

R-02-2004

**La Coopérative d'habitation
des Cantons de l'Est**

monographie

par Allan Gaudreault, Pierre Adam,
Andrée De Serres et Marie J. Bouchard

Copublication avec

Québec

Mars 2004

ISBN: 2-89276-320-7

Note sur les auteurs :

Allan Gaudreault, MA, est analyste-conseil en habitation et développement communautaire.

Pierre Adam, MBA est directeur des comptes au Centre financier aux entreprises des caisses de groupes.

Andrée De Serres, Ph.D est professeure en finances à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

Marie J. Bouchard, Ph.D est professeure en management de l'économie sociale à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), co-responsable du CAP *Logement communautaire* à l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale.

Recherche réalisée grâce aux contributions de la Chaire de coopération Guy-Bernier et du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

PRÉSENTATION DES CAHIERS DE L'ARUC

Comme son nom l'indique bien, l'**Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) en économie sociale** mise sur le partenariat pour la recherche, la formation et la diffusion. La diffusion fait appel à une diversité de moyens et d'outils, l'un de ceux-ci étant des cahiers, généralement appelés « documents de travail » (*working papers*). Si ces cahiers constituent d'humbles instruments, ils nous apparaissent bien adaptés pour favoriser une diffusion rapide destinée à alimenter la discussion et l'échange entre chercheurs et partenaires du milieu. À cette fin, nous proposons trois catégories de cahier :

- des **cahiers de recherche - série R** - (couleur *rouille*) qui rendent compte de résultats de recherches menées en partenariat ;
- des **cahiers de transfert - série T** - (couleur *sauge*) qui tirent de ces recherches des contenus pour la formation et pour le renouvellement des pratiques, des formes d'interventions ou encore des façons de faire ;
- des **cahiers d'interventions - série I** - (couleur *jaune*) qui constituent des prises de position ou des avis formulés par des partenaires du milieu ou des chercheurs. Ces interventions, s'appuyant par ailleurs souvent sur des travaux de recherche, peuvent viser soit à influencer des politiques, mesures et orientations de différents acteurs intervenant en économie sociale, soit à faire connaître des orientations stratégiques dans un domaine donné ; elles peuvent aussi constituer une prise de position ou une opinion dans un débat traversant ce mouvement.

Si l'économie sociale fournit le fil conducteur de nos activités, le domaine couvert est relativement large puisqu'il inclut aussi bien des thématiques à dominante économique que sociales : le développement local, le développement durable, le maintien en emploi et l'insertion par l'emploi, les services aux personnes, le logement communautaire et social, le tourisme social et les initiatives chez les autochtones et les groupes ethniques. Les questions liées à l'évaluation sociale et aux comparaisons internationales, pour ne citer que celles-là, intéressent tous les secteurs identifiés précédemment.

L'économie sociale repose non seulement sur une économie plurielle (formes marchandes, non marchandes et non monétaires) mais vise également un élargissement de notre compréhension de l'économie et par la suite un renouvellement de nos pratiques sociales et nos interventions dans le domaine du développement économique et social. Enfin, en raison des interfaces que l'économie sociale entretient avec le secteur privé et le secteur public, l'intérêt des questions traitées dans nos cahiers déborde le seul secteur de l'économie sociale pour atteindre l'ensemble de la société civile.

On comprendra que les textes publiés dans les Cahiers de l'ARUC en économie sociale sont la responsabilité exclusive des auteurs et n'engagent que ceux-ci. Les textes sont disponibles sur le site WEB de l'ARUC en économie sociale à l'adresse suivante : www.aruc-es.uqam.ca.

Jean-Marc Fontan
Codirecteur

Nancy Neamtan
Codirectrice

Table des matières

Liste des tableaux.....	iii
<i>Liste des tableaux.....</i>	<i>iii</i>
Liste des abréviations, sigles et acronymes	v
Introduction.....	1
1. Contexte d'émergence et évolution du projet	5
<i>1.1 Le sociétariat comme facteur d'expansion.....</i>	<i>6</i>
2. Structure organisationnelle et fonctionnement.....	9
<i>2.1 La gouvernance de la coopérative.....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.1 Le comité de propriété.....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.2 Le comité d'autogestion.....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.3 Le conseil d'administration.....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.4 Les ressources de la coopérative.....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.5 Les congrès d'orientation</i>	<i>11</i>
<i>2.2 Un second début</i>	<i>11</i>
<i>2.3 La Fédération</i>	<i>12</i>
<i>2.4 Le bilan social</i>	<i>12</i>
3. L'acquisition et la rénovation des immeubles par la coopérative	13
<i>3.1 La première phase de rénovation</i>	<i>15</i>
<i>3.2 La seconde phase de rénovation.....</i>	<i>16</i>
<i>3.3 Les nouvelles acquisitions.....</i>	<i>17</i>
<i>3.4 La situation financière de la coopérative.....</i>	<i>19</i>

4. Scénarios et comparaisons avec d'autres formes d'investissement.....	21
Conclusion	25
Bibliographie	31
<i>Annexe I Liste des cahiers de l'ARUC-ÉS.....</i>	<i>33</i>

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1 : Logements acquis par la CHCE.....	13
---	----

Liste des abréviations, sigles et acronymes

ACCENTS :	Association communautaire du Centre-sud
ARUC-ÉS :	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
CHCE :	Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est
Coop :	Abréviation pour « Coopérative »
CMPC :	Coût moyen pondéré du capital
LNH :	Loi nationale sur l'habitation
LUCIDES :	L'Union des citoyens de Sherbrooke
OBNL :	Organisme à but non lucratif
PARCO :	Programme d'achat-rénovation pour la réalisation de logements coopératifs et sans but lucratif
PFCH :	Programme fédéral des coopératives d'habitation
PRIL :	Programme de rénovation des immeubles locatifs
PRVQ :	Programme de revitalisation des vieux quartiers
RIL :	Regroupement information logement
SCHL :	Société canadienne d'hypothèques et de logement
SHQ :	Société d'habitation du Québec
TRI :	Taux de rendement interne
UQÀM :	Université du Québec à Montréal

Introduction

Depuis quelques années, le manque de logements locatifs dans les centres urbains fait la une des médias et plus particulièrement lorsqu'il s'agit de familles à revenus modestes des quartiers moins favorisés qui ont de la difficulté à se trouver un logement décent à un prix réaliste. Ce problème affecte plusieurs centres urbains du Canada. Il est donc devenu nécessaire, pour les communautés locales, de mettre en place une stratégie de développement et de maintien d'une offre de logements abordables qui assurera le bien-être social et le développement économique de leurs résidents.

Il ressort d'une première étude¹ que la tendance est à la diversification des sources financières auxquelles les projets font appel. Celles-ci proviennent soit de programmes d'aide publique ou privée (principalement des subventions, mais aussi des dons et donations provenant parfois de fondations financières à but non lucratif), soit du marché (produits financiers, loyers), soit de la réciprocité (contribution en temps des membres). Les projets combinent ces ressources dans des proportions variables. Ceci induit la rencontre, voire le croisement de logiques a priori bien différentes : la redistribution, l'échange marchand, la réciprocité, la charité.

On observe également, dans le contexte actuel, que de nombreux acteurs financiers privés et publics s'intéressent de plus en plus à l'immobilier : Caisse de dépôt et placement du Québec, Fonds de solidarité, Mouvement Desjardins, Hydro-Québec, Fondation Lucie et André Chagnon, etc. Avec la « financiarisation » de l'économie, de nouveaux instruments financiers apparaissent (produits dérivés, produits d'assurance, etc.) et d'autres méritent encore d'être analysés pour leur pertinence (le prêt hypothécaire indexé, par exemple) en particulier en ce qui concerne les fonds de pension, lesquels jouent de plus en plus un rôle majeur dans l'économie.

Il y a donc une demande pour des formes alternatives de financement ainsi qu'une offre potentielle de sources de financement. L'ingrédient qui manque toujours est la démonstration des mécanismes par lesquels le type de financement peut a) respecter, voire

¹ Allan GAUDREAU et Marie BOUCHARD, *Le financement du logement communautaire : évolution et perspectives*, Montréal, ARUC-Économie sociale, Cahier de recherche R-08-2002.

encourager la prise en charge communautaire du logement locatif; b) favoriser le développement durable du secteur tout en protégeant la valeur des actifs financiers.

Le chantier *Logement communautaire* de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) organisait, le 25 février 2002, un symposium sur le financement du logement communautaire. Cet événement nous a permis de faire un survol intéressant de différentes expériences de financement du logement communautaire qui sortent des sentiers traditionnels ou connus.

Il importe de poursuivre nos travaux afin d'approfondir et d'alimenter la réflexion amorcée en 2002. Le but de cette étude est de documenter des cas de financement ou de refinancement alternatif qui présentent des caractéristiques novatrices en termes d'hybridation des ressources publiques, marchandes, associatives, caritatives. Nous avançons l'hypothèse que cette hybridation est susceptible de :

- réduire la dépendance face aux fonds gouvernementaux, notamment le coût de subvention unitaire;
- éviter les fluctuations du rythme de développement liés au choix politique, en assurant un flux plus régulier;
- légitimer davantage le secteur communautaire;
- profiter de compétences nouvelles;
- accroître la confiance des investisseurs privés;
- répartir le risque et les pertes éventuelles;
- éventuellement réduire les taux d'intérêt et les frais d'assurance hypothécaire;
- ouvrir la porte à d'autres formes de financement.

Nous croyons également que la combinaison de ressources différentes a un impact positif sur les mécanismes de gestion des ensembles immobiliers communautaires. Cette mixité des ressources permet une hybridation des logiques qui y sont associées, générant une solution novatrice aux limites que connaissent chacune d'elles prises individuellement :

- limites du marché qui, on le sait, ne répond pas adéquatement à toute la demande : les sans-abris dans nos rues témoignent de ces limites;
- limites de l'État, qui ne peut pas fournir une solution à large échelle à la demande de logement; de plus la gestion bureaucratique ne connaît pas que de bons résultats dans le domaine de l'immobilier résidentiel;

- limites de la famille et de la communauté, qui n'arrivent pas non plus à absorber indéfiniment les besoins des ménages qui se forment et se re-forment, des étudiants qui migrent vers la ville, des personnes fragiles, etc.

L'originalité du logement communautaire est de ne pas trop s'appuyer sur l'une ou sur l'autre de ces ressources, mais de savoir les mettre en équilibre les unes par rapport aux autres. Cette hybridation des ressources est garante de leur autonomie et de leur plus grande stabilité face aux fluctuations du marché et des politiques publiques. La mise en place de solutions innovatrices de financement des projets immobiliers doit ainsi permettre à des organismes à but non lucratif (OBNL) et à des coopératives d'habitation de pouvoir se développer à long terme, tout en ayant la capacité financière de croître progressivement à chaque année.

Notre question de recherche est donc la suivante : Quelles sont les caractéristiques des cas novateurs de financement de logements locatifs communautaires qui permettent que se rencontrent les objectifs des partenaires financiers et les objectifs du mouvement communautaire ? Nous cherchons entre autres à voir comment ces caractéristiques peuvent être reproduites à une plus grande échelle et ainsi offrir un meilleur accès à un plus grand nombre de logements à coût abordable.

Notre approche consiste à mener des études de cas qui font ressortir les caractéristiques génériques de quelques-unes des expérimentations phares, de sorte à documenter le mieux possible les hypothèses ci-dessus mentionnées. Parmi les dimensions à analyser plus particulièrement, mentionnons :

- **les intérêts** des différents acteurs : résidant des ensembles d'habitat communautaire; épargnant-déposant; citoyen-contribuable; futur retraité; entreprise capitaliste; institution financière; société d'État; etc.
- **la mécanique financière** : du véhicule de financement; des ensembles d'habitation qu'il finance; du véhicule d'épargne; etc.
- **la dynamique sociale** : incidences sur la population des ensembles d'habitation communautaire; gouvernance des instances de financement; solidarité inter-générationnelle; partenariat inter-institutionnel; etc.

Dans ce document, nous présentons l'un de ces cas : la *Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est* (CHCE), à Sherbooke. Cette monographie a été réalisée à partir d'une

étude documentaire et d'entretiens semi-directifs avec des responsables du projet. L'étude présente en premier le contexte d'émergence et l'évolution de cette initiative. Nous nous attardons ensuite sur la structure organisationnelle et le fonctionnement de la coopérative. Dans une troisième partie, nous exposons le processus d'acquisition et de rénovation d'immeubles par la coopérative. Dans une quatrième partie, nous évaluons la rentabilité du projet en le comparant à d'autres formes d'investissement. En conclusion, diverses leçons sont tirées de l'expérience.

1. Contexte d'émergence et évolution du projet

Les premières coopératives d'habitation locative de l'Estrie ont vu le jour dans le contexte du bouillonnement communautaire du début des années 1970. Sous l'influence du département de Service social de l'Université de Sherbrooke, de l'Association des locataires et du mouvement communautaire et auto-gestionnaire, particulièrement l'Association communautaire du Centre-sud (ACCENTS) et l'Union des citoyens de Sherbrooke (LUCIDES), des locataires s'organisent et s'impliquent à divers niveaux de la société civile pour trouver de nouvelles solutions aux problèmes d'habitation.

Lors de la fondation de la Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est (aussi appelée « Coop des Cantons » ou la CHCE) en 1975, quelques coopératives existent déjà, notamment la *Coopérative d'habitation du Possible*, dont plusieurs membres sont des personnes handicapées, et la *Coopérative Communord* qui, comme son nom l'indique, est une commune. Ces coopératives sont d'ailleurs toujours en opération. Les membres fondateurs de la Coop des Cantons souhaitaient initialement adhérer à la Coop du Possible mais cette dernière préférerait limiter sa taille à un certain nombre de logements.

La Coop des Cantons est donc créée et son appellation annonce son orientation entrepreneuriale : une coopérative souhaitant couvrir le territoire régional. L'objectif est quantifié dès le départ : détenir 5 % des logements locatifs de la région, ce qui représente à l'époque environ 2 000 logements. On veut agir sur le marché, devenir un acteur influent et « monter » une entreprise.

Cet esprit d'entreprise anime donc les premiers pas de la coopérative. À preuve, la première acquisition de la coopérative a été complétée avant même sa fondation. Sous l'impulsion de Marcel Pinard, une douzaine de personnes ont acquis en copropriété indivise un immeuble de neuf logements pour la somme de 45 000 \$.² Après des pourparlers avec la Coopérative du Possible, ils conclurent de la nécessité de créer une nouvelle coopérative ayant des objectifs d'expansion. C'est dans le sous-sol de cet immeuble de la rue London que les résidents tinrent leurs réunions et planifièrent les premières démarches menant à la création

² La Coopérative du Possible avait elle aussi adopté cette approche alors que huit personnes avaient collectivement acquis un immeuble en 1971; la coopérative sera officiellement fondée en 1973.

de leur coopérative. Cette nouvelle résidence, nommée *Le Carrefour*, peut donc être considérée comme le berceau de la CHCE, laquelle sera constituée officiellement le 8 février 1975. La propriété a été transférée à la CHCE dans le cadre du programme Article 61 de la Loi nationale sur l'habitation (LNH), autrefois article 34,18 de la même loi.

1.1 Le sociétariat comme facteur d'expansion

La structure de sociétariat de la CHCE explique en partie son orientation privilégiant le développement. Lors de ses premières années d'existence et durant une dizaine d'années, la CHCE a compté plus de membres que de logements. Un grand nombre de membres n'étaient pas logés par la coopérative et les assemblées générales étaient majoritairement constituées de membres non-résidants. Cette structure a naturellement poussé les administrateurs à rechercher de nouvelles acquisitions et à maintenir le cap sur le développement.

Les membres ont constaté rapidement que cette stratégie ne favorisait pas nécessairement la prise en charge par les locataires. De par la loi, la coopérative doit en effet respecter les baux des locataires *in situ*; mais ces derniers ne sont pas nécessairement motivés à participer aux activités collectives et assumer leur part des tâches. Pendant un temps, l'enthousiasme des fondateurs suppléera au manque de participation. Avec le temps, la coopérative se donnera des outils d'évaluation de l'implication des résidants. La coopérative mettra également fin à la pratique des membres non-résidants. Actuellement, tous les membres sont résidants sauf trois cas d'exception, s'expliquant par l'expulsion de deux d'entre eux et à la volonté d'une résidante *in situ* de ne pas adhérer suite à l'acquisition de son logement par la coopérative.

En 1980, la CHCE compte déjà 30 immeubles et poursuit sa croissance jusqu'en 1986 pour atteindre un total de 206 logements. La taille des immeubles varie énormément, le plus petit comptant deux logements et le plus grand, 23 logements.

Alors que débute en 1987 une période de décroissance avec la perte de quelques immeubles, la CHCE se divise. À la suite d'un congrès d'orientation traitant essentiellement de la structure de la coopérative, des membres obtiennent le droit de quitter la coopérative et forment trois nouvelles coopératives tout en rachetant les maisons qu'ils

habitent.³ La CHCE décide également de se départir de certains immeubles jugés non-viables. Ainsi, au début des années 1990, la CHCE ne compte plus que 157 logements répartis dans 26 immeubles.

³ La question des congrès d'orientation sera reprise ci-après.

2. Structure organisationnelle et fonctionnement

2.1 La gouvernance de la coopérative

2.1.1 Le comité de propriété

Malgré que la coopérative couvre plusieurs quartiers et compte plus de 200 logements, sa structure allie centralisation et participation. En effet, bien qu'elle puisse compter sur du personnel rémunéré, ses membres sont appelés à s'impliquer au sein des instances de la coopérative, principalement au comité de propriété, expliquant leur motivation et leur engagement personnel face à la coopérative.

La coopérative compte 32 comités de propriété, lesquelles administrent leur maison respective et disposent d'une délégation d'autorité, restreinte, quant aux dépenses. Considérant que c'est dans la maison que se vit le quotidien de la coopérative, les membres, via le comité de propriété, assument diverses tâches liées à la trésorerie, au secrétariat, à l'attribution des logements, à la collecte des loyers et à l'entretien.

2.1.2 Le comité d'autogestion

À un autre échelon se situe le comité d'autogestion composé d'un représentant par immeuble. Ce comité voit à la planification, l'organisation et la surveillance des travaux de rénovations ou de réparations majeures, donc à l'attribution des réserves selon les priorités de rénovations ou de réparations identifiées, et supervise les comités de propriété.

2.1.3 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de neuf personnes. Le directeur général assiste aux réunions du conseil; il dirige et contrôle les affaires de la coopérative sous la surveillance du conseil et selon ses instructions.

2.1.4 Les ressources de la coopérative

À ses débuts, la coopérative ne pouvait compter que sur les ressources de ses membres, le groupe de ressources techniques (GRT) n'ayant pas encore été créé. Il n'existait donc pas d'expertise en développement ni en gestion immobilière. De plus, elle ne pouvait recevoir

de services collectifs de la Fédération car celle-ci ne sera créée qu'en 1978. Autrement dit, tout est à inventer et les coopérant(e)s apprennent « sur le tas ». Anecdotes révélatrices : les résidants du premier immeuble acquis n'avaient pas prévu de budget d'entretien et ont dû augmenter leur loyer pour éviter un déficit; un immeuble a été acheté sans qu'on ait procédé à des estimations de rénovation appropriées, obligeant sa revente sur le marché.

L'organisme continuera toutefois à se développer sans difficulté majeure jusqu'en 1981 alors qu'éclate une crise de liquidités qui menace la solvabilité de la coopérative. On constate un manque à gagner de 140 000 \$. La coop se dotera donc de deux ressources rémunérées à temps partiel pour la comptabilité, le secrétariat, les demandes de renseignements et les liens avec les fournisseurs.

En 1985, la charge demeure trop lourde pour les bénévoles et les ressources rémunérées à temps partiel. Il sera décidé d'embaucher trois personnes à temps plein pour assurer la coordination, la comptabilité et le secrétariat. Les définitions de tâches des personnes sont très élastiques, exigeant de la coordonnatrice des compétences en gestion de chantier comme en formation.

En 1991, une nouvelle crise de liquidités oblige la coopérative à revoir sa structure administrative et à redéfinir les tâches de sa permanence. Les frais d'administration représentent alors 15 % des revenus et, à l'assemblée générale de décembre 1990, les membres doivent adopter une résolution visant à augmenter les loyers de 20 % dès janvier 1991 afin d'éviter le naufrage de la coopérative.

En mars 1991, des membres d'expérience sont de retour au conseil de la coopérative qui mise alors sur un plan de relance lequel inclut l'embauche d'un directeur général, Monsieur Jacques Côté. Ce nouveau partage des tâches permettra aux administrateurs de se consacrer aux aspects stratégique et politique de leurs mandats. La coopérative se donne trois objectifs à moyen terme :

- maintenir une permanence;

- limiter les frais d'administration à 7,5 % des revenus;
- rénover les logements.⁴

2.1.5 Les congrès d'orientation

La CHCE adopte dès ses débuts une formule de « congrès des membres » pour discuter et adopter ses orientations. Elle a tenu de tels exercices à de nombreuses reprises depuis sa fondation, notamment en 1976, 1978, 1981, 1984, 1985. Elle a également connu plusieurs journées d'étude, en 1997 et en 2000. C'est d'ailleurs en 2000 que la coopérative a réalisé un sondage lequel a révélé un niveau élevé de satisfaction quant au fonctionnement.⁵

2.2 Un second début

Au début des années 1990, la CHCE est confrontée à de nombreux enjeux :

- crise budgétaire;
- besoin d'amélioration des services aux membres;
- besoin de remise en état du parc immobilier de la coopérative;
- surmenage des administrateurs.

« Concrètement, l'amélioration des services aux membres répondra à une demande de rénovation des logements défraîchis, ainsi qu'à un besoin de grands logements. On travaille alors, entre autres, à accélérer l'achat de logements situés à proximité des services et construits sur des terrains intéressants. »⁶

L'objectif est toujours de parvenir à réduire les frais d'administration de la coop de 15 % à 7,5 % des revenus d'exploitation.

« Les membres du conseil d'administration, refusant le retour à une situation qui obligeait trente-cinq heures de bénévolat par semaine, confirment la nécessité d'une permanence. Pour atteindre le 7,5 % visé, deux options sont offertes : la hausse du coût de loyers ou l'augmentation

⁴ Notons que la coopérative avait, en 1988, adopté un moratoire visant à freiner la création de nouvelles coopératives à partir des propriétés de la CHCE. Depuis ce moment, aucune demande de séparation ne s'est produite.

⁵ Voir le document *Des idées qui fonctionnent* publié par l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine en 2003, lequel décrit diverses pratiques exemplaires de gestion de logement communautaire et qui présente notamment le cas de la Coopérative des Cantons de l'Est.

⁶ Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est, *Album souvenir – 25 ans de vie commune*, recherche historique et rédaction par André Tessier, novembre 2000, page 13.

du nombre de logements, de façon à partager entre le plus grand nombre le coût des services. »⁷

L'orientation « développement » est renforcée et le cap est mis vers l'atteinte d'un objectif de 225 logements, ce qui correspond à la taille optimale selon les scénarios budgétaires retenus.

2.3 La Fédération

L'esprit d'entreprise de la Coop des Cantons n'est pas indépendant à la création de la *Fédération régionale des coopératives d'habitation de Cantons de l'Est*. L'implication de membres de la CHCE au sein de la Fédération est une façon « de poursuivre le modèle de développement dont ils se sont dotés à la CHCE ».⁸ Les membres se sont donc historiquement impliqués dans la fondation de la première fédération régionale ainsi que dans la mise sur pied de la fédération actuelle.

2.4 Le bilan social

La CHCE a créé un *Fonds de droit au logement* à même son budget d'opération. Les fonds recueillis servent à réduire temporairement le coût du loyer de certains membres pour une période maximale de trois mois.

La coopérative adhère par ailleurs à quatre organismes socioéconomiques de portée régionale.

Son adhésion aux principes de l'inter-coopération l'a également amenée à partager ses locaux et à mettre en commun divers services avec la *Fédération Coop-Habitat Estrie* et la *Fédération des coopératives funéraires du Québec*. Ce regroupement fonctionne sous le nom de *Réseau coopératif*.

⁷ Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est, *Album souvenir – 25 ans de vie commune*, recherche historique et rédaction par André Tessier, novembre 2000, page 13.

⁸ Idem page 19.

3. L'acquisition et la rénovation des immeubles par la coopérative

Les immeubles acquis par la CHCE ont bénéficié du soutien offert par divers programmes gouvernementaux. Le tableau 1 présente les 217 logements acquis et en exploitation en date du mois d'août 2003, et des programmes correspondants.⁹

Tableau 1 : Logements acquis par la CHCE

Programmes ¹⁰	Année	Nb. logements	%
Article 61 (34,18)	1975 à 1979	72	33 %
Autres	1977 à 1979	16	7 %
Article 95 (56,1)	1979 à 1985	69	32 %
PARCO	1996	16	7 %
AccèsLogis	1999 à 2003	44	20 %

Une fois les travaux initiaux complétés, une coopérative doit maintenir ses immeubles en état; elle doit naturellement prévoir les fonds nécessaires. Le budget d'entretien de la CHCE varie de 250 \$ à 500 \$ par année par logement.

Conformément aux ententes d'exploitation, elle doit aussi constituer une réserve de remplacement. Les règles précisant les modalités de constitution et d'utilisation de ces réserves varient selon les programmes d'aide. La CHCE a, quant à elle, décidé d'augmenter les réserves prévues aux ententes pour dégager une plus grande marge de manœuvre. Elle a ainsi créé un fonds de rénovation additionnel équivalant à 350 \$ par année par logement, fonds prescrit au règlement de régie interne de la coopérative et dont l'utilisation est conditionnelle à l'autorisation du comité d'autogestion ou du conseil d'administration.

La constitution de ce fonds représente une pratique originale de la CHCE car il équivaut à une hausse de loyer d'environ 30 \$ par mois dont l'objectif est d'assurer les rénovations et les acquisitions futures. Cette pratique se distingue de celles habituellement exercées dans

⁹ La CHCE compte, à l'été 2003, 217 logements car certains bâtiments ont été revendus sur le marché et d'autres ont été aménagés en 2002-2003.

¹⁰ La coopérative n'a pas utilisé les fonds du Programme fédéral des coopératives d'habitation (PFCH, mieux connu sous l'appellation de PHI, de par l'utilisation du prêt hypothécaire indexé). Ce programme de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) a été disponible de 1986 à 1993.

plusieurs coopératives visant à fournir à leurs membres le plus bas loyer possible¹¹ Nous examinerons plus loin diverses options quant à l'utilisation des fonds recueillis.

En plus de constituer sa propre réserve, on note que, contrairement aux exigences habituelles de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL), la coopérative pratique une certaine forme d'inter-financement pour l'ensemble de ses immeubles.¹² Le budget de rénovation est centralisé dans un fonds qui n'est pas cloisonné et les ressources sont réparties selon les priorités de la coopérative. En ce qui concerne la réserve de remplacement, la coopérative respecte les règles précisées aux conventions. La SCHL a permis de refinancer l'ensemble des immeubles du programme de l'Article 61 et de faire des dépenses non proportionnelles aux emprunts, à la condition d'attribuer les ressources aux immeubles issus du même programme. Elle a aussi accepté que la coopérative fasse la même opération avec les immeubles de l'Article 95. L'inter-financement entre les immeubles de divers programmes n'est pratiqué qu'avec les fonds propres de la coopérative; ces fonds ne sont pas cloisonnés et peuvent ainsi servir à l'ensemble des immeubles.

Cette approche créative, qui se distingue des normes traditionnelles de gestion, permet de gérer le parc immobilier de façon stratégique et de procéder aux travaux lorsqu'ils sont requis, sans attendre que l'immeuble nécessitant des travaux ait généré lui-même ses fonds et pire, qu'il se soit détérioré davantage. C'est la réalisation d'un projet pilote qui a convaincu la SCHL d'accompagner la coopérative dans cette démarche. L'agence gouvernementale considère que son portefeuille de prêts est ainsi mieux protégé.

¹¹ Selon certaines études, les réserves de remplacement d'un grand nombre de coopératives d'habitation sont insuffisantes; lorsqu'arrivera le moment de procéder à des réparations inévitables, ces coopératives devront emprunter les montants requis et décréter des augmentations de loyer importantes. Voir à ce sujet « *Le logement social à Pointe-St-Charles - Bilan et perspectives - Rapport d'étude et recommandations* » document publié en 1999 dans le cadre des États généraux du logement social à Pointe-St-Charles et produit conjointement par le Regroupement information logement (RIL), le GRT *Bâtir son quartier* et la Société d'habitation du Québec (SHQ).

¹² Généralement, une coopérative ne peut transférer de fonds destinés aux réparations d'un immeuble à l'autre si ces immeubles ont fait l'objet d'ententes d'exploitation distinctes; à plus forte raison si lesdits projets ont été réalisés dans le cadre de programmes d'aide distincts.

3.1 La première phase de rénovation

En 1991, la coopérative entreprend de rénover ses immeubles et réalise à ce moment que son niveau d'endettement est très bas comparativement à la norme. C'est principalement en raison du fait que les prêts de la coopérative ont été amortis sur une période de 25 ans plutôt que 35 ou même 50 ans.

Malgré les difficultés financières de 1991, l'endettement de la coopérative est faible et son équité, excellente. Puisqu'il ne reste qu'environ dix ans à l'échéance des prêts hypothécaires, il est alors possible de lever de nouveaux capitaux pour la rénovation et de repousser l'échéance des prêts actuels sur 25 ans, tout en conservant le même versement mensuel hypothécaire.

La CHCE décide de rénover prioritairement les bâtiments acquis dans le cadre du programme Article 61. L'opération touche 70 logements, soit environ la moitié de son parc d'alors. Ce programme d'aide utilisé par la SCHL de 1973 à 1978-1979 prévoit que celle-ci accorde des prêts directs à la coopérative. Ce prêt, arimé à une contribution du PAREL¹³, inclut certaines restrictions dont l'obligation de rembourser une remise gracieuse équivalant à 10 % du prêt en cas de remboursement anticipé.

« Plutôt que d'utiliser la solution habituelle, c'est-à-dire de prendre une hypothèque de deuxième rang qui permettrait de rénover ces vieux immeubles, il est choisi de rembourser chacune des hypothèques de premier rang, moins 100 \$. (...) Réduisant sa dette, la coopérative accumule une valeur potentielle et peut ré-hypothéquer ses immeubles afin de les rénover. Le montant obtenu est doublé à l'aide de subventions à la rénovation, tel le Programme de revitalisation des vieux quartiers (PRVQ) qui offre 1 \$ à chaque dollar investi dans la rénovation d'immeubles locatifs. »¹⁴

En ne remboursant pas la totalité de son prêt, la coopérative conserve donc son lien avec la SCHL ainsi que sa subvention et l'institution bancaire, la Caisse populaire, détient une créance de deuxième rang hypothécaire après le 100 \$ de la SCHL. Cette dernière a toutefois accepté que la valeur des rénovations de chaque immeuble ne soit pas en lien direct avec ses revenus, ce qui est habituellement le cas. Cette façon innovatrice de dégager

¹³ Programme d'aide à la remise en état des logements de la SCHL.

¹⁴ ARUC-Économie sociale (2002). *Synthèse du Symposium sur le financement du logement communautaire*. Document de travail préliminaire, Montréal, avril 2002, page 18.

l'équité de la coopérative a demandé beaucoup de souplesse de la part du créancier hypothécaire et de la part de la Caisse populaire qui a accepté de financer les travaux.

Sans le savoir, la décision de 1975 d'amortir le prêt sur 25 ans plutôt que sur 35 ans a favorisé le projet de rénovation. Environ quinze ans après le financement initial, on constate que le capital fut remboursé plus rapidement avec une période d'amortissement de 25 ans au lieu de 35 ans. Le refinancement des acquisitions et des rénovations se trouve facilité puisque la coopérative a accumulé une équité importante par le biais de la réduction de la période d'amortissement.

Les membres désiraient toutefois que le montant des nouveaux paiements hypothécaires ne dépasse pas le montant qui était alors dû mensuellement sur chaque immeuble. Si, dans un cas, le paiement mensuel hypothécaire était de 4 000 \$, l'amortissement du nouveau prêt ne devait excéder cette limite de 4 000 \$. Ainsi, le refinancement fut d'environ 1 100 000 \$, ce qui a permis d'obtenir un peu plus de 500 000 \$ pour les rénovations de l'ensemble des logements de l'Article 61, auquel s'ajoute environ 450 000 \$ du Programme de revitalisation des vieux quartiers (PRVQ) et du Programme de rénovation des immeubles locatifs (PRIL).

3.2 La seconde phase de rénovation

Lorsque le temps de rénover le reste du parc de la coopérative arriva en 1995, lequel était financé dans le cadre du programme Article 95 de la SCHL, une nouvelle stratégie de financement a dû être pensée. Effectivement, dans le cadre de l'Article 95, le programme ne permet pas le remboursement anticipé des prêts hypothécaires sans la perte des subventions qui y sont rattachées. Pour le projet de rénovation de ce groupe de logements, la coopérative doit donc trouver des fonds d'une façon autre que dans le cas des logements de l'Article 61.

Ses fonds proviendront d'abord d'un prêt hypothécaire de deuxième rang et les 350 \$ destinés au fonds de rénovation serviront dorénavant au remboursement de la dette, ce qui permet d'emprunter 250 000 \$ pour les rénovations tout en conservant les mêmes niveaux de paiements hypothécaires, l'augmentation étant couverte par les 350 \$ déjà versés.

Puisqu'il reste entre sept et dix ans aux prêts de l'Article 95, la Caisse populaire préfère tout simplement prêter 750 000 \$. Ce projet novateur implique que les 250 000 \$ seront toujours affectés aux rénovations et que le solde de 500 000 \$ sera déposé dans un certificat de placement garanti de sept ans. À chaque mois, 1 500 \$ seront retirés du placement afin de rembourser la dette et, pendant ce temps, la coopérative encaissera des intérêts sur son placement.

Avec l'ajout des 350 \$ annuels par logement destinés au Fonds de rénovation et les liquidités provenant du certificat de placement, le remboursement de la dette est donc assuré. De plus, l'échéance du certificat de placement coïncide avec les premières échéances des prêts hypothécaires du programme Article 95. Au terme de ces sept ans, le service de la dette sera considérablement réduit et la coopérative bénéficiera de liquidités suffisantes pour assurer le remboursement de sa dette.

À la fin de l'opération « Phase 2 », qui se poursuit jusqu'en 1997, l'ensemble des immeubles a été rénové et la coopérative dispose toujours d'une somme de 150 000 \$ utilisable pour son expansion.

3.3 Les nouvelles acquisitions

De 1995 à 1997, soit pendant sa seconde phase de rénovation, la coopérative a réussi à acquérir 24 logements. En 1998, avec le programme AccèsLogis, elle voyait une possibilité d'acquérir dix logements par année sur cinq ans, soit un total de 50 logements, ce qui lui permettrait d'atteindre son objectif de 225 logements vers 2003. Elle a donc poursuivi son expansion pour dépasser le nombre de 200 logements en 2002.

La campagne de rénovation et d'acquisition s'est déroulée en gardant à l'esprit l'objectif de réduire les frais d'administration. Les frais de développement des projets rénovés et des bâtiments acquis ont, selon la pratique habituelle, été capitalisés. C'est donc dire que la partie du coût des ressources humaines de la coopérative consacrées au développement et aux rénovations a été imputée aux coûts de réalisation et que ces montants sont amortis à même le prêt hypothécaire. Cette compensation aide la coopérative à réduire ses coûts d'administration pour atteindre la visée de 7,5 %.

Avec le temps, la coopérative a réussi à dégager une marge de manoeuvre qui lui permet d'agir dans le cadre des programmes disponibles. Elle est en mesure d'agir, modestement, selon les opportunités du marché, ce qui maximise l'impact des interventions publiques. Lorsque le Programme d'achat-rénovation pour la réalisation de logements coopératifs et sans but lucratif (PARCO) est lancé par la Société d'habitation du Québec (SHQ) en 1995, la coopérative est prête à investir 125 000 \$ dans un projet de 16 logements sans toucher aux réserves de remplacement ni au fonds de rénovation. Elle gagne ainsi le respect de la municipalité et une grande crédibilité qui faciliteront sa tâche au cours des années qui suivront. Au cours des sept dernières années, la coopérative a acquis un ou deux immeubles par année en investissant en moyenne 5 000 \$ par logement de ses propres fonds.

La bonne santé financière n'a pas seulement permis de procéder à la rénovation de logements. La coopérative a aussi profité d'un programme gouvernemental pour accroître son parc immobilier et ce, sans chercher bien longtemps une mise de fonds. Pour la première fois, avec le programme PARCO, les paramètres d'un programme d'aide gouvernemental prévoient une mise de fonds obligatoire du milieu. La contribution minimale est fixée à 15 % des coûts admissibles. Cette contribution provient généralement du milieu socioéconomique ou des municipalités. Cependant, avec ses réserves financières, la coopérative peut éviter de longues recherches de financement car elle dispose de liquidités suffisantes pour injecter elle-même la mise de fonds de 15 % requise, c'est à dire 125 000 \$.

Cette capacité d'agir a naturellement été facilitée par une grande souplesse au plan de l'interprétation et de l'application des politiques administratives de la SCHL concernant ses propres programmes et par l'établissement d'une relation de confiance avec la Caisse populaire du Lac des Nations, qui a notamment versé une ristourne dépassant 18 000 \$ à la coopérative en 2002¹⁵. Mais la stratégie de développement repose d'abord sur les valeurs et sur une culture d'entrepreneurship qui animent la CHCE depuis les premiers balbutiements du « Carrefour ». La coopérative a aussi avec le temps accumulé des compétences et des réflexes de prudence.

¹⁵ La CHCE fait cependant affaire avec la Banque Nationale pour les prêts hypothécaires des projets AccèsLogis, les caisses populaires ayant participé tardivement au programme.

Ainsi, au plan de l'exploitation, elle a adopté des orientations qui facilitent la prise de décision quant aux acquisitions et qui protègent les actifs :

- frais de gestion minimisés;
- constitution de réserves de remplacement;
- contribution additionnelle des membres à des fins de rénovation;
- création de surplus d'exploitation comme levier augmentant la capacité d'emprunt pour les acquisitions.

Au plan des immobilisations, ses gestionnaires sont en position :

- d'utiliser l'équité accumulée comme levier;
- de procéder à la vente d'actifs « douteux » lorsque nécessaire.¹⁶

À l'hiver 2000, pour souligner le 25^e anniversaire de la coopérative, un sondage est effectué et deux tendances se démarquent. Premièrement, une très grande majorité de membres sont satisfaits du fonctionnement de la coopérative. Deuxièmement, la plupart des membres désirent continuer le développement de la coopérative par le biais d'une croissance du nombre de logements. Ainsi, en 2001, la coopérative a rénové deux duplex acquis en 2000 par le biais du programme Accès-Logis du gouvernement du Québec. De plus, la coopérative a acquis une maison de trois logements. Finalement, l'ensemble des immeubles financés par le programme Article 95 ont été rénovés, ce qui fait suite au précédent programme de rénovation des immeubles de l'Article 61.

3.4 La situation financière de la coopérative

Selon les états financiers 2000-2001, les résultats de la coopérative sont positifs. L'excédent des revenus sur les dépenses en 1999 se chiffrait à 106 978 \$, ce qui incluait les remboursements en capital sur la dette d'un montant de 113 801 \$. En 2000, l'excédent était de 88 486 \$ après des remboursements en capital de 133 807 \$. À la fin de 2001, elle affichait un excédent de 139 576 \$. Avec les acquisitions des dernières années, les revenus

¹⁶ Sur ce dernier point, il est intéressant de noter la capacité de la coopérative non seulement d'acquérir des immeubles lorsque l'opportunité se présente (et que l'ensemble des conditions sont réunies) mais aussi lorsqu'il devient nécessaire de se « débarrasser » de canards boiteux. Cette caractéristique lui a probablement permis de maintenir des états financiers sains et de ne pas pénaliser indûment l'ensemble de son parc.

de 2001 se sont chiffrés à 1 143 148 \$, une croissance de 13 % en comparaison avec les revenus de l'an 2000 et de 20 % par rapport à 1999. L'un des objectifs largement poursuivis au cours des dernières années consistait à diminuer les dépenses d'administration à 7,5 % des revenus. L'objectif a été atteint en 2001 puisque ces dépenses ne représentent que 7,05 % des revenus comparativement à 10,1 % en 2000. La croissance des revenus et le maintien du même niveau de dépenses en administration ont permis d'atteindre, voire de dépasser l'objectif de 7,5 %.

Au 31 décembre 2001, la coopérative possède 202 logements, un nombre près de l'objectif de taille optimale de 225 logements fixé il y a quelques années. Puisque l'ensemble des logements sont rénovés et que les membres ont décidé de maintenir un endettement perpétuel, la croissance de la coopérative est inévitable. Cette croissance se reflète par la poursuite d'un objectif d'une acquisition par année. Entre autres, en 2002, la coopérative a acquis deux immeubles, l'un nécessitant un programme de rénovation majeur, l'autre n'ayant aucun besoin en rénovation.

Après avoir procédé à un plan de redressement au début des années 1990, à la rénovation de ses propriétés et à l'acquisition de plusieurs immeubles, la santé financière de la coopérative s'avère excellente. Le choix d'un amortissement sur 25 ans plutôt que 35 ans lors des premières acquisitions, au milieu des années 1970, a largement contribué à la bonne santé financière actuelle de la coopérative. Effectivement, celle-ci a été en mesure de bâtir une équité financière importante, facilitant grandement le financement de la rénovation des immeubles du programme Article 61.

Quant aux immeubles financés par le programme Article 95, ils ont pu être rénovés sans augmentation des paiements hypothécaires grâce à une solution novatrice de la Caisse populaire, solution liée à la décision originelle de choisir un amortissement de 25 ans. De plus, la couverture (avant amortissement mais en incluant le fonds de rénovation) du service de la dette est bonne, car pour 2001, le ratio global se chiffre à 1,05. Bien qu'un ratio de 1,20 soit préférable, les récents financements et la décision de maintenir un endettement perpétuel rendent acceptable le ratio de 1,05. Par ailleurs, compte tenu de l'équité accumulée et surtout de la présence d'un fonds de rénovation, un tel ratio n'est pas problématique.

4. Scénarios et comparaisons avec d'autres formes d'investissement

Pour évaluer la rentabilité du projet, nous avons calculé le taux de rendement interne (TRI) à partir de trois scénarios. Aux fins de calcul du TRI, l'investissement est considéré comme une sortie de fonds et les fonds générés pendant les 25 années suivantes deviennent des entrées de fonds. Le taux obtenu par le TRI équivaut à celui où la valeur nette du flux de liquidités est égale à 0. Le TRI permet alors d'évaluer s'il est rentable de procéder à un investissement ou s'il est préférable d'investir dans d'autres formes de placements comme par exemple les obligations gouvernementales. Nos trois scénarios sont :

Scénario 1

- Acquisition d'un immeuble de quatre logements au coût de 113 000 \$.
- Rénovations de 60 000 \$.
- Coût des rénovations couvert par le fonds de rénovation.
- Investissement considéré pour calcul du TRI : 173 000 \$.
- Hypothèque de premier rang de 113 000 \$ amortie sur 25 ans au taux de 7,25 %.

Scénario 2

- Acquisition financée par une hypothèque de 25 ans.
- Rénovations de 60 000 \$ payées au moyen de subventions.
- Cette hypothèse permet de déterminer l'impact du fonds de rénovation sur le TRI.

Scénario 3

- Acquisition financée par une hypothèque de 25 ans.
- Rénovations de 60 000 \$ dont 20 000 \$ payés par les surplus accumulés de la coopérative et 40 000 \$ provenant de subventions.

Nous avons adopté les paramètres suivants pour les trois scénarios : amortissement linéaire sur 25 ans, soit 7 720 \$ par année; croissance des dépenses au taux d'inflation de 2,5 %; taux de vacances de 2 %.

Selon le scénario 1, incluant le fonds de rénovation, le TRI est de 0,03 %. L'investissement de la coopérative est plus élevé puisque le fonds de rénovation injecte de l'argent dans le projet.

Selon le scénario 2, qui présume une subvention de 60 000 \$, nous obtenons un taux de 3,71 %, ce qui est trop élevé pour une coopérative d'habitation. Il faut plutôt viser un TRI de 1 à 2 %.

Le scénario 3 présente un TRI de 1,1 %, ce qui est lié à un investissement de 20 000 \$ de la coopérative, lequel provient de ses excédents de revenus de l'année précédente qui s'élevaient à 140 000 \$.

Cette situation financière résulte de la décision de la coopérative d'assurer un développement continu en s'appuyant sur deux moyens : l'amortissement sur 25 ans et la constitution d'un fonds spécial de rénovation à même ses revenus de loyers. Si le financement sur une période réduite semble avantageux à plusieurs égards, qu'en est-il de la contribution au fonds de rénovation ? ce montant est-il approprié ? est-il assez élevé ou au contraire trop élevé ?

Comme il s'agit d'une réserve de liquidités qui peut faciliter des acquisitions futures dont on ne connaît pas les coûts, cette contribution pourrait être établie sur la base d'un plan quinquennal et être ajustée à chaque année en fonction des acquisitions projetées. Il pourrait ainsi arriver que des projets d'acquisition puissent être financés à partir des fonds déjà accumulés et que la coopérative soit capable de diminuer la contribution exigée aux membres. Il importe de démontrer aux membres que le montant supplémentaire qu'ils assument sur leur loyer correspond aux besoins réels de la coopérative. Il s'agit alors de gérer le fonds de rénovation tel un fonds de pension où les cotisations s'ajustent aux surplus accumulés et aux sorties de fonds à venir.

On peut également émettre l'hypothèse qu'il pourrait être plus avantageux pour les membres de la coopérative de consacrer leur 350 \$ à d'autres fins. Le coût moyen pondéré du capital (CMPC) permet d'évaluer le coût du financement pour une entreprise. À titre d'exemple, un financement à 50 % par le biais de la dette à long terme à 8 % d'intérêts et à 50 % par l'émission d'équité à un coût de 12 %, donne un CMPC de :

- 10 %, soit $(50 \% \times 0,08) + (50 \% \times 0,12) = 0,10$

En regard aux trois scénarios proposés, nous constatons que lorsque les rénovations sont financées à 75 % par la dette et à 25 % par des subventions ou par le fonds de rénovation, soit du financement à coût nul, le CMPC est de :

- 4,50 %, soit $(75 \% \times 0,06) + (25 \% \times 0,0) = 0,045$ ¹⁷

Par contre, si nous admettons que les membres pourraient utiliser leur 350 \$ pour procéder à des placements par exemple, plutôt que de les verser à la coopérative, le CMPC est alors de :

- 4,88%, soit $(75 \% \times 0,06) + (25 \% \times 0,015) = 0,0488$

On constate donc que le fonds de rénovation diminue le coût de l'emprunt pour la coopérative car les membres supportent sur le plan personnel le recours à ce mode financement.

Le recours aux subventions est naturellement plus avantageux pour les membres mais, dans l'éventualité où il n'y a ni subvention ni fonds de rénovation, la coopérative pourrait avoir recours à un prêt de second rang. En supposant que l'équité sur les immeubles soit assez élevée et que le prêteur charge un taux d'intérêt de 6,75 %, le CMPC est alors de :

- 6,19 %, soit $(75 \% \times 0,06) + (25 \% \times 0,675) = 0,619$

Selon cette approche, en l'absence d'un fonds de rénovation, les membres devraient assumer à même leur loyer le remboursement de la dette, mais à un coût moindre que les 350 \$ par année qui représentent, à l'échelle des 200 logements, une sortie de fonds de 70 000 \$ par année pour les membres. En empruntant ce 70 000 \$, la sortie de fonds est de 480 \$ par mois, soit 2,40 \$ mensuellement par logement.

Il s'agissait donc d'une stratégie gagnante-gagnante dans les circonstances. Il ne faut pas répéter *mutatis mutandi* l'expérience de la CHCE sans prendre en considération le contexte particulier qui a mis en valeur une série de décisions. Une mise en garde s'impose. On ne

¹⁷ Le taux de 6 % est le taux estimé en juin 2003 pour un financement de ce type sur une hypothèque de premier rang.

peut répéter la même stratégie sans une étude poussée du contexte et des facteurs de succès. Cependant, une constance semble découler de l'étude d'autres cas d'auto-développement. Les facteurs de succès semblent reposer sur la combinaison de divers facteurs comme le faible endettement des organismes, la composition diversifiée du parc de logements, la création systématique de surplus d'exploitation et la priorité donnée à la conservation des logements.¹⁸

¹⁸ Voir *Mobiliser le potentiel financier des coopératives d'habitation du Québec (titre provisoire)*, étude réalisée par Allan Gaudreault pour la Confédération québécoise des coopératives d'habitation, à paraître en 2004.

Conclusion

Nous avons constaté que la croissance de la CHCE et le maintien en bon état de son parc immobilier relèvent de plusieurs facteurs facilitants qui sont relatifs :

- au sociétariat;
- à la gestion;
- aux partenaires;
- au financement.

Une coopérative souhaitant reproduire ou adapter le modèle de développement de la CHCE devra à notre avis agir sur tous ces plans.

Au plan du sociétariat

La coopérative a adopté dès ses débuts une approche axée sur la croissance de façon à influencer le marché locatif régional. Bien que la structure du sociétariat ait aiguillé pendant une certaine période cette croissance, les orientations entrepreneuriales se sont maintenues depuis bientôt 30 ans. La gouvernance de la coopérative allie les notions d'appartenance au groupe élargi et de contrôle direct des membres sur le bâtiment qu'ils habitent. L'équilibre entre ces notions et l'orientation initiale tournée vers la croissance sont des facteurs de succès.

Au plan de la gestion

La coopérative a trouvé dans la croissance une façon de réaliser des économies d'échelle et de maintenir et de hausser la qualité des services en engageant du personnel dédié à la gestion de la coopérative. Chaque coopérative doit identifier son seuil optimal de rentabilité et adapter ses services en conséquence.

Au plan des partenaires

La coopérative a su tisser des liens de collaboration et d'accompagnement avec une institution financière ainsi qu'avec la SCHL. Cette collaboration a été marquée par la flexibilité, l'ingéniosité et l'innovation. Les programmes d'aide ont été utilisés mais toute

la latitude possible a été mise à contribution et les prêteurs ont été « mis dans le coup » tout au long du processus.

Au plan financier

La CHCE a adopté plusieurs mesures d'ordre financier. Le cumul de ces mesures nous apparaît nécessaire au succès de tout projet de croissance autonome mettant à contribution le financement par les membres.

- La coopérative a d'abord amorti ses emprunts sur une période plus courte que la plupart des coopératives, ce qui a réduit considérablement son endettement et lui a permis d'utiliser son avoir-propre comme levier de financement.
- Elle a également adopté le principe de l'endettement permanent. Cette mesure particulière a pour effet de préserver le statut social de la coopérative et lui procure l'autonomie souhaitée pour voir à la santé et à la croissance de son parc de logements.
- La coopérative a par la suite constitué à même ses loyers un fonds de rénovation qui, utilisé comme levier, lui confère une plus grande capacité d'emprunt.

Notons par ailleurs que les coopératives voulant se prévaloir des programmes d'aide actuellement disponibles feront face à des contraintes additionnelles, notamment le recours obligatoire à la contribution financière du milieu. La coopérative devra en effet trouver cette forme de financement auprès de la municipalité, d'organismes de développement économique ou d'entreprises. On peut aussi, à la limite, avoir recours à la contribution des membres fondateurs. À cet égard, de nouveaux modèles d'habitation coopérative, comme la coopérative-épargne fondée sur la participation financière des membres ou la coopérative de solidarité, offrent des pistes prometteuses.

Les conditions de reproduction du modèle de développement expérimenté par la Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est sont complexes. La taille de la coopérative lui permet de soutenir ses activités plus facilement qu'une coopérative de taille modeste. L'ouverture de la SCHL face aux initiatives de la coopérative a également facilité sa croissance. La contribution personnelle des membres a été un autre facteur déterminant. Outre le fait que la coopérative ait réduit sa période d'amortissement à 25 ans, le financement des nouvelles acquisitions ne peut se faire sans supposer que les cotisants

actuels paient pour que les membres futurs aient accès aux services de la coopérative. La coopérative doit donc trouver une zone de confort, un équilibre entre « l'abordabilité » des logements et la création de son équité.

Tout en assurant une excellente santé financière à la coopérative, les coûts additionnels consentis par les membres sont compensés par la qualité de ses services offerts et par l'écart qui existe entre le loyer du marché et celui de la coopérative. Dans cette coopérative, le loyer moyen d'un logement de deux chambres, y incluant le chauffage et toutes les contributions spéciales, se situe à environ 385 \$¹⁹ par mois, ce qui représente 85 % du loyer moyen qui prévaut à Sherbrooke dans des logements comparables sur le marché privé qui se situe en 2002 à 456 \$ selon la SCHL²⁰. Les quelque 30 \$ par mois de contribution additionnelle représentent en soit le prix à payer pour habiter une coopérative saine financièrement, concurrentielle en termes de rapport coût et qualité de services, offrant la sécurité d'occupation et de surcroît relativement autonome au plan de son développement.

Ce loyer a été maintenu bas par un ensemble de facteurs :

- le travail bénévole des membres dans chaque maison;
- les subventions gouvernementales;
- la contribution financière des membres à un taux avantageux pour la coopérative;
- les critères d'acquisition de la coopérative qui excluent les projets dont le loyer serait trop coûteux;
- la décision de réinvestir dans le développement pour mieux répartir les frais d'administration et les maintenir bas;
- l'âge des bâtiments acquis qui implique des coûts d'acquisition bas.

Les loyers auraient pu être plus bas pendant un certain temps si la coopérative avait amorti ses prêts sur une plus longue période. Cependant cette approche ne lui aurait pas permis de réduire suffisamment sa dette et l'aurait empêchée d'emprunter à des fins de développement. La coopérative a donc su maintenir un équilibre entre les avantages à court et à long terme des membres et entre ceux des membres et de la coopérative comme

¹⁹ Source : CHCE.

²⁰ Source : SCHL (2003). *L'Observateur du logement au Canada 2003*. Tableau 12, page 69.

entreprise de développement. L'approche a été efficace non seulement pour la croissance de la coopérative mais également pour sa pérennité.

Par leurs contributions spéciales, les membres de la CHCE renvoient donc dans la communauté, sous forme d'investissements immobiliers communautaires et par la création d'un fonds de sécurité d'occupation interne, une partie des fonds qui leur ont été consentis dans le cadre des programmes d'aide, ce qui constitue une innovation exemplaire. De plus, ils perpétuent une ressource pour la collectivité en maintenant un endettement qui lui permet de conserver son statut collectif et non lucratif.

L'avenir

La Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est fêtera bientôt son 30^e anniversaire. D'ici là, elle aura sûrement atteint son objectif de 225 logements. Il sera alors opportun de poser la question de la pertinence du maintien du fonds de rénovation. La coopérative devra alors examiner diverses options quant à l'utilisation des fonds générés dont notamment :

- mettre en place un véhicule d'accumulation collective à usage individuel comme par exemple un épargne-retraite ou des projets de mobilité résidentielle;
- maintenir les contributions pour réduire l'endettement à long terme de la coopérative;
- maintenir les contributions pour financer un nouveau cycle de réparations;
- réduire les contributions et financer un nouveau cycle de réparations au moyen d'emprunts économiquement plus avantageux pour les individus.

Certains avancent même l'idée que la coopérative intervienne comme levier économique dans des projets autres que le développement immobilier comme la création d'emplois ou les services à la collectivité en générale. Cela soulève évidemment des questions de gouvernance.

Certains courants présents à l'intérieur du mouvement coopératif d'habitation proposent de canaliser l'équité accumulée par les quelque 1 300 coopératives d'habitation québécoises vers un fonds collectif de développement coopératif. Cette méthode de générer des fonds à même l'avoir net du parc existant fait d'ailleurs déjà partie intégrante du programme AccèsLogis de la SHQ. Un tel véhicule aurait comme mission de centraliser les fonds

générés et de les mobiliser en investissant dans l'aménagement de nouveaux ensembles coopératifs. Ce projet peut donc être considéré comme une option additionnelle pour la Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est.

Bibliographie

- ARUC – Économie sociale (2002). *Synthèse du Symposium sur le financement du logement communautaire*. Document de travail préliminaire, Montréal, avril 2002
- Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine (2003), *Des idées qui fonctionnent*
- GAUDREAULT, Allan et BOUCHARD, Marie, (2002) *Le financement du logement communautaire : évolution et perspectives*, Montréal, ARUC-Économie sociale, Cahier de recherche R-08-2002.
- GAUDREAULT, Allan, (2004), *Mobiliser le potentiel financier des coopératives d'habitation du Québec* (titre provisoire), Étude réalisée pour la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (à paraître en 2004).
- TESSIER, André, (2000), *Album souvenir – 25 ans de vie commune*, Coopérative d'habitation des Cantons de l'Est
- SCHL (2003). *L'Observateur du logement au Canada 2003*.
- ***, (1999), « *Le logement social à Pointe-St-Charles - Bilan et perspectives - Rapport d'étude et recommandations* » document publié en dans le cadre des États généraux du logement social à Pointe-St-Charles et produit conjointement par le Regroupement Information Logement, le GRT Bâtir son quartier et la Société d'habitation du Québec.

ANNEXE I

Liste des Cahiers de l'ARUC-ÉS