par Mme Kathy Vanbronswyk. Celle-ci, qui n'est pas rattachée au corps policier, travaille de près avec l'agente de liaison de l'arrondissement, Mme Anna Valente, qui relève du service des Sports, loisirs et développement social, ainsi qu'avec les organismes communautaires. Différents projets résultent des partenariats ainsi établis. Deux initiatives méritent d'être soulignées.

Au cours de l'été 2012, les agents du poste nº 3 ont mis sur pied deux équipes de soccer, l'une féminine et l'autre masculine. Dans ce dernier cas, les participants avaient en grande partie été recrutés à la Maison des jeunes À-ma-Baie et dans le secteur Cloverdale. Ceux-ci ont reçu un entraînement de 10 semaines à la suite duquel ils ont participé à une compétition inter-postes à l'échelle de Montréal. Toutefois, le soccer n'est pas une fin en soi, mais un moyen. En effet, l'entraînement donne avant tout l'occasion d'inculquer de bonnes valeurs aux jeunes.

Pour ce qui est de l'équipe féminine, elle provient d'un centre qui accueille les jeunes filles en difficulté, qui ne peut être identifié par respect de la confidentialité. Ici encore, le sport sert avant tout de véhicule pour la transmission de valeurs. Cette première expérience a donné lieu à des commentaires positifs, et elle devrait se répéter.

La deuxième initiative est connue comme étant le « projet Orbite ». Celui-ci va au-delà du programme de surveillance de quartier, qui se limite à la Coopérative, en faisant appel notamment aux commerçants, aux organismes communautaires et au poste de police. Il donne l'occasion aux participants de travailler ensemble sur une problématique assez générale au départ, par exemple les incivilités, afin d'y apporter des solutions et d'offrir de l'espoir aux jeunes. Concrètement, ce programme vise à se rapprocher des jeunes afin de mieux connaître leurs besoins et de concevoir des activités pour y répondre. Par exemple, si les jeunes flânent devant le dépanneur, ce qui indispose parfois les clients, c'est peut-être parce qu'ils n'ont rien à faire. C'est alors qu'on peut s'adresser à des partenaires du milieu pour leur proposer des activités, des jeux, de la musique, etc. De là vient le nom du programme Orbite : les jeunes qui sont motivés vont se retirer des points chauds. Ceux qui choisissent d'y demeurer s'exposent alors à des interventions plus répressives. Mais désormais, celles-ci représentent le dernier recours.

La leçon à tirer de ces diverses expériences, c'est l'efficacité d'une approche concertée et intégrée, mettant à contribution les différentes ressources d'un milieu, à commencer par les citoyens eux-mêmes. Contrairement au travail en silo que l'on déplore si souvent dans le traitement de problématiques sociales, ici les différents intervenants parlent d'une même voix et véhiculent le même message. Et la Coopérative Village Cloverdale, qui forme un

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 53 15-07-15 10:45

quartier à elle seule, représente un lieu privilégié pour expérimenter de telles solutions alternatives. Surtout, elle fournit la preuve que, lorsque l'on travaille en concertation et que l'on cherche à intervenir en amont, c'est-à-dire à la source de problèmes potentiels, on obtient des résultats. Ici encore, la Coopérative Village Cloverdale pourrait servir d'exemple et d'inspiration à plusieurs autres quartiers aux prises avec différentes problématiques, non seulement à Montréal, mais dans toutes les villes d'importance.

Les jeunes

Il a jusqu'ici beaucoup été question des jeunes. Cela ne devrait pas surprendre, car la tranche d'âge de 18 ans et moins représente près de 50 % des résidants du secteur. De fait, les enfants et les adolescents font partie de la catégorie de résidants qui ont sans doute le plus bénéficié de l'implantation de la Coopérative. Rappelons que, jusqu'au début des années 2000, à l'exception des services offerts par la Maison des jeunes À-ma-Baie, ceux-ci ne disposent d'aucune activité ni d'aucune installation de loisir. Ils passent ainsi les vacances d'été dans l'ennui et l'oisiveté. Et l'on s'étonne que certains aient fait de mauvais coups ou se soient laissé attirer par les gangs qui sévissaient dans le secteur.

Peu à peu, la Coopérative se préoccupe du sort des jeunes. Celle-ci fait des représentations auprès de l'arrondissement qui rénove les terrains de jeu présents dans le site. Mais il décide en outre d'investir dans certaines infrastructures, notamment dans l'installation d'un terrain de ballon-panier sur le site même et de jeux d'eau dans un parc adjacent (à frais partagés avec le gouvernement du Québec). De son côté, la Maison des jeunes entreprend des démarches auprès d'une école et obtient l'accès à son gymnase l'hiver.

Afin de mieux encadrer les activités pour les jeunes, la Coopérative travaille en partenariat avec l'organisme Nouvelle vision des jeunes. Celui-ci offre un camp de jour l'été et embauche des étudiants comme animateurs. Chaque semaine est vouée à une thématique. Des sorties sont organisées à l'intention des familles.

Outre les loisirs, la réussite scolaire interpelle également la Coopérative. Certains organismes du quartier, notamment le Carrefour des 6-12 ans et la Maison des jeunes, offrent un service d'aide aux devoirs. Toutefois, les places y sont limitées. C'est ainsi que la Coopérative a mis un local à la disposition des enfants qui éprouvent des difficultés d'adaptation et de concentration à l'école, et deux enseignants viennent offrir du soutien scolaire sur place. Par ailleurs, le conseil d'administration envisage de créer des bourses pour les jeunes qui terminent leur Secondaire V, un encouragement à la persévérance scolaire.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 54 15-07-15 10:45

Le bon voisinage

Étant donné sa vocation familiale, la Coopérative connaît une forte densité. Et sa typologie entraîne également une certaine promiscuité dans des immeubles de trois à quatorze appartements. Le « vivre ensemble » pose ainsi certains défis, et la conciliation des habitudes et des modes de vie ne va pas nécessairement de soi. Dans le marché privé, il s'agit d'une réalité difficile à gérer. Les propriétaires sont parfois appelés à jouer les arbitres, un rôle que peu souhaitent endosser. Ou alors la situation dégénère en conflit qui doit se régler à la Régie du logement.

Pour aider ses membres à régler leurs différends, qui sont souvent reliés au bruit, à la musique ou aux animaux, la Coopérative a mis sur pied un comité de bon voisinage, coordonné par **M. Mohamed Filali Sadki**, membre du conseil d'administration. Ce dernier expose une des initiatives prises pour mieux outiller la Coopérative pour ce qui est de la prévention et la gestion des conflits.

Dernièrement, la Coopérative a offert une formation sur la médiation, sur les moyens à prendre pour régler les conflits. Deux personnes ressources du YMCA de l'Ouest-de-l'Île l'ont animée. Cette formation n'était pas ouverte à tout le monde ; les participants avaient été recrutés directement, car on recherche un certain profil de personne pour faire partie de ce comité. Une vingtaine de participants se sont inscrits, et 14 ont mené le programme à terme.

Sur le plan collectif, la Coopérative s'assure de ne pas faire de favoritisme. À une certaine époque, des groupes avaient des visions différentes sur certaines questions, par exemple l'utilisation des espaces communs sur le terrain. On ne constate plus de telles frictions aujourd'hui.

Quant à la réalité multiculturelle, elle pourrait aussi donner lieu à certains heurts. Le conseil d'administration a donc choisi de soutenir les activités qui réunissent toutes les communautés culturelles. Ainsi, un groupe qui voudrait utiliser une salle pour donner un cours de langue ne pourrait le faire, car il faudrait alors permettre la même chose à tous les autres groupes qui en feraient la demande. Et la Coopérative n'a pas l'espace suffisant pour ce faire.

De façon générale, les personnes interviewées soulignent le rapprochement et l'entraide entre voisins qu'elles attribuent à la création de la Coopérative. On rappelle ainsi que, au début, les personnes qui vivaient dans des immeubles distincts n'éprouvaient pas de sentiment d'appartenance et n'avaient pas le réflexe de parler à leurs voisins. Aujourd'hui, les occupants d'immeubles adjacents organisent des fêtes dans leur cour, installent des tables à pique-nique et des balançoires. Enfin, dans plusieurs immeubles, on a aménagé les sous-sols afin qu'ils puissent servir de salle communautaire.

Le soutien aux familles

Comme il a été mentionné plus tôt, les résidants recevant une subvention au loyer représentent 40 % des ménages. Un membre (et employé) de la Coopérative, Jean-Lambert Bomolo, a donc pris l'initiative personnelle de fonder un OBNL, Aide aux familles, afin de promouvoir la sécurité alimentaire. Grâce à celui-ci, les familles dans le besoin reçoivent un

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 55 15-07-15 10:45

don de nourriture chaque lundi. À l'occasion des Fêtes, des paniers de Noël sont distribués, et les enfants reçoivent des cadeaux.

Le président, Daniel Lefebvre, se fait le porte-parole de l'ensemble des personnes rencontrées lorsqu'il affirme :

> *Avant, on nous désignait comme le « ghetto », mais cette étiquette n'existe plus. Et les choses vont de mieux en mieux. Ce qu'il y avait de mauvais est disparu et, maintenant, c'est un bel avenir qui nous attend.*

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 56 15-07-15 10:45

LA DIMENSION CULTURELLE : UNE VALEUR AJOUTÉE

Portrait général

La Coopérative Village Cloverdale compte environ 4 000 résidants, une population qui correspond à celle de nombreux villages au Québec. Imaginons un instant un village qui réunirait plus de 50 ethnies appelées à se côtoyer et à former une communauté. C'est pourtant la réalité quotidienne de la Coopérative. De fait, 75 % des résidants sont nés à l'extérieur du Canada. Par ailleurs, la diversité se manifeste également sur le plan linguistique et religieux. La présence dans l'Ouest-de-l'Île de lieux de culte variés attire en effet des membres pratiquants de plusieurs confessions, notamment les Témoins de Jéhovah, les évangélistes ainsi que les musulmans.

Pouvons-nous ici encore tirer des leçons des solutions apportées par la Coopérative dans le domaine du « vivre ensemble » ? Sans doute, car la Coopérative a pris part à une étude réalisée en 2009 par la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) sur les coopératives d'habitation comme facteur d'intégration des immigrants1.

On peut d'abord s'interroger sur les raisons expliquant la grande proportion de communautés culturelles dans le secteur de Cloverdale (mais aussi dans le secteur environnant de l'Ouest-de-l'Île). Historiquement, à Montréal, les nouveaux arrivants s'installaient dans les quartiers centraux, là où ils pouvaient trouver du travail et des logements bon marché. Or, d'une part, on a assisté à la délocalisation des emplois et, d'autre part, ces quartiers, ouvriers à l'origine, font maintenant l'objet d'un embourgeoisement accéléré et sont de moins en moins accessibles aux familles et aux ménages à faibles revenus. Mais surtout, il ne faut pas sous-estimer la discrimination systémique dont sont victimes les immigrants en général, mais surtout ceux en provenance du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne. Il n'est pas étonnant alors que ces deux communautés se trouvent fortement représentées dans la Coopérative, là où elles sont bien accueillies et où elles peuvent trouver des logements

1 CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION (2009), « Les coopératives d'habitation en tant que vecteur d'intégration des immigrants », juillet, 56 p.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 57 15-07-15 10:45

familiaux, abordables et, dans certains cas, subventionnés. En outre, la Coopérative offre un milieu sain où élever ses enfants.

Par ailleurs, les immigrants connaissent souvent une grande mobilité, et le portrait de Cloverdale a évolué au fil du temps. Selon les témoignages d'intervenantes communautaires, les Somaliens et les Sri Lankais étaient plus fortement représentés il y a une quinzaine d'années ; ces communautés se sont progressivement déplacées vers l'Ontario. Et d'autres vagues d'immigration ont amené de nouvelles communautés à s'établir dans le secteur, en provenance notamment du Pakistan et de l'Inde. Celles-ci y ont été attirées par les services offerts par les organismes communautaires, services qui leur permettent de s'orienter et de s'intégrer plus facilement. Elles sont conscientes que leurs enfants pourront y apprendre le français, de même que les adultes qui ont accès à des programmes de francisation et d'employabilité, par exemple ceux offerts par l'organisme CIMOI (Centre d'intégration multi-services de l'Ouest-de-l'Île), situé à l'entrée même du quartier Cloverdale.

Le problème du logement étant réglé, il est plus facile alors d'entreprendre des études ou de trouver un emploi, l'Ouest-de-l'Île et Ville St-Laurent étant le siège de nombreuses entreprises de la nouvelle économie et comprenant des secteurs industriels.

Or, la Coopérative peut elle aussi être un ressort pour l'accès à l'emploi. Il importe en effet de noter que certains nouveaux arrivants ont trouvé du travail dans la Coopérative même, à commencer par la directrice générale. Paradoxalement, aucune des personnes interviewées n'a reconnu que le fait que d'être membre d'une coopérative pouvait faciliter la recherche d'emploi. Or, l'un des principaux obstacles que rencontrent les immigrants provient de l'absence d'expérience professionnelle au Canada, les employeurs étant réticents à engager une personne non familière avec les façons de faire locales. Pourtant, lorsqu'elle y travaillait, l'auteure de ces lignes a souvent eu l'occasion d'écrire des lettres de recommandation à des membres qui sollicitaient un emploi. Elle y faisait ressortir leur expérience bénévole en tant que membre actif ou coordonnateur d'un comité et soulignait les compétences normalement recherchées par un employeur, telles que la fiabilité, le leadership et la capacité de travailler en équipe.

Cela étant, la vie en coopérative est reconnue par plusieurs personnes interviewées, elles-mêmes immigrantes, comme un élément positif qui atténue le choc du déracinement et facilite l'établissement au Québec. Ainsi qu'en témoigne Mohamed Filali Sadki, membre du conseil d'administration et coordonnateur du comité de bon voisinage :

> *En tant que nouvel arrivant au Québec, je trouve qu'il y a une certaine vie communautaire, des relations humaines plus intenses et mieux tissées. Dans la grande ville de Montréal, ce n'était pas la même chose. Pour moi, c'est très important, et cet élément est renforcé par la présence d'une grande communauté africaine. Même si on n'a pas la même langue, la même culture, il y a une base culturelle qui nous unit, et c'est d'avoir des familles, des modes de vie qui nous rapprochent.*

Michel Madiba, ancien vice-président, renchérit :

> *Décidément, c'est la meilleure forme d'intégration ou encore le premier pas vers l'intégration. Pour quelqu'un qui arrive nouvellement dans un pays, se retrouver dans une coopérative, c'est l'idéal pour son cheminement dans l'intégration. Tous ceux qui sont passés par la coopérative à leur arrivée ont eu une autre idée de leur immigration. Cela nous sort de l'isolement, nous fait apprendre beaucoup de choses, et l'on comprend mieux le pays où l'on vit.*

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 58 15-07-15 10:45

Enfin, la Coopérative représente aussi un élément de promotion socioéconomique. Le loyer étant plus abordable que sur le marché privé, plusieurs ménages peuvent réaliser des économies leur permettant, après quelques années, d'acheter une maison, si telle est leur ambition.

Les choix de la Coopérative

Il reste que la cohabitation d'autant de communautés fait aussi partie de la gestion coopérative, et les différents conseils d'administration qui se sont succédé ont eu à statuer sur certains éléments afin d'assurer une cohésion de fonctionnement dans le respect des différences.

En premier lieu, il a été établi que le français serait la langue de fonctionnement commune. Ainsi, pour faire partie du conseil d'administration, il faut posséder une connaissance fonctionnelle du français. Lors des assemblées générales, toutefois, on fournit la traduction simultanée.

Pour ce qui est du recrutement, la Coopérative n'applique pas de quotas en fonction de l'origine ethnique. Chaque demande est traitée à sa valeur propre. Cependant, dans l'attribution des logements, on évite de concentrer une communauté dans un même immeuble ; on privilégie au contraire la mixité.

Le comité de propriété s'assure de renseigner les nouveaux arrivants sur les pratiques d'entretien qui ont généralement cours au Québec (contrôle de l'humidité dans les logements, traitement des planchers en parqueterie, contrôle des odeurs des mets cuisinés, chauffage, etc.). Le comité de bon voisinage, quant à lui, est parfois appelé à faire des interventions de médiation lorsque des différends surgissent entre voisins au sujet du bruit ou de la musique, car le niveau de tolérance à ce sujet varie parfois d'une culture à l'autre, mais aussi … d'un individu à l'autre.

Toutefois, la Coopérative n'applique pas d'accommodements raisonnables, ce qui ne l'empêche pas de respecter les contraintes alimentaires lors des activités s'adressant à l'ensemble des membres. Et elle ne tient pas compte non plus des calendriers religieux des différentes communautés lorsqu'elle fixe les dates de ses assemblées générales. Plusieurs cultes étant représentés dans la Coopérative, une telle limitation pourrait poser des difficultés insolubles. Et les communautés se sont adaptées de leur côté à ces règles.

La ligne de conduite qui guide les décisions administratives en matière culturelle, c'est d'éviter le favoritisme. De cette façon, les membres et les diverses communautés ont l'assurance d'être traités sur un pied d'égalité.

La richesse interculturelle

Le secteur de Cloverdale n'a pas toujours présenté une telle diversité. Les résidants les plus anciens témoignent que, au début, les occupants étaient très majoritairement des Québécois de souche, principalement anglophones. D'ailleurs, l'ancienne mairesse de l'arrondissement, M^{me} Monique Worth, aime rappeler qu'elle y a déjà demeuré elle-même.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 59 15-07-15 10:45

La transformation sociale et culturelle s'est donc plus ou moins réalisée en l'espace d'une génération. Aujourd'hui, les Québécois d'origine sont devenus minoritaires. Pour les membres plus anciens, il s'agit d'une évolution qui a demandé une certaine adaptation. D'ailleurs, on ne peut cacher que le nouveau caractère du quartier a conduit certains résidants à déménager, ne se sentant pas confortables dans ce nouvel environnement social.

Cela étant, dans l'ensemble, les personnes interviewées trouvent stimulant de pouvoir découvrir des cultures différentes en côtoyant leurs voisins venus de pays lointains et en collaborant avec eux dans les comités de travail. À ce titre, les comités de propriété jouent un rôle particulier de socialisation, puisque tous les membres sont tenus d'en faire partie. Jean-Lambert Bomolo fait remarquer :

> *Les Québécois apprennent aux nouveaux arrivants comment vivre au Québec. Et les autres nationalités apportent leur expérience. Ainsi, les gens s'enrichissent mutuellement.*

Pour certains, il s'agit en même temps de la découverte de la réalité de Montréal. Comme en témoigne le président, Daniel Lefebvre, originaire de l'Estrie :

> *J'avais une certaine appréhension quand je suis arrivé, car je suis un peu un immigrant moi-même, venant d'une autre région du Québec et me retrouvant à Montréal, dans la grande ville. Mais nous avons été accueillis comme tous les autres, nous avons fait partie de l'équipe. Dans ce sens, la Coopérative est un bienfait pour notre secteur.*

Invité à expliquer la facilité avec laquelle les membres d'origines diverses cohabitent, Mario Roy, ancien membre du conseil d'administration et coordonnateur du comité de sécurité, fait le constat suivant :

> *Le sentiment d'appartenance à la Coopérative est proportionnel au degré de participation des membres. Les membres qui dénigrent le plus ce qui se fait dans la Coopérative se retrouvent parmi ceux qui sont le moins impliqués et, par conséquent, le moins informés. C'est l'ignorance qui alimente les frustrations.*

D'autre part, les valeurs d'entraide et de solidarité qui vont de pair avec la vie coopérative contribuent à renforcer les liens entre les membres, peu importe leur origine. Selon Mohamed Filali Sadki, on ne peut éviter de se heurter à des positions extrémistes de part et d'autre. Mais cela n'empêche pas la Coopérative d'être perçue essentiellement comme un espace de tolérance. On lui accorde même une note de 95 % sur ce plan!

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 60 15-07-15 10:45

On insiste en outre sur l'importance de la nouvelle génération dans le renforcement de l'intégration, les jeunes ayant une plus grande facilité d'assimilation grâce, entre autres choses, à l'école, aux sports et au soutien d'organismes communautaires.

Enfin, le moment fort de la vie interculturelle dans la Coopérative, c'est l'organisation de la fête annuelle des membres chaque été. Cette fête donne l'occasion aux diverses communautés de partager ce qui fait leur fierté, principalement leur gastronomie, leurs costumes nationaux, leur musique et leurs danses. Les élus se font un point d'honneur d'y assister. Cette année, la FECHIMM et la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) y tenaient aussi des kiosques.

Dans la société et les médias, lorsqu'on pense « ethnies », on pense souvent « conflits ». La Coopérative Village Cloverdale a fait la preuve qu'ethnies peut aussi rimer avec harmonie.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 61 15-07-15 10:45

UNE COOPÉRATIVE QUI S'INCARNE DANS SA COMMUNAUTÉ

En 2006, la Coopérative Village Cloverdale se voit remettre le prix Accolades par la Chambre de commerce de l'Ouest-de-l'Île de Montréal pour sa contribution exceptionnelle à la collectivité.

On peut ainsi mesurer le chemin parcouru en une décennie, depuis la fondation du Domaine Parc Cloverdale en 1998, alors que les résidants du secteur avaient encore tout à faire pour réaliser leur projet de coopérative, mais surtout pour se départir de la réputation négative qui collait à leur quartier.

Pourtant, ce n'est pas d'aujourd'hui que la mobilisation des résidants du secteur Cloverdale donne lieu à des retombées concrètes dans leur environnement.

Le mouvement communautaire

Le quartier de Cloverdale constitue le creuset de toute une série d'initiatives, dont la Coopérative d'habitation Village Cloverdale représente l'accomplissement le plus spectaculaire. Toutefois, tout au cours de leur lutte sur le front du logement, les pionniers sont portés par la vision de faire de leur milieu un modèle de développement économique communautaire, un vecteur de création d'emplois ainsi que de services collectifs. Tout en bataillant ferme pour obtenir leur coopérative d'habitation, ces citoyens ont contribué à mettre sur pied, au début des années 1990, différents organismes communautaires, notamment Cloverdale Multi-Ressources, la Maison des jeunes À-ma-baie et l'organisme Carrefour des 6-12 ans. Plus de 20 ans plus tard, ces organismes sont toujours en existence ; ils ont pris de l'expansion et se sont structurés avec d'autres organismes du milieu pour doter l'Ouest-de-l'Île d'un solide mouvement communautaire.

De cette structuration des organismes communautaires résulte, le 17 mai 2004, la création de la Table de quartier du Nord-Ouest de l'Île de Montréal. La Coopérative Village Cloverdale fait partie des membres fondateurs et elle s'est impliquée dans différents comités de travail,

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 63 15-07-15 10:45

dont enfance-famille, jeunesse et quartier. L'ancien directeur général, Claude Roberge, en a même occupé la présidence en 2008 et 2009. Aujourd'hui, la Table regroupe près de 30 organismes communautaires, en plus de représentants des instances gouvernementales et des services sociaux. Depuis sa création, la Table de quartier s'est penchée sur divers enjeux, notamment le transport collectif, la sécurité alimentaire, la pauvreté et la création d'un centre communautaire dans l'est de Pierrefonds-Roxboro en 2011, un autre dossier auquel la Coopérative s'est associée. Par un certain retour des choses, le directeur général de la Table de quartier assure l'animation de l'assemblée annuelle de la Coopérative, qui se tient dans ce même centre communautaire.

Ici encore, cette émergence de ressources communautaires aptes à répondre à une variété de besoins est laborieuse. En effet, l'Ouest-de-l'Île étant un secteur particulièrement nanti, la réalité socioéconomique du quartier Cloverdale se trouve noyée dans des statistiques plus globales. Il est donc difficile d'obtenir des investissements publics. Il faut ici souligner le travail de Rafik Boualam, organisateur communautaire au CLSC de Pierrefonds, qui se livre à une analyse fine des données du recensement et qui fait ressortir que le secteur de Cloverdale se classe parmi les quartiers présentant l'un des taux de défavorisation les plus élevés de l'île de Montréal, comparable à ceux de Parc-Extension et de Hochelaga-Maisonneuve. Ayant fait la preuve du besoin, il devient plus facile pour le secteur Cloverdale d'avoir accès à divers programmes de lutte à la pauvreté et de développement social. Par ailleurs, à la suite des fusions municipales, la ville-centre se sent le devoir de desservir les nouveaux arrondissements et de répartir plus équitablement ses programmes sur l'ensemble de son territoire.

À ces données du recensement s'ajoutent, en 2008, les résultats de l'étude réalisée par la Direction de la Santé publique sur la maturité scolaire des enfants montréalais et sur leur degré de vulnérabilité. Il en ressort que le territoire du CLSC de Pierrefonds se situe parmi les quartiers à haut risque de vulnérabilité pour les jeunes enfants1. C'est ce qui explique sans doute que des investissements d'un million de dollars par année soient injectés dans le secteur À-ma-Baie / Cloverdale, qui compte 6 000 habitants, afin notamment de promouvoir la réussite scolaire et d'aider les familles immigrantes. Les fonds proviennent de différentes sources, dont le CRSSS, le gouvernement provincial, Québec en forme, la Fondation Chagnon, etc. Contrairement à ce qui se faisait auparavant, alors que les organismes travaillaient en silo, on mise aujourd'hui sur des interventions collectives en vue de contribuer à une meilleure qualité de vie et de faciliter l'intégration à la société québécoise.

Comme l'illustre **M^me^ Verónica Lopez** (à droite dans la photo), directrice de l'organisme Cloverdale Multi-Ressources :

La Table de quartier a entrepris une planification stratégique au cours de la dernière année, en vue de mieux organiser les services, soit la sécurité alimentaire, l'éducation, les services aux jeunes, aux familles et à la population en général. En fait, on cherche à établir un continuum de services, une sorte

1 AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL (2008), Enquête sur la maturité scolaire des enfants montréalais : Rapport régional – 2008, Direction de la santé publique, Montréal, 134 p.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 64 15-07-15 10:45

de guichet unique permettant de répondre à l'ensemble des besoins d'une personne ou d'une famille, de la périnatalité jusqu'à l'âge adulte.

Et M^me^ Annick Kapuku, directrice de la Maison des Jeunes À-ma-Baie, ajoute :

Il y a en effet une volonté de la part des organismes de se réunir et de trouver de meilleures façons de travailler ensemble, et ce, de façon complémentaire. Différents comités se sont formés. Et on peut aussi mentionner le regroupement Québec en forme qui inclut les écoles de même que des organismes jeunesse et familles. Les liens avec les écoles sont importants. À la Maison des jeunes, on offre notamment de l'aide aux devoirs. Et, à la deuxième année du programme, le taux de réussite scolaire a atteint 90 %, ce dont nous sommes très fiers.

La vision initiale des pionniers de Cloverdale s'est donc concrétisée, et ce, avec plus d'ampleur que ce qui avait été prévu au départ. Et les membres de la Coopérative sont bien servis, car

ils représentent de 70 % à 85 % des utilisateurs des services offerts par les organismes communautaires situés à proximité. Par ailleurs, ils se retrouvent également autant dans le personnel que dans le conseil d'administration de plusieurs de ceux-ci. Par exemple, Raoul Beaudoin, responsable de l'entretien à la Coopérative, siège à titre personnel au conseil d'administration de Cloverdale Multi-Ressources dont il est membre fondateur.

Toutefois, le volet du développement économique communautaire semble avoir été oublié au fil des ans, les organismes existants se concentrant davantage sur les services individuels. Le secteur de Cloverdale, avec son importante proportion de jeunes et d'immigrants, pourrait très bien se prêter à la création d'entreprises en économie sociale afin de fournir des emplois locaux, ce qui serait une autre forme de lutte à la pauvreté. Le député provincial, M. Pierre Marsan, a exprimé des préoccupations à ce sujet et il souhaiterait collaborer avec la Coopérative et les organismes communautaires afin d'organiser des ateliers de formation et de sensibilisation. Il précise :

Ce que j'ai à faire comme député, c'est d'essayer, avec les organisations communautaires, de valoriser la formation professionnelle, tous les différents métiers qui s'offrent aux jeunes de Cloverdale et aussi à ceux des environs, car il ne faut pas se limiter à Cloverdale. Quand on regarde les statistiques, on constate qu'on a beaucoup d'emplois et qu'on manque de personnel. Par exemple, on manque de plombiers, de soudeurs, de camionneurs. Si on peut faire le lien entre nos jeunes du secteur de Cloverdale et des environs et les écoles secondaires ainsi qu'avec la formation professionnelle, on aurait une valeur ajoutée pour nos jeunes.

Paradoxalement, certains intervenants rencontrés partagent la perception que la Coopérative vit plutôt repliée sur elle-même et que ses membres sont récalcitrants à l'idée de sortir de leur quartier pour participer à des activités organisées dans d'autres secteurs de l'Ouest-de-l'Île. Elle ne jouerait pas non plus pleinement le rôle qui est attendu d'elle dans la communauté, étant donné son poids démographique et sa tradition de militantisme. On souligne notamment la différence qui existe entre des individus qui s'adressent aux groupes communautaires en tant qu'utilisateurs de services et un organisme qui s'engage activement pour appuyer les initiatives du milieu. Plus encore, on considère que certains services dont la Coopérative s'est dotée peuvent jusqu'à un certain point faire concurrence à des organismes déjà établis, par exemple pour ce qui est de l'aide alimentaire[2]. Dans un contexte où les subventions sont

2 Or, dans ce dernier cas, comme on l'a vu plus haut, ce n'est pas la Coopérative elle-même qui a créé un service d'aide alimentaire, mais un de ses membres qui a fondé un organisme distinct. Il n'y a pas de lien organisationnel entre la Coopérative et cet organisme. Les résidants du secteur Cloverdale sont libres de s'y adresser ou de faire appel à d'autres ressources.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 65 15-07-15 10:45

limitées, on souhaiterait que la Coopérative ait plutôt le réflexe de travailler davantage en complémentarité avec les organismes existants et contribue ainsi au renforcement du mouvement communautaire.

Étant donné toutes les réalisations énumérées ci-dessus et auxquelles la Coopérative et ses membres ont contribué, il est étonnant de constater de telles perceptions à son endroit. À l'inverse, la Coopérative a parfois l'impression que l'ouverture qu'elle manifeste envers le milieu ne reçoit pas non plus beaucoup d'écoute. Ainsi, à l'occasion de son assemblée annuelle et de la fête des membres, elle lance des invitations à plusieurs organismes du milieu, mais celles-ci restent le plus souvent lettre morte. Elle considère également qu'elle ne reçoit pas toujours suffisamment d'information au sujet des activités qui se tiennent dans l'Ouest-de-l'Île et qui pourraient intéresser ses membres.

Les dirigeants de la Coopérative auraient sans doute intérêt à s'interroger sur les attentes que celle-ci suscite dans le milieu et sur la façon d'y répondre, s'il y a lieu. Par exemple sur les 11 comités que compte la Coopérative, on n'en trouve aucun qui concerne les relations extérieures. Il faut rappeler, toutefois, que les membres de la Coopérative demeurent toujours fortement mobilisés par son développement continu, par sa gestion et surtout par la nouvelle lutte qui s'annonce, celle concernant le maintien des subventions aux ménages à faibles revenus. Dans ce dernier cas, ce sera peut-être la Coopérative qui aura à nouveau besoin du soutien du milieu.

Le mouvement coopératif

La lutte des résidants du secteur de Cloverdale pour réaliser une coopérative d'habitation a été celle de l'ensemble du mouvement coopératif, à l'échelle de Montréal, du Québec et du Canada. Ce vaste appui du mouvement coopératif s'est-il traduit par une relation particulière entre celui-ci et la Coopérative?

Lorsqu'une coopérative entre en phase d'exploitation, les liens qu'elle peut entretenir avec le mouvement coopératif peuvent prendre plusieurs formes :

- un lien d'affiliation en devenant membre de sa fédération régionale ;
- un lien d'utilisatrice des services offerts par sa fédération, ces derniers se répartissant entre services de nature économique et services d'aide à la gestion ;
- un lien de participation, en déléguant des membres à l'assemblée générale de sa fédération régionale ou même à son conseil d'administration ou à différents comités ;
- un lien plus politique, en participant aux campagnes du mouvement coopératif afin de soutenir le développement du logement coopératif et du logement social dans son ensemble.

Étant donné sa grande taille, la relation que peut entretenir la Coopérative Village Cloverdale avec sa fédération régionale, la FECHIMM, diffère à plusieurs égards de celle des autres coopératives. À titre d'illustration, précisons que la FÉCHÎMM compte 467 coopératives

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 66 15-07-15 10:45

membres – soit 75 % des coopératives situées dans son territoire –, regroupant 11 200 ménages. Avec près de 900 unités, la Coopérative Village Cloverdale représentera à elle seule 8 % de l'effectif de la FECHIMM !

Dès son assemblée de fondation en 2002, la Coopérative Village Cloverdale adhère à la FÉCHÎMM et elle en est demeurée membre depuis lors. Elle se prévaut en outre rapidement des regroupements d'achats permettant soit d'obtenir des services adaptés aux coopératives d'habitation soit de réaliser des économies appréciables, autant pour la Coopérative que pour ses membres individuels. Le service le plus utilisé demeure sans conteste le programme Assurtoît couvrant l'assurance des bâtiments et l'assurance responsabilité des administrateurs. Une carte multiservice permet également d'obtenir des rabais chez différents fournisseurs, notamment dans le domaine de l'entretien.

Pour ce qui est des services d'aide à la gestion, comme il a été dit plus haut, ceux-ci sont davantage conçus pour des coopératives de plus petites dimensions. Ainsi, en ce qui a trait à la formation, la Coopérative a mis en place ses propres activités. Et quant au soutien à la gestion, en disposant de son propre personnel, la Coopérative comble directement ses besoins, ce qui n'est pas nécessairement le cas de plus petites coopératives qui reposent exclusivement sur le bénévolat de leurs membres. Comme le reconnaît André Noël, ancien directeur général de la FÉCHÎMM de 1998 à 2012, la Fédération n'a pas vraiment développé de services particuliers pour des coopératives de cette taille. Il précise :

> *Elles ont des besoins qui leur sont vraiment propres et elles ont un dynamisme interne qui les amène à trouver leurs solutions. Et, souvent, ce sont ces solutions qui vont inspirer la Fédération pour offrir de nouveaux services aux autres coopératives.*

La participation de la Coopérative aux activités de la FÉCHÎMM est longtemps demeurée assez limitée. À cause des contraintes de la Loi sur les coopératives, il arrivait fréquemment que les assemblées générales respectives des deux entités se tiennent le même jour, ce qui empêchait la Coopérative d'assister à l'assemblée de sa fédération et inversement.

Récemment, la lutte politique qui s'est engagée autour de l'enjeu du maintien des subventions au-delà de 2015 semble avoir favorisé un rapprochement entre la Coopérative et le reste du mouvement. Ce dernier s'est concrétisé par l'élection du président de la Coopérative, Daniel Lefebvre, au conseil d'administration de la FECHIMM. De fait, autant l'historique que le poids démographique de la Coopérative et le caractère exemplaire de sa réussite représentent un atout sur lequel le mouvement a tout intérêt à miser pour dénoncer l'iniquité de la mesure annoncée par le gouvernement Harper. En ce sens, la Coopérative Village Cloverdale peut jouer pleinement le rôle de phare que plusieurs lui attribuent. André Noël n'hésite d'ailleurs pas à affirmer :

> *La Coopérative Village Cloverdale est vraiment un fleuron dans le parc immobilier coopératif montréalais. Mis à part ce que la FÉCHÎMM a réalisé, ce que cette coopérative a pu faire pour la réputation des coopératives d'habitation à Montréal, c'est extraordinaire. Elle a fourni des preuves remarquables de la performance coopérative en habitation. Le message important, c'est ce que la Coopérative a fait pour la Fédération, la région, la ville.*

D'autres modes de rapprochement, moins formels que les assemblées, ont été expérimentés dernièrement. Ainsi, à l'occasion du 30e anniversaire de la fondation de la FÉCHÎMM, la directrice générale a assisté au lancement de l'album souvenir. Et celle-ci, le président et

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 67 15-07-15 10:45

des membres du conseil d'administration ont participé à la fête tenue au parc Lafontaine le 24 août 2013.

Il est un domaine, toutefois, où la Coopérative Village Cloverdale applique véritablement le principe de l'intercoopération. En effet, chaque fois qu'elle est sollicitée, elle n'hésite jamais à accueillir des visiteurs. Comme elle-même l'a fait dans ses débuts, elle reçoit avec plaisir les groupes qui souhaitent à leur tour démarrer un projet coopératif et qui s'interrogent sur différents modèles. Plus encore, elle accueille généreusement des délégations étrangères invitées par les organismes de solidarité internationale du mouvement, tels que SOCODEVI et la Fondation Abri international. Ainsi, c'est avec enthousiasme que les membres du conseil d'administration parlent de la récente visite d'une délégation en provenance de pays africains. Ces rencontres sont d'autant plus fructueuses qu'elles permettent souvent de mettre en présence des membres de la Coopérative eux-mêmes originaires des pays des visiteurs. Les échanges en sont d'autant plus chaleureux.

En conclusion, il y aurait lieu de souligner que le secteur coopératif en habitation fait lui-même partie d'un mouvement plus large, celui de l'économie sociale, particulièrement dynamique au Québec. Jusqu'ici, il semble que la réussite de la Coopérative Village Cloverdale soit demeurée un secret bien gardé du secteur de l'habitation coopérative. Il serait souhaitable qu'elle rayonne plus largement. Dans notre société, où c'est le secteur privé qui est principalement valorisé et auquel on attribue une efficacité intrinsèque, malgré ses échecs à répétition, il s'agit presque d'un devoir de mettre en évidence la réussite de la Coopérative Village Cloverdale.

C'est l'objectif que s'est modestement fixé le Groupe CDH en réalisant la présente publication. Ayant collaboré de façon continue pendant une quinzaine d'années avec les membres du Domaine Parc Cloverdale et, par la suite, de la Coopérative Village Cloverdale, le Groupe CDH considère en effet comme essentiel de témoigner de cette réussite remarquable accomplie par et pour les résidants du quartier de Cloverdale.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 68 15-07-15 10:45

NOUVEAUX DÉFIS À RELEVER

La présente publication avait essentiellement pour but de faire ressortir la réussite et les réalisations de la Coopérative Village Cloverdale. Il peut donc sembler paradoxal qu'on mette l'accent, en conclusion, sur les défis qu'elle doit encore relever. En effet, le mot « défi » représente souvent un euphémisme pour parler de difficultés, d'embûches.

En même temps, il serait étonnant qu'une communauté multiculturelle de plusieurs milliers de personnes ne soit pas touchée d'une façon ou d'une autre par le contexte actuel de la société québécoise aux prises avec plusieurs remises en question touchant à son identité, à sa gouvernance, à un basculement démographique, à des enjeux intergénérationnels, aux politiques conservatrices du gouvernement fédéral, aux restrictions budgétaires imposées par les différents ordres de gouvernement et à une instabilité économique et géopolitique à l'échelle internationale. Il semble donc que les membres de la Coopérative Village Cloverdale ne soient pas encore sur le point de se reposer sur leurs lauriers.

Abolition des subventions aux ménages à faibles revenus

Comme il a été mentionné à plusieurs reprises jusqu'ici, c'est la perspective que le gouvernement fédéral mette fin aux subventions accordées aux ménages à faibles revenus, au moment où les hypothèques conclues en vertu du programme 56.1 viendront à terme en 2015, qui représente la plus grande menace pour la Coopérative Village Cloverdale, tout comme pour l'ensemble des organismes coopératifs ou sans but lucratif relevant du même programme au Canada.

Ce sont en effet plus de 200 ménages sur les 453 sous convention fédérale, en grande partie formés de familles, qui vivent ainsi avec une épée de Damoclès au-dessus de la tête. Si cette menace se concrétise, ce serait non seulement ces ménages qui seraient touchés et sans doute forcés à déménager, étant incapables d'assumer la hausse draconienne de loyer qui s'ensuivrait, mais aussi la Coopérative elle-même. Celle-ci verrait ainsi attaquée sa mission de loger des familles à faibles revenus. Du coup, elle se trouverait à nouveau aux prises avec un sérieux problème de vacance, avec des conséquences marquées sur le plan des entrées de fonds et de son équilibre financier. Et il y a lieu, également, de penser aux

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 69 15-07-15 10:45

répercussions sur l'ensemble du quartier, sur la perte de clientèle subie par les commerçants et de fréquentation des organismes communautaires, à l'impact scolaire, etc.

De quelles solutions la Coopérative dispose-t-elle? En premier lieu, elle peut miser sur la légitimité qu'elle a acquise pour faire appel aux médias qui jusqu'ici n'ont pas véritablement été saisis de cet exemple remarquable de réhabilitation urbaine dans l'Ouest-de-l'Île, alors qu'ils ont consacré beaucoup d'attention à d'autres quartiers, notamment à Montréal-Nord. Elle ne peut non plus faire l'économie d'exercer des représentations politiques auprès des instances concernées et de faire preuve de leadership dans le mouvement coopératif étant donné son importance numérique.

Cela étant, elle peut aussi préparer des scénarios, comme elle l'a fait dans le passé, en vue de dégager un autofinancement permettant d'amortir, mais non d'éliminer, les hausses de loyer anticipées.

Dans tous les cas, cet enjeu devrait mobiliser grandement les membres dans les mois à venir. Quant aux membres pionniers du projet coopératif, on ne peut que compatir avec eux qui risquent de retourner 30 ans en arrière, au moment où, alors beaucoup plus jeunes, ils revendiquaient pour obtenir leur coopérative.

Perte du rabais de membre

La décision de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMH) de ne plus reconnaître le rabais de membre de 20 $ à l'intérieur du montant de loyer admissible aux fins de la subvention et de récupérer directement des dizaines de milliers de dollars considérés comme versés en trop au fil des ans porte un dur coup à la Coopérative et à ses membres. De fait, celle-ci a dû abolir, tout au moins temporairement, le rabais de membre, entraînant de facto une hausse équivalente de loyer. En conséquence, plusieurs membres ont perdu leur motivation à s'impliquer dans la Coopérative, et celle-ci est confrontée à une baisse de participation.

La Coopérative est donc appelée à susciter davantage le sentiment d'appartenance de ses membres. En effet, la participation soutenue des membres dans une coopérative représente des économies significatives sur le plan financier, ce qui permet de limiter les hausses de loyer et c'est ce qui justifie, par la même occasion, l'attribution d'un rabais sur celui-ci.

C'est cette logique qui devrait être prise en compte par l'OMH dans le différend qui l'oppose à la Coopérative. Et les négociations devraient conduire à une formule de calcul du loyer admissible et du rabais de membre qui satisfasse les deux parties.

Gestion de plusieurs conventions

Les problématiques décrites ci-dessus font par ailleurs ressortir l'un des défis propres à la Coopérative Village Cloverdale : celui de devoir gérer plusieurs conventions conclues avec deux agences gouvernementales distinctes et à différentes époques, chacune avec ses exigences administratives particulières. La gestion de conventions multiples, qui s'appliquent à des immeubles différents, non seulement ajoute une certaine lourdeur à l'administration,

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 70 15-07-15 10:45

mais elle exige également une grande rigueur. Elle nécessite en outre de bien préserver la « mémoire administrative ». Dans ce cas, la Coopérative peut miser sur la continuité de son équipe de gestion. Même si la formation du conseil d'administration est appelée à fluctuer, certains de ses membres y siègent depuis plusieurs années, et même depuis les tout débuts dans le cas de Martha Muir et Suzanne Beaudoin. D'autre part, le personnel en place démontre une grande stabilité, à commencer par la directrice générale, auparavant responsable de la gestion financière.

D'autre part, la Coopérative doit veiller à appliquer une certaine équité entre ses membres tout en respectant les contraintes propres à ces différentes conventions.

Architecture et aménagement

Le principal défi relevé concerne l'entretien et le maintien en bon état des logements et des immeubles. Il serait en effet très regrettable que le secteur Cloverdale, maintenant reconnu pour sa qualité, retombe dans la dégradation qui avait auparavant été sa marque de commerce.

Par ailleurs, l'acquisition du dernier segment du quartier, à l'entrée du boulevard Gouin, serait grandement souhaitable. Cela ajouterait la touche finale à un projet unique d'aménagement intégré d'un quartier par ses résidants et contribuerait à donner à la Coopérative la visibilité qu'elle mérite.

Enfin, la capacité de la Coopérative d'accommoder les personnes à mobilité réduite devrait continuer d'interpeller les dirigeants dans leurs projets d'aménagement et de développement.

Vie associative

Maintenir et accroître le niveau de participation dans une coopérative de grande taille exige une capacité d'encadrement soutenu et une formation continue. Bien que le degré de participation dans la Coopérative Village Cloverdale puisse faire l'envie de bon nombre de coopératives de plus petites dimensions, il reste qu'il se mesure aussi aux besoins particuliers de la Coopérative.

En ce sens, les dirigeants sont d'avis qu'un effort supplémentaire doit être consenti pour améliorer les communications entre le conseil d'administration et les membres et entre ces derniers. Le conseil d'administration est conscient qu'il doit être constamment à l'écoute de l'ensemble des membres, afin d'éviter que des frustrations se propagent, mais aussi afin de recueillir les idées pouvant contribuer à améliorer la qualité de vie.

D'autre part, l'acquisition récente du secteur de la rue Anthony et l'ajout d'une centaine d'unités amènent la Coopérative à devoir intégrer de nouveaux membres dans son fonctionnement démocratique et dans sa culture organisationnelle. Lors de la dernière assemblée générale, d'ailleurs, une résolution a été adoptée pour inclure ces derniers dans le secteur géographique le moins important sur le plan numérique. Ces nouveaux membres auront désormais eux aussi leur mot à dire dans le fonctionnement global de la Coopérative, et le conseil d'administration devra tenir compte de leurs besoins.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 71 15-07-15 10:45

Intégration dans le milieu

Que ce soit à tort ou à raison, il existe une perception que la Coopérative vit en vase clos et ne s'implique pas suffisamment dans son milieu. Les dirigeants de la Coopérative, toutefois, ne partagent pas cette opinion. La Coopérative a réussi le tour de force de se départir de l'image de quartier mal famé qui collait au secteur Cloverdale. Il y aurait sans doute lieu maintenant d'analyser les lacunes dans les communications avec le milieu environnant pouvant expliquer qu'elle soit jugée comme repliée sur elle-même. La mise sur pied d'un nouveau comité sur les relations extérieures serait sans doute utile dans le présent contexte.

Autres enjeux

Comme il a été mentionné, la population du quartier Cloverdale dépasse celle de nombre de villages au Québec. Or, jusqu'ici, la Coopérative s'est essentiellement concentrée sur sa mission de fournir du logement en plus de certains services communautaires, tels que des activités d'animation pour les jeunes et d'agriculture urbaine, notamment.

Mais en tant que réalisation en économie sociale, la Coopérative pourrait également explorer d'autres facettes de développement notamment liées à la création d'emplois par le démarrage de petites entreprises en économie sociale. Il est entendu qu'un tel projet requiert à son tour un grand engagement et qu'il exige plusieurs années avant de se réaliser pleinement. Malgré tout, la création d'emplois locaux pourrait être une solution de rechange pour les ménages à faibles revenus qui demeurent à la merci de la volonté des gouvernements pour ce qui est de l'attribution de subventions. Ce serait également un incitatif pour encourager les jeunes à poursuivre leurs études.

Conclusion

Il est un mot sur lequel doit se conclure la présente publication : fierté. En effet, toutes les personnes interviewées ont, à un moment ou un autre, prononcé le mot « fier », que ce soit les membres du conseil d'administration, du personnel, du Groupe CDH, les élus, les intervenants communautaires et les représentants du mouvement coopératif.

La Coopérative Village Cloverdale fait ainsi l'unanimité : qu'on y vive ou qu'on y ait collaboré, tous et toutes sont fiers d'y avoir été associés.

Elle fait la preuve de façon éclatante que ce sont les solutions émanant des personnes directement touchées par une problématique – et non les solutions parachutées d'en haut – qui sont les plus efficaces. Elle démontre également que les réalisations à caractère social, qui visent avant tout à répondre aux besoins des gens plutôt qu'à des impératifs de profit et de rentabilité, peuvent être des modèles d'excellence.

Longue vie à la Coopérative Village Cloverdale!

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 72 15-07-15 10:45

ANNEXE 1

PERSONNES RENCONTRÉES EN ENTREVUE

Coopérative d'habitation Village Cloverdale

Membres

M^me^ Suzanne Beaudoin, membre fondatrice, membre du conseil d'administration et trésorière

M^me^ Carmen Exumé, membre fondatrice

M. Mohamed Filali Sadki, membre du conseil d'administration

M. Daniel Lefebvre, président du conseil d'administration

M. Michel Madiba, vice-président du conseil d'administration

M^me^ Martha Muir, membre fondatrice et membre du conseil d'administration

M. Mario Roy, membre du conseil d'administration et membre du comité sur la sécurité

Personnel

M^me^ Hélène Ciabu Kalonga, directrice générale

M. Claude Roberge, ancien directeur général

M. Raoul Beaudoin, service d'entretien et membre de la coopérative

M^me^ Céline Bélanger, administration

M. Jean-Lambert Bomolo, vie associative

M^me^ Sophie Limoges, administration

Groupe CDH

M^me^ Diane Lemire, chargée de projet principale

M. Douglas Alford, architecte principal

M^me^ Murielle Kwendé, chargée de projet et formatrice

Représentants politiques

M. Pierre Marsan, député de la circonscription de Robert-Baldwin

M. Christian G. Dubois, conseiller municipal

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 73 15-07-15 10:45

Direction de l'habitation de la Ville de Montréal

M^me^ Renée Lachapelle, conseillère en développement de l'habitation, AccèsLogis, Ville de Montréal

Autres organismes

M^me^ Manon Belhumeur, membre et ancienne présidente de la coopérative d'habitation Terrasse Soleil et ancienne membre du conseil d'administration du Domaine Parc Cloverdale

M^me^ Francine Néméh, directrice générale de la Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain (FECHIMM)

M. André Noël, ancien directeur général de la Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain (FECHIMM)

M^me^ Annick Kanku T. Kapuku, directrice générale de la Maison des jeunes À ma Baie

M^me^ Verónica Lopez, directrice générale de Cloverdale Multi-Ressources

Poste de police nº 3

M. Michel Wilson, commandant

M. Khobec Gibson, agent

M. Sébastien Hébert, agent

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 74 15-07-15 10:45

ANNEXE 2

HISTORIQUE

Quand ténacité, engagement et conviction riment avec Victoire !

1958-1961 – Construction d'un ensemble immobilier de 734 logements par des entrepreneurs privés : Vérin, Godard et Bernier

1962-1980 – En **1962**, par suite des difficultés financières des propriétaires, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) reprend l'ensemble immobilieret l'administre jusqu'en 1980. L'ensemble est bien géré par la SCHL : les loyers sont abordables et les immeubles sont bien entretenus. La clientèle se compose de ménages à revenus faibles et moyens.

1980-1986 – En **1980**, l'ensemble immobilier est vendu à Logisque, un OBNL (organisme à but non lucratif), en dépit des tentatives des locataires pour acquérir les immeubles.

La vente à Logisque prévoit, d'une part, l'application du programme 56.1 (aujourd'hui article 95), soit l'attribution de l'AACR (aide assujettie au contrôle du revenu), une subvention accordée aux ménages à faibles revenus, jusqu'en 2015 et, d'autre part, le dégagement de 2,6 millions de dollars à même le PAREL (Programme d'aide à la remise en état des logements).

La situation se détériore rapidement : plusieurs logements demeurent vacants, l'entretien des édifices est réduit à un strict minimum et les locataires subissent de sérieuses hausses de loyer.

En **1983** naît la Coopérative d'habitation de Cloverdale.

De **1984** à **1986**, des négociations entre Logisque, la SCHL et la Coopérative en vue que cette dernière acquière les immeubles n'aboutissent à aucune entente.

1986-1990 – À la fin de **1986**, Logisque vend ses immeubles au secteur privé : Les Habitations Louisbourg Limitée, Roger Turenne. Cette vente à un acheteur inadmissible au programme 56.1 entraîne le retrait des subventions de l'AACR (957 000 $ / année) pour les ménages à faibles revenus.

En **1987**, la Coopérative intente un recours collectif à l'endroit de Logisque, des Habitations Louisbourg et de la SCHL en vue de :

- faire déclarer illégale la vente au secteur privé ;
- faire rétablir l'AACR ;
- devenir propriétaire de l'ensemble immobilier.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 75 15-07-15 10:45

En **1988**, la SCHL accepte un règlement hors Cour, lequel donne lieu :

1° à la constitution du Comité d'aide Cloverdale ayant pour mandat d'administrer un programme spécifique de subvention au loyer (56.1) d'un montant annuel de 957 000 $ jusqu'en 2015, pour l'ensemble du complexe immobilier ;

2° au droit, pour la Coopérative, de nommer les administrateurs de ce Comité (sujet à l'approbation par le ministre responsable de la SCHL) ;

3° au versement d'une somme d'environ 2 millions de dollars équivalant au montant des subventions non versées par la SCHL pendant la période d'interruption du programme d'aide aux locataires à faibles revenus (1987- 1988).

Toutefois, la situation continue de se détériorer. Plus de 300 logements subissent des rénovations majeures, et les hausses de loyer sont de l'ordre de 250 $ par mois.

En **1988** et **1989**, le propriétaire loue 250 logements vacants à des ménages à faibles revenus, ce qui augmente le nombre de ménages admissibles à l'AACR et, par ricochet, diminue le taux de l'aide par ménage.

En conséquence, un épuisement rapide des subventions survient, et le Comité d'aide Cloverdale est dans l'obligation de procéder à des réductions. Un impact dramatique s'ensuit : le départ massif des locataires.

En **1990**, les Habitations Louisbourg déclarent faillite.

1991-1999 La Fiducie Desjardins devient propriétaire par un jugement de la Cour.

En **1991**, les locataires se mobilisent pour former huit (8) coopératives d'habitation signataires d'une offre d'achat. La SCHL refuse de financer les coopératives pour l'acquisition de l'ensemble immobilier : le projet avorte.

En **1996**, la Fiducie approche la Coopérative d'habitation Cloverdale pour discuter de l'avenir de l'ensemble immobilier et en arriver à un accord. La Fiducie fait part à la Coopérative de son intention d'obtenir, auprès de la Régie du logement, l'autorisation d'enregistrer une déclaration de copropriété divise par immeuble ou groupe d'immeubles et, dès lors, d'aliéner séparément les 52 immeubles composant l'ensemble immobilier.

Enfin, elle consent à vendre à la Coopérative jusqu'au tiers des logements composant le complexe. Une entente préliminaire permet à la Coopérative de faire le choix du tiers des logements visés.

Pour que cette vente soit réalisable, la Coopérative dépose une requête pour jugement déclaratoire en vue que le fonds spécial de 2 millions de dollars, qui a produit des intérêts et se chiffre alors à 4 millions de dollars, serve au versement initial nécessaire pour l'acquisition et la rénovation des immeubles.

En juin **1998**, la SCHL accepte enfin de reprendre les négociations avec la Coopérative.

Une entente intervient le **4 décembre 1998** entre tous les partenaires, laquelle autorise l'utilisation du montant de 4 millions de dollars pour procéder à l'achat et à la rénovation de 243 unités de logement, ce qui met fin au recours collectif.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 76 15-07-15 10:45

Le **19 novembre 1998**, un OBNL, le Domaine Parc Cloverdale, est constitué par la Coopérative dans le but de faciliter l'acquisition du tiers des immeubles (243 logements), de les rénover et de les transférer à une ou à des coopératives d'habitation.

1999-2006 Le **18 mars 1999**, le Domaine Parc Cloverdale signe l'acte de vente devant notaire pour la coopérative, laquelle compte alors une centaine de membres. L'OBNL Domaine Parc Cloverdale espère mobiliser les membres et d'autres personnes intéressées à se joindre au projet de vie coopérative.

De **1999** à **2002**, rénovation des 243 logements acquis par le Domaine Parc Cloverdale (16 immeubles).

Le **17 avril 2002**, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale est officiellement constituée.

Le **31 mars 2004**, la Coopérative d'habitation Village Cloverdale peut enfin acquérir les 243 logements de l'OBNL Domaine Parc Cloverdale.

Le **22 février 2006**, le Domaine Parc Cloverdale acquiert du propriétaire privé, Les Bois de Pierrefonds, les deux tiers restants du complexe immobilier du secteur Cloverdale, soit 491 logements (36 immeubles), ce qui porte le total à 734 unités. La coopérative devient la plus importante au Québec et la deuxième en importance au Canada. Elle compte près de 4 000 occupants.

2006-2011 Rénovation de 281 logements, en cinq phases, avec le soutien du programme AccèsLogis de la Société d'habitation du Québec, géré par la Ville de Montréal.

Construction de 32 unités supplémentaires, avec le soutien du programme AccèsLogis : 10 unités pour les grandes familles, en vertu du volet 1, et 22 unités pour aînés, en vertu du volet 2.

Transformation de deux immeubles de 6 logements chacun en garderies privées.

Rénovation de 126 logements, avec le soutien du programme Rénovation à la carte de la Société d'habitation du Québec et de la Ville de Montréal.

Aménagement des espaces publics (trottoirs, parcs, stationnements).

2013-2014 Acquisition d'une centaine de logements supplémentaires dans le secteur de la rue Anthony et nouvelles rénovations.

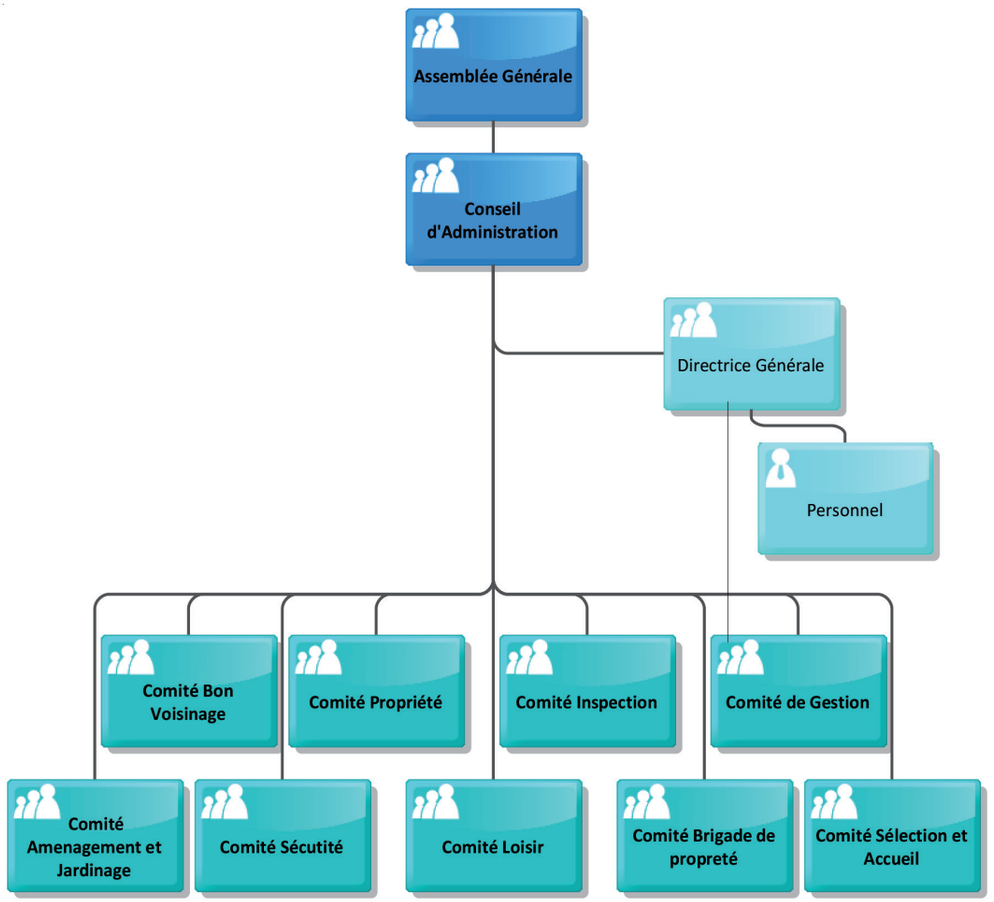
Une telle saga a culminé comme suit : la Coopérative Village Cloverdale possède désormais et gère collectivement 58 immeubles totalisant 866 logements.

Au bout de vingt-cinq ans, l'espoir mène à la victoire !

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 77 15-07-15 10:45

ANNEXE 3

COOPÉRATIVE D'HABITATION
VILLAGE CLOVERDALE



BON VOISINAGE : Aide les membres à régler leurs différends

PROPRIÉTÉ : Chaque immeuble a son comité de gestion

INSPECTION : Inspection annuelle de l'état des logements

GESTION : Sous-comité du CA qui fait la gestion des opérations courantes

AMÉNAGEMENT ET JARDINAGE : Participe à l'aménagement du terrain et à la supervision des jardins.

SÉCURITÉ : Sensibilise les membres et émet des recommandations au Conseil d'administration

LOISIRS : Participe à l'organisation d'activités sociales ou sportives

BRIGADE DE PROPRETÉ : Sensibilise les membres pour rendre les aires publiques plus propres

SÉLECTION ET ACCUEIL : Sélection et accueil des nouveaux résidants

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 78 15-07-15 10:45

ANNEXE 4

LISTE DES POLITIQUES ET DES PROCÉDURES

- Organigramme
- Règlements de régie interne
- Guide à l'intention des membres : fonctionnement des comités de propriété et du Conseil des représentants et Procédures d'évaluation annuelle de la participation des membres
  Members' Guide : Function of the Property Committee and of the Council of Representatives and Procedures for the Annual Evaluation of the Participation of Members
- Évaluation des membres du comité
- Le conseil d'administration : règlements, procédures et responsabilités
- Programme Surveillance Cloverdale : guide pratique
- Conditions de travail : employés de bureau

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 79 15-07-15 10:45

RÉFÉRENCES

AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL (2008), *Enquête sur la maturité scolaire des enfants montréalais : Rapport régional – 2008*, Direction de la santé publique, Montréal, 134 p.

BRUX, Gaël (2005), « Étude de la problématique du transport en commun sur le territoire du Nord-Ouest de l'Île de Montréal », Table de Quartier du Nord-Ouest de l'Île de Montréal, photocopié, 72 p.

CITÉS NOUVELLES (2006), « L'organisme Nouvelle vision des jeunes courtise les bénévoles », 6 octobre.

CLSC DE PIERREFONDS (1987), « Étude sur les caractéristiques socio-économiques de la population de Cloverdale, novembre, photocopié, 55 p.

CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION (2009), « Les coopératives d'habitation en tant que vecteur d'intégration des immigrants », juillet, 56 p.

COOPÉRATIVE D'HABITATION VILLAGE CLOVERDALE (2009), « Cloverdale : un quartier vert, actif et en santé », proposition pour un projet pilote de planification d'un « quartier vert, actif et en santé », photocopié, 4 p.

DUCHARME, Marie-Noëlle (2013), *La Coopérative d'habitation Village Cloverdale*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales et Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, UQAM, Montréal, 100 p.

FRAPRU (2013), « Montréal : milieu de vie ou marchandise. Les responsabilités de la Ville en matière de logement », 20 p. (www.frapru.qc.ca/IMG/pdf/BrochureGrMtl_VersionAallegee_.pdf).

GROUPE CDH (2008), « Coopérative d'habitation Village Cloverdale : Volet innovation dans le cadre du programme AccèsLogis Québec », présentation à la Ville de Montréal, 5 novembre, photocopié, 10 p.

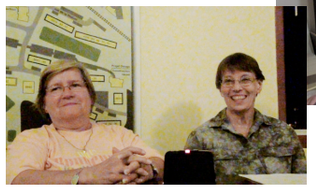
LANIEL, Olivier (2012), « Un programme de surveillance modèle », *Cités nouvelles*, 18 mai.

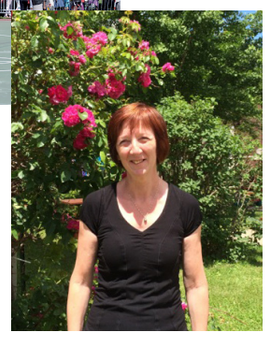
LEMIRE, Diane (2008), « La coopérative d'habitation Village Cloverdale », présentation PowerPoint faite dans le cadre d'une table ronde sur *Les dynamiques de production de nouveaux quartiers d'immigration*, tenue le 21 novembre au Centre Métropolis.

ROBERGE, Claude (2008), « Le cas de la coopérative du Village Cloverdale », présentation PowerPoint faite dans le cadre d'une table ronde sur *Les dynamiques de production de nouveaux quartiers d'immigration*, tenue le 21 novembre au Centre Métropolis.

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 80 15-07-15 10:45

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 81 15-07-15 10:45




ISBN 978-2-9815263-0-4
IMPRIMÉ AU CANADA • GRAPHISME OLIVIER LASSER
GROUPE CDH

Groupe CDH . 1000, rue Amherst . bureau 201
Montréal (Québec) H2L 3K5
Tél. : 514 849-7800 . Fax : 514 849-1495
info@groupecdh.com

www.groupecdh.com

CDH_COOPCloverdale_150715.indd 82 15-07-15 10:45